Vétos-Entraide

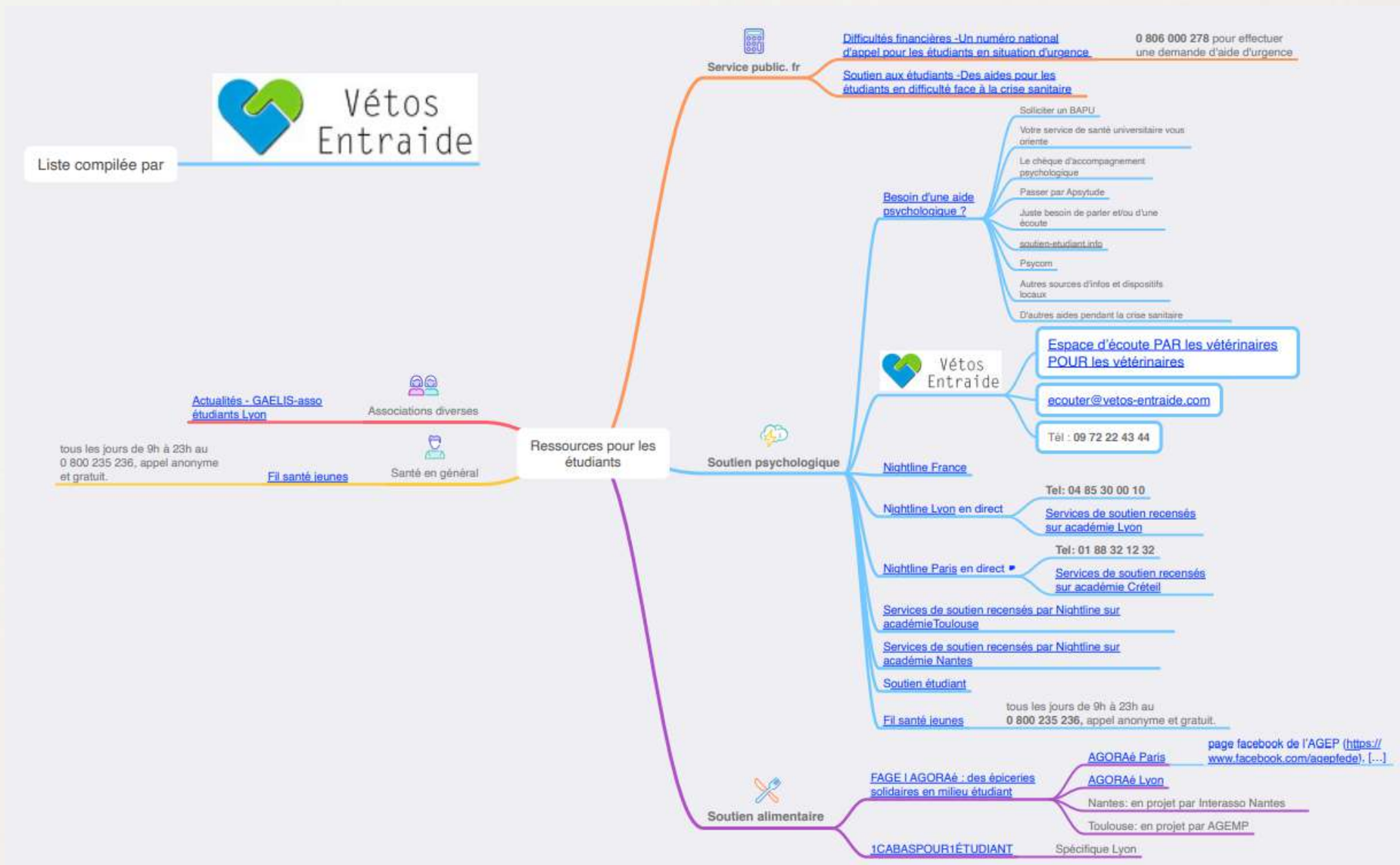
Vétos-Entraide propose:

Le cahier du mentorat vétérinaire, pour les élèves et jeunes vétérinaires.

rédigé par Thierry JOURDAN et Marie BABOT.

Document des ressources disponibles pour les étudiants

Document accessible sur le site Vétos-entraide, onglet partager, espace étudiants: https://vetos-entraide.com/wp-content/uploads/2021/06/Ressources-pour-les-etudiants1.pdf



rédigé par Thierry JOURDAN et Marie BABOT.

Vétos-Entraide

Définition du mentorat d'après wikipedia :

Le mentorat est une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

Contact Vétos-Entraide pour des renseignements : **contact@vetos-entraide.com**

Contact Vetos-Entraide pour un secours urgent:

- ecouter@vetos-entraide.com
- Ou Numéro d'appel urgent**: 09 72 22 43 44**

Vétos-Entraide

Sommaire

- Document de ressources d'aide et de soutien aux élèves vétérinaires. 1
- Pourquoi un mentorat vétérinaire ? 4
- Les objectifs de Vetos-Entraide. 7
- Définition du mentorat. 9
- Ce que n'est pas le mentorat. 11
- Quels sont les bénéfices du mentorat ? 12
- Cheminement du mentorat. 15
- La relation mentorale. 16
- Charte du mentorat pour les mentorés. 17
- Préparation à la première rencontre mentorale. 24
- Contrat de mentorat..... 31
- Aides à la mise en relation. 33
- Documents de suivi. 35
- Ecueils et obstacles à une bonne relation mentorale. 36
- Bilan de la relation de mentorat. 39
- Savoir-être. 40
- L'écoute active. 42
- Conciliation vie professionnelle et vie privée. 47
- Comment devenir autonome dans son activité? 48
- Bibliographie. 57

Vétos-Entraide

Pourquoi un mentorat vétérinaire?

A la suite de nombreux contacts et témoignages au sein des écoles nationales vétérinaires, Vétos-Entraide s'est intéressée aux difficultés rencontrées par les jeunes entrants dans le monde du travail et les élèves vétérinaires.

Partant du constat que **30 % des jeunes vétérinaires se reconvertissent dans les 5 premières années d'exercice**, il est important d'en connaître les causes.

Les **facteurs favorisant** ces difficultés et ces reconversions subies sont principalement liés:

- à la surcharge de travail,
- au déséquilibre vie privée / vie professionnelle,
- à la pression au travail exercée par les clients ou les employeurs,
- à l'inadéquation entre la réalité et les idéaux professionnels,
- à l'isolement ressenti lors du passage de la vie étudiante au premier emploi,
- ainsi qu'à l'importance de l'image sur les réseaux sociaux.

Les étudiants et étudiantes:

- ne semblent pas assez préparés au passage de l'école vétérinaire vers l'exercice professionnel,
- ne se sentent pas assez soutenus par leurs confrères ou consoeurs,
- et se ressentent trop isolés.

Vétos-Entraide

Il existe des solutions:

- **restaurer du lien** entre les générations,
- **promouvoir la confraternité et la consororité.**

Ce sont des leviers indispensables pour le passage de relais, pour le démarrage dans le monde professionnel.

Le mentorat est un moyen élégant et novateur pour **trouver l'un des bons chemins.**
Il permet de :

- repenser sa vocation,
- redéfinir son investissement si important pour embrasser la profession vétérinaire et ses divers métiers,
- réfléchir à sa future ou actuelle insertion socioprofessionnelle

Le mentorat, **relation d'aide bénévole, désintéressée et bienveillante** entre une personne expérimentée et une autre en devenir, nous apparait bénéfique pour que les jeunes aient une idée des métiers qu'ils souhaitent exercer, puis qu'ils s'**épanouissent dans un métier choisi.**

L'**acquisition de savoir-être et de savoir-devenir** (définitions page 40) ainsi que le partage et l'accueil sont au coeur de la relation de mentorat.
Le mentorat a pour but de savoir ce que l'on veut ou ce dont on est capable dans la vie professionnelle et personnelle. **L'autonomie** et **la capacité de prendre des décisions** sont des exemples de savoir-être à développer.

Vétos-Entraide

Mise en garde:

Obtenir un stage ou un emploi immédiatement n'est pas le but du mentorat. En revanche, le mentorat a pour ambition de **contribuer à réduire le turn-over ou l'abandon des métiers vétérinaires** pour des personnes qui ont beaucoup investi de temps et d'énergie dans leur formation.

Le recrutement au travers d'un mentorat est donc un non-sens et une déviance de la philosophie de cette relation particulière qui repose sur le bénévolat et la gratuité. Néanmoins fidéliser les ressources humaines d'une entreprise grâce à un mentorat est possible si le bien-être individuel et collectif en est amélioré.

Vetos-Entraide se désolidarise de toute recherche de ressources humaines revendiquant être un mentorat.

Au travers de ce cahier du mentorat donné par Vetos-Entraide, toutes les générations et tous les métiers vétérinaires peuvent s'emparer du concept et l'utiliser.

Vétos-Entraide

Rappel des objectifs de l'association Vetos-Entraide:

Vétos-Entraide est une association **faite pour servir les vétérinaires** et les étudiantes et étudiants mais aussi leurs proches, leurs familles, leurs relations amicales et professionnelles.

C'est un grenier à idées, une cuisine de fiches pratiques, un salon de réconfort, une chambre à coucher pour dormir comme un bébé, une bibliothèque pour se renseigner, et une grande salle pour se rencontrer....d'autres pièces sont en projet d'aménagement.

Elle est une association **ouverte à tous les vétérinaires quels que soient leurs métiers**. Son socle est identitaire (même formation, critères communs de choix de cette profession...). La composante communautaire est forte mais se veut ouverte aux autres professions en relation avec le grand public (corps médical, enseignants, corps judiciaire...). L'association est gérée démocratiquement par un bureau et un conseil d'administration élus.

Vétos-Entraide propose à chaque volonté dont les valeurs sont congruentes avec celles de l'association de s'exprimer. De ces expressions individuelles se dégageront **du sens** pour la profession. De ce sens exprimé dans **des valeurs** communes pourra se dessiner **un avenir commun**. Il s'agit de faire vivre la cité vétérinaire.

Son objectif est de:

«faire vivre le lien social entre les vétérinaires
et combattre le mal-être,
promouvoir le bien-être des vétérinaires»

Vétos-Entraide

Préalable:

Les élèves, futurs et jeunes professionnels n'ont pas vocation à répondre aux besoins des générations précédentes, à être des instruments au bénéfice de systèmes auxquels ils n'ont pas participé ou à réparer toutes les erreurs collectives de la profession ou de la société. Ils **veulent être co-acteurs de leur avenir et exercer une profession qui possède du sens.**

Le mentorat permet d'accéder à un mieux vivre ensemble, à ce que les individus s'insèrent au mieux dans le monde du travail et parviennent aussi à un équilibre personnel, mais il ne peut remplacer les réformes nécessaires systémiques du monde du travail, les actions collectives au sein de la profession, ou les grandes transformations mondiales pour réduire les inégalités ou préserver l'environnement et la planète...

Vétos-Entraide

Qu’est ce que le mentorat ?

Définition:

Le mentorat, aussi appelé mentoring, désigne **une relation interpersonnelle de soutien, une relation d’aide, d’échange et d’apprentissage**, dans laquelle une personne d’expérience, le mentor, **offre sa sagesse** acquise et **son expertise** dans le but de **favoriser le développement** d’une autre personne, le mentoré, qui a des connaissances à acquérir, des compétences à développer et des objectifs à atteindre.

Différentes formes de mentorat:

En termes de structure, les pratiques de mentorat se positionnent sur un continuum qui va du plus formel au plus informel.

- Le mentorat se veut formel lorsque l’intervention est structurée et que les mentors s’engagent à suivre les consignes d’un programme qui détermine la fréquence et la durée des rencontres, qui offre des opportunités aux protagonistes (mentors et mentorés) de participer ensemble à des activités organisées visant à faciliter leurs interactions.
- Le mentorat informel est un jumelage volontaire, spontané, sans soutien administratif ou contexte d’intervention, sans durée prédéfinie. C’est la forme de mentorat la plus traditionnelle: une association spontanée, dynamique, réciproque et profonde.

Vétos-Entraide

Les lectures que nous avons pu avoir et les entretiens avec des responsables de programmes de mentorat nous ont montré que les échecs de très beaux projets ont été nombreux : en Grande Bretagne, au Quebec, en Belgique tant dans le monde vétérinaire que dans nombre d'autres cursus universitaires. Nous avons compris que **les étudiants doivent être convaincus que l'investissement en temps et en énergie dans un programme de mentorat serait « payant » par la suite**, puis qu'il est nécessaire d'exposer les bénéfices aux jumelés et à la profession en général.

Nous pensons qu'il est préférable que la relation de mentorat entre les étudiants et les vétérinaires diplômés soit encadrée en rédigeant une **charte du mentorat vétérinaire**, ainsi qu'en établissant un **cadre de fonctionnement pour garantir un investissement réciproque et pérenne** des dyades.

Par ailleurs **la construction de communautés de mentors et de mentorés** peut avoir un rôle déterminant pour permettre des échanges, partager des ressources, réfléchir à plusieurs sur des problématiques générales, confronter des expériences et se (re)motiver.
La formation des mentors nous semble également indispensable en matière d'écoute active, de micro-management par exemple
Enfin, **le suivi et l'accompagnement des équipes** doivent favoriser la mise en place de la relation, son enrichissement grâce à des **supports de réflexion** et de travail.

Vétos-Entraide

Ce que n’est pas le mentorat !

<u>**Le mentorat n’est pas un tutorat ou un stage :**</u>

Le **tutorat vise à transmettre un métier, un savoir ou un savoir-faire** et dans ce cadre la tutrice ou le tuteur transmet des connaissances dont elle ou il s’avise qu’elles sont acquises à la fin du tutorat.

Si le tutorat apporte aussi des éléments de savoir-être, il s’exerce dans le périmètre d’un diplôme, d’un contrat de travail et d'une formation précise.

Le mentorat complète le tutorat ou le stage par des compétences humaines et comportementales accrues.

<u>Le mentorat n’est pas du coaching :</u>

Les coachs sont des professionnels **certifiés rémunérés** dans le but d’aider un·ou une coachée à trouver ses propres réponses dans un cadre professionnel ou personnel. Les coachs sont normalement formés aux techniques et outils de l’accompagnement.

La **contractualisation y est plus forte** et le ou la coach est plus une sachante qu’une mentorante. Le coaching d’entreprise implique un contrat d’objectifs signé, ainsi qu’un bilan de fin de mission.

<u>Le mentorat n’est ni un parrainage ni un compagnonnage</u> où dans un cas une marraine ou un parrain permet l’introduction de l’accompagné·e dans un cercle défini tel qu’une entreprise ou un établissement d’enseignement supérieur, et où dans l’autre cas il y a transmission de savoirs entre personnes d’un même métier et avec une dimension initiatique.

<u>Le mentorat n’est pas destiné à établir une relation d’amitié</u> mais celle-ci pourra advenir de surcroît.

<u>Le mentorat n’est pas non plus une aide psychologique</u> et les mentors qui ressentent des signes de souffrance émanant de leurs mentorés auront pour **devoir de discriminer si elle ou il a besoin de l’aide de professionnels avertis.**

La relation de mentorat par l’écoute empathique et l’absence de jugement peut **permettre l’expression du mal-être** et constituer une aide de première intention

Vétos-Entraide

Quels sont les bénéfices du mentorat ?

Pour le mentoré:

De manière générale, le mentorat:

- améliore **la confiance en soi** et **le respect d'autrui**,
- développe **une pensée constructive et optimiste** envers l'avenir,
- renforce **les attitudes, valeurs et croyances constructives**,
- développe **la capacité à prendre de bonnes décisions, à faire face à des difficultés,**
- développe **un comportement pro-social**,
- améliore **le bien-être affectif.**

Le mentorat permet de:

- mieux **savoir** ce que l'on veut **faire de sa vie**,
- de comprendre comment et pourquoi **développer ses compétences et son savoir-être**.
- Il diminue l'idéalisation du métier en **mettant en adéquation les idéaux professionnels et la réalité**,
- il **lutte contre l'isolement** social et professionnel et apporte un soutien moral aux mentorés.

Vétos-Entraide

Les personnes ayant été mentorées:

- sont **plus à l'aise** et acquièrent plus rapidement **confiance en elles.**
- **moins enclines au burn out,**
- sont plus disposées à **donner de leur temps et de leur énergie** à former un ou une jeune,
- restent pour des périodes plus longues dans leurs emplois.
- sont **mieux rémunérées**,
- sont **moins enclines à changer de voie professionnelle**,
- sont **plus heureuses.**

Vétos-Entraide

Quels sont les bénéfices du mentorat ?

pour le mentor :

De manière générale **le mentorat apporte au mentor :**

- le **plaisir de contribuer** à l'évolution du ou de la mentoré,
- l'occasion d'**améliorer sa capacité d'écoute** et ses compétences en communication,
- une **meilleure connaissance des jeunes** et des problèmes auxquels ils ou elles font face,
- le **perfectionnement** de ses propres pratiques (reverse mentoring),
- la satisfaction liée au sentiment d'**être utile à quelqu'un**, la reconnaissance et la gratitude reçue.

Le mentor ou la mentore va pouvoir :

- **prendre du recul** par rapport à sa propre trajectoire, ses propres choix,
- **s'enrichir** des différences de sa ou son mentoré,
- **réinterroger sa façon de penser,**
- **développer des compétences** d'écoute, de reformulation, de questionnement,
- **apprendre à contribuer** sans donner de solutions,
- découvrir ou redécouvrir le **plaisir de la communauté**, de l'entraide gratuite.

Vétos-Entraide

Cheminement du mentorat:

Le mentorat a pour but de développer le savoir-être et le savoir-devenir des étudiants certes mais aussi des mentors. Le mentorat repose sur des échanges égalitaires, un partage d'expériences où il n'y a pas d'enjeux réels sinon celui d'avoir progressé humainement. Il permet au mentoré de recevoir gratuitement et confidentiellement une expérience professionnelle et personnelle de la personne mentor. Il n'y a pas d'obligation de résultats immédiats, les effets de la relation apparaîtront progressivement et durablement.

En résumé et en théorie la relation de mentorat peut se dérouler de la sorte :

- Mise en place de la relation et instauration d'une relation de confiance
- Apprendre à se connaître
- Trouver les canaux de communication
- Préciser les attentes mutuelles
- Définir les objectifs et un mode de travail partagé
- Développer et approfondir la relation
- Partage de thèmes ou sujets de développement pour les mentorés
- Apprentissage des mentors
- Stabilisation de la relation avec des échanges équilibrés
- Passage d'une phase d'apprentissage à une phase d'échanges
- Besoins des mentorés
- Partages à partir des propositions des mentors
- Transition vers l'autonomie des mentorés
- Réalisation des objectifs de départ
- Pistes de développement pour continuer à progresser.

Néanmoins chaque jumelage sera particulier et aura pris un chemin qui aura convenu à chaque partie !

Vétos-Entraide

La relation mentorale:

Le mentorat est une relation d'**aide bénévole** basée sur le **volontariat**, bénéfique pour le mentoré ou la mentorée et pour le ou la mentor.

La **bienveillance**, la **confiance**, l'**écoute** sont indispensables afin de permettre la **liberté** des échanges.
L'**honnêteté**, le **respect**, la **transparence**, les **encouragements**, la motivation, et le partage des valeurs et des connaissances y sont fondamentaux.

Le mentorat c'est un **jumelage**, un échange entre deux vétérinaires, où chacun et chacune apprend l'un ou l'une de l'autre, où le mentoré ou la mentorée trouve elle-ou lui-même ses solutions, évolue vers plus d'**autonomie**. Ce qui compte, c'est le chemin et non l'objectif.

Un bon mentor doit être doté de qualités morales telles que l'altruisme, l'engagement, la patience, l'honnêteté, l'intégrité, la générosité, l'empathie, la capacité d'introspection et d'ouverture d'esprit. Sécurisant et protecteur, il est compétent en communication, avec des connaissances dans le domaine d'intérêt et une capacité de recul et de vision.

Vétos-Entraide

Le Jumelage:

Il n'est pas indispensable que le mentor ou la mentorée exerce dans un domaine que souhaite embrasser le ou la mentoré car le but principal de la relation de mentorat est que le ou la mentore **trouve le chemin professionnel qui lui soit le plus approprié possible**, en fonction de ses valeurs, de ses motivations, de ses capacités et aussi du principe de réalité.
Des binômes ayant deux coéquipiers ou coéquipières très différents peuvent parfaitement fonctionner quand volonté d'entraide, écoute et tolérance sont au rendez-vous.
Le mentorat est un jumelage peu usité dont la caractéristique principale est d'être singulière et humaine, libre et gratuite.

La liberté:

Il n'existe ni obligation vis-à-vis d'organismes, instances, ni hiérarchie existante, ni contraintes exercées de l'extérieur. **La seule obligation est morale**, celle de respecter son interlocuteur ou interlocutrice ainsi que le temps pris.

Les paroles dites au cours d'une relation de mentorat sont placées sous le sceau de la **confidentialité** (par engagement à la charte lors de l'inscription) et n'ont pas de conséquences sur un futur professionnel pour le ou la mentorée. Il n'y a aucun problème d'image et les éventuelles faiblesses pourront être abordées sans jugement. Liberté aussi de savoir ce que l'on veut partager.
Liberté encore des sujets à explorer : la ou le mentoré choisit les sujets qui l'interrogent, qui le préoccupent ou qui lui font envie, les exposent au mentor qui l'accompagne, l'écoute, s'efforce de bien le connaître et le cheminement devient créatif, ouvert dans un cadre confidentiel.
Le but principal du mentorat est **que le mentoré trouve un métier choisi** qui correspond au maximum à ce qu'elle ou il veut faire de sa vie professionnelle et personnelle et s'y épanouisse.
Pour que le mentoré pose ces questions, pour que le mentor y réponde, la l**iberté de parole et de ton** sera autorisée.

Vétos-Entraide

La gratuité:

Dans un monde marchand qui demande des résultats immédiats, la relation de mentorat est inhabituelle. Il n'y aura ni note, ni salaire ; il n'y aura ni poste ni récompense financière. Cet engagement discret entre jumelés nécessite de la **générosité**. **Volontariat et bénévolat sont à la base du mentorat.**
La relation de mentorat, c'est donner, partager sans chercher à recevoir en retour. **Donner de soi, donner du temps, donner de son expérience,** c'est ce supplément d'âme, cette respiration qui aboutiront au succès de mentorat.

Relation de qualité au sein du mentorat:

Une relation de qualité peut s'observer si plusieurs des caractéristiques suivantes sont présentes :

- Les coéquipières ou coéquipiers sont pleinement **présents et disponibles**. L'accueil s'effectue **sans jugement**.
- Elles ou ils sont présents avec **curiosité**, aptes à la découverte, à la surprise, voire prêts à être bousculés.
- Les coéquipiers ou coéquipières sont présents dans le **respect** et la **bienveillance** de l'autre.
- Les coéquipiers ou coéquipières ont le **désir de donner et de recevoir** et sont **attentifs** à un confort mutuel et à **respecter l'intimité** de l'autre.
- Un climat de **confiance** permet une parole libérée ainsi que des silences sans gêne. Émotions, idées et débats ont toute leur place. **Créativité, spontanéité**, jeu, variétés aussi.
- Chacun et chacune laisse de l'espace à l'autre pour **équilibrer les échanges**.
- Les ratés ou approximations, les ajustements sont acceptés par les coéquipiers ou coéquipières.

Vétos-Entraide

Comment procéder pour permettre cette relation de qualité dans le mentorat ?

- **Un cadre doit être posé:**

Les repères sont explicités par l'engagement des coéquipiers ou coéquipières à la confidentialité, par la durée de cet engagement, par la régularité des rendez-vous fixés, par la qualité de la bienveillance et de l'écoute, et le souci de construire progressivement.

- **La sincérité des échanges:**

Cette sincérité nécessite de prendre du temps pour se connaître avant de vouloir immédiatement être productif et « efficace ». Statut social et CV n'ont qu'une importance mineure. **Être disponible** pour l'autre et partir à sa découverte sera un préalable à la confiance réciproque permettant la **sincérité** des échanges.

- **La responsabilité partagée:**

La ou le mentoré s'implique dans la relation en **gardant son libre arbitre**. Elle ou il explique ses attentes au mentor, écoute ses propositions, échange puis prend et assume ses décisions.
La ou le mentor est de son côté disponible mentalement et **accueille** la ou le mentoré **sans préjugés, sans projections**.
La relation sera une co-construction.

- **La réciprocité:**

Les coéquipiers et coéquipières ouvrent des chantiers, explorent des pistes, élaborent des actions à mener, partagent des expériences, des méthodes ou des lectures. Chacune et chacune donnent et reçoivent, et **les échanges s'équilibrent.**

- **La volonté:**

Une relation s'entretient et en conséquence **les rendez-vous doivent être réguliers** et en les respectant au maximum. Une relation de mentorat est un processus sur la durée dont les résultats s'obtiennent plus tard. Le cheminement n'est pas forcément linéaire et donc accepter les erreurs ou impasses fait partie du jeu.

- **Les sujets, les questions:**

La ou le mentoré apporte au début puis au cours de la relation des sujets qui lui tiennent à cœur, des besoins qui lui semblent importants et cette matière concrète **alimente la relation** de mentorat.
Le cas échéant, une **banque à sujets**, idées ou questions sera présente, des échanges au sein de **forums** entre mentorés d'une part, mentors d'autre part permettront d'initier des relations. Néanmoins chaque histoire pour chaque individu étant particulière, les sujets et questions seront du sur-mesure plutôt que du prêt-à-porter.

Vétos-Entraide

Charte des mentorés et mentorées:

Pour un programme de mentorat entre vétérinaires destiné à accompagner les étudiants et étudiantes vétérinaires lors de leurs années d'études et de transition vers la vie active.

Le succès du mentorat dépend de l'entente et de la volonté des deux coéquipiers ou coéquipières d'y consacrer un temps suffisant et fructueux.
Le mentorat se déroule sous toutes formes de communication, courriel, téléphone, visio, texto ou en présentiel.

Obligations et responsabilité des 2 parties:

- **Bienveillance, confiance, respect et confidentialité** des échanges. Ces prérequis sont indispensables pour créer un cadre de **sécurité** garantissant une relation efficace et durable, au bénéfice tant du mentor ou de la mentore que du mentoré ou de la mentorée.
- **Me sentir libre** : d'être ce que l'on est, des sujets à explorer, de parole et de ton.
- **Faire preuve de curiosité**, ouverture, enthousiasme, optimisme et **honnêteté**
- Le jumelage implique une forme d'apprentissage mutuel, et chaque coéquipier et coéquipière doit être prêt à **accepter des croyances et valeurs différentes** de la part de l'autre.
- Prendre un **engagement** de durée et d'implication entre coéquipiers et coéquipières.
- **Respecter le rythme et la durée des rencontres** planifiées lors de la première entrevue.
- Prévoir du temps en fin de relation pour **évaluer et célébrer** les progrès de la relation de mentorat : doit-elle continuer, être modifiée ou prendre fin ?

Vétos-Entraide

Mes engagements :

- **Proactivité :** adopter une démarche active, se porter volontaire et attester de son intérêt pour le dispositif auprès des mentors et des mentores bénévolement engagés dans l'action. Vous avez la responsabilité de trouver votre mentor idéal. Soyez proactif et proactive dans votre recherche, allez au contact des mentor et des mentores, montrez votre motivation.

- **M'engager** au mieux dans la relation avec mon mentor ou ma mentore, la ou le contacter durant les 15 premiers jours suivant la mise en relation, lui donner des nouvelles au moins une fois par mois, quel que soit le format d'échange fixé entre les deux parties, tâcher d'instaurer une relation de confiance.

- Me mettre d'accord, dès la mise en relation avec mon mentor ou ma mentore sur les **modalités des échanges** : format, fréquence, coordonnées, disponibilités respectives.

- **Respect :** je respecte le cadre fixé avec mon mentor ou ma mentore quant à ses disponibilités, et je suis ponctuel lors des rendez-vous fixés. En cas d'imprévu, je m'engage à prévenir mon mentor ou ma mentore le plus tôt possible.

- **Définir des objectifs:** je prends le temps de définir quels sont mes objectifs à travers le mentorat, les connaissances et compétences que je souhaite acquérir, et les domaines d'intérêt que je souhaite pouvoir aborder. Je valide ces points avec mon mentor ou ma mentore dès mes premiers échanges avec elle ou lui, j'accepte qu'elle ou il ne soit pas un expert sur tous les sujets. Si je n'ai pas d'objectifs, mon mentor ou ma mentore pourra m'aider à en dégager un ou plusieurs.

- **Etre curieux et curieuse :** je me montre intéressé par le parcours et l'expérience personnelle et professionnelle de mon mentor ou de ma mentore, je l'encourage à partager ses conseils et son expérience, à me faire un retour sur mes progrès.

- **Ouverture d'esprit :** je remets mes actions et opinions en question. Mon mentor ou ma mentore va me proposer d'autres façons de penser, d'envisager mon métier. Elle ou il n'est pas là pour me critiquer, mais pour me faire des suggestions d'amélioration.

- J'accepte que l'apprentissage de la communication et les compétences **exigent du temps et de la pratique.**

- **Je reste seul décisionnaire des choix que je fais.** Mon mentor ou ma mentore n'est en aucun cas responsable de mes choix et de mes actions. Je reste libre d'accepter ou de refuser les conseils et suggestions de mon coéquipier ou coéquipière. Je prends l'initiative de discuter ouvertement de tout différend avec elle ou lui.

- **J'informe l'équipe encadrante ou Vétos entraide** de toutes les difficultés, questionnements, changements pouvant survenir durant l'accompagnement et notamment de tout arrêt non programmé de la relation mentorale. Il est possible de cesser la relation. Avoir essayé n'est pas un échec, se quitter sans se le dire en est un.

Je m'engage à respecter la charte du programme de mentorat.

Ta préparation pour le mentorat :

être un acteur de ton propre développement.

Si tu es en quête d'une évolution personnelle et professionnelle il est souhaitable que tu puisses bénéficier de la meilleure préparation possible avant de commencer la relation de mentorat.

Check-up avant de commencer:

- Comprendre le mentorat. Ce qu'il est, ce qu'il n'est pas.
- Comprendre les rôles et responsabilités du mentoré.
- Développer les compétences les plus importantes pour réussir le mentorat.
- Comprendre ce que le mentor peut apporter ainsi que les limites de l'accompagnement.
- Savoir discerner des difficultés puis les résoudre avec son mentor ou avec l'équipe d'animation/supervision du programme.
- Savoir préparer les rencontres et entretenir la motivation.
- Apprendre à gérer une relation peu classique ainsi qu'à anticiper et être autonome et rendre le mentorat le plus riche possible.

Vétos-Entraide

Se donner un moment de réflexion avant de se lancer dans le mentorat:

Tu peux, si tu le désires, t'autoévaluer ou réfléchir et répondre aux points suivants :

- Quelles sont **tes forces**, tes spécificités?
- Quels sont **tes besoins** de développement et **tes attentes** vis-à-vis du mentorat?
- Quels sont **tes objectifs** ? Quels sont les buts que tu aimerais atteindre sur le plan étudiant, professionnel et personnel à la fin du mentorat ?
- Quels sont les signes objectifs qui pourraient permettre de montrer objectivement le succès du mentorat ?
- Quelles sont **tes ressources** pour atteindre tes objectifs ?
- Quels sont **tes atouts** pour enrichir la relation de mentorat ?
- De quelle manière préfères-tu recevoir et donner des commentaires ? De quelle manière aimerais-tu que le feedback ait lieu ?
- Penses-tu, aimerais-tu que la relation de mentorat soit dans les deux sens et que le mentor puisse lui aussi bénéficier de tes apports, de tes spécificités ?

Vétos-Entraide

C’est mieux d’avoir un plan pour le développement !

Chaque mentoré a son propre plan et ses propres besoins de transformation.
Chaque mentoré a ses objectifs et son projet.
Chaque mentoré a sa propre personnalité.

Il existe un outil pratique appelé **l’étoile du développement** avec les six axes suivants :

- **Créer-initier-lancer :** Que peut-on faire différemment de ce que l’on fait aujourd’hui ? Quels outils nouveaux utiliser ? Quelles ressources nouvelles mobiliser ? Quelles actions initier et soutenir ? Qu’est-ce que l’on désire modifier en soi ou dans son environnement ?

- **Conserver-Préserver-Renforcer :** Certaines valeurs, compétences, savoir-faire, fonctions, activités sont des noyaux de stabilité, des socles de sécurité qui doivent être conservés. Pour se lancer et innover, les socles de sécurité sont précieux. Qu’est ce qui fonctionne bien ou très bien pour moi ? Sur quoi, sur qui puis-je m’appuyer pour progresser ?

- **Développer-Améliorer-Etendre :** Qu’est-ce qui existe déjà dans mon système, qui est souhaitable et qui peut encore grandir ou être utilisé plus souvent ? Qu’est-ce que j’ai déjà commencé à faire et qui mériterait d’être amplifié ? Qu’est-ce qui serait bien pour moi et pour lequel je devrais consacrer plus de temps et d’énergie ?

Vétos-Entraide

- **<u>Réduire-Décroître :</u>** Qu'est ce qui existe dans mon système et qui pourrait être atténué ou qui devrait progressivement se réduire ? Qu'est-ce qui est encore souhaitable mais pour lequel je devrais consacré moins de temps et d'énergie ?

- **<u>Arrêter :</u>** Qu'est ce qui dans mon système est devenu inapproprié, désuet, inutile et que je devrais interrompre ou oublier ? Qu'est-ce que je dois laisser tomber pour entreprendre de nouvelles actions ou de nouveaux projets ?

- **<u>Réaliser-Mettre en Œuvre :</u>** quelle est la hiérarchie des choses importantes dans mon projet ou dans mes actions ? Par quoi dois-je commencer ? Quelles sont les premières étapes ?

<u>Engagement dans le mentorat:</u>

Quelles sont les raisons (bonnes ou mauvaises) de mon investissement dans le mentorat?
Qu'est-ce que j'attends du mentorat ?

- Une amélioration de ma vie étudiante ?
- Une perspective d'emploi ?
- Une extension de mon réseau grâce au mentor?
- Des rencontres fructueuses ?
- Des conseils dans ma vie tant personnelle qu'étudiante ?
- Des conseils sur la manière de me comporter ?
- L'élaboration d'un plan pour trouver ma propre voie ?
- Un soutien dans les moments compliqués ?
- Un bol d'air par rapport à ma vie étudiante ?
- Une meilleure connaissance de la profession et de la société?

Vétos-Entraide

Développement des compétences du mentoré:

Exprimer un objectif clair : les objectifs doivent être raisonnables, atteignables. Ils seront élaborés, structurés avec l'aide du mentor.

Etablir la confiance : Le mentorat est une relation de proximité et les différences d'âge, de milieu culturel, de niveau économique, de croyances, de valeurs, de savoirs peuvent engendrer des craintes. Le mentor est conscient de ces différences et sera le plus accueillant possible afin de créer une véritable alliance.

Ecouter : Savoir écouter n'est pas la chose la plus naturelle du monde et c'est une compétence clé que le binôme devra acquérir ou entretenir.
Pour faire prendre conscience de la difficulté voici quelques exemples de niveaux d'écoute (toute ressemblance avec des situations vécues est totalement fait exprès).

- Niveau -1 : « je ne suis pas conscient que vous avez envie de me parler »
- Niveau 0 : « je ne veux établir aucune communication avec l'interlocuteur, je m'en vais »
- Niveau 1 : « J'ai conscience que vous voulez me dire quelque chose mais je ne veux pas vous écouter »
- Niveau 2 : « Non vous avez tort » (et donc j'ai raison)
- Niveau 3 : « Laissez moi vous dire ce qui se passe »
- Niveau 4 « Dites m'en plus, je cherche à comprendre »
- Niveau 5 : « Ce que j'entends de vos propos et de vos sentiments est… »
- Pour établir un dialogue d'ouverture qui permet le développement il est souhaitable d'utiliser les niveaux 4 et 5.
- Pour cela une information sur ce qu'est l'écoute active, peut être nécessaire. Tu trouveras un document sur le sujet en fin de cahier.

Vétos-Entraide

Etre ouvert à la remise en cause : Comprendre des points de vue différents du tien et les prendre en considération n'est pas forcément facile. Il est nécessaire d'élargir ton cadre de référence, de sortir parfois de ta zone de confort pour envisager d'autres manières d'agir ou de se comporter. De la sorte l'éventail de pistes évoquées et travaillées avec le mentor sera plus grand.

Faire preuve d'initiative : Oser de nouvelles pistes ou solutions sera encouragé et accompagné par le mentor. Le but du mentorat est de favoriser l'autonomie et l'initiative. L'organisation des rendez-vous, le programme, le choix des actions à mener seront établis en concertation avec le mentor et peut évidemment être de ta propre initiative et de ta responsabilité puis être discuté avec ton mentor.

Préparer chaque rencontre : A partir du moment où le binôme est équilibré, le contenu des séances ou des rendez-vous est aussi de ta responsabilité . L'objectif des rencontres, les questions à poser, les précisions ou témoignages à apporter sont une coproduction entre toi et le mentor. Un bilan de chaque rencontre peut être réalisé. Posséder un carnet spécifique de la relation de mentorat est souhaitable et écrire toutes les idées ou pensées qui découlent des rencontres est fructueux.

Vétos-Entraide

Réfléchir à améliorer la relation de mentorat avec son mentor.

Pour continuer la progression et le développement tu peux te poser des questions sur ta relation avec le mentor :

- Comment je me situe par rapport au mentor, sans hiérarchie, sans pression de résultats, mais avec un certain degré de dépendance due à l'expérience ?
- Comment je peux rester libre de mon expression tout en restant courtois, empathique ?
- On me dit d'être pro-actif : ça veut dire quoi ?
- J'ai envie de changer, d'évoluer et en même temps je veux rester authentique, comment je fais ?
- Je dois respecter le cas échéant la confidentialité : ça implique quoi ?

La relation de mentorat a lieu dans les deux sens, et donc tu peux apporter au mentor certains savoirs, certaines expériences, ton propre point de vue ainsi que de nouvelles manières de penser ou d'agir.

- Que peux-tu apporter à ton mentor?
- Comment réfléchis-tu à tes valeurs et comment les partages-tu avec ton mentor?
- Quelle est ta vision du monde et s'accorde-t-elle avec ta trajectoire étudiante ainsi qu'à tes aspirations ? Cette vision a son importance pour les générations plus anciennes et peut être un rafraîchissement pour la profession.
- L'énergie produite par la relation de mentorat apporte beaucoup aussi au mentor qui lui aussi grandira au fur et à mesure des rencontres.

Vétos-Entraide

Contrat de mentorat:

Si les jumelés le désirent, ils peuvent contractualiser leur relation mentorale et s'engager ainsi à respecter la charte et à s'investir durablement.

Entre le ou la mentorée:

- nom:
- prénom:

et le ou la mentore:

- nom:
- prénom:

pour une durée de:

Le jumelage mentoral se déroule dans un environnement favorisant :

- l'échange,
- la confiance,
- le respect mutuel,
- l'ouverture d'esprit.

Ce jumelage repose sur les principes du :

- bénévolat,
- volontariat,
- engagement,
- confidentialité,
- enrichissement mutuel,
- partage d'expérience.

Vétos-Entraide

Les rencontres sont réalisées à une fréquence régulière et un coéquipier rédige par écrit un résumé ou un compte-rendu après chaque séance : noter ce qui a été marquant pendant les rencontres, des phrases-clés, des engagements pris, des impressions, des références...

Engagements réciproques:

En tant que mentoré ou mentorée:

Afin que le jumelage soit un enrichissement et un partage, je m'engage à :

- être disposé à apprendre et à me développer personnellement
- accepter un retour sur expérience éventuellement critique mais bienveillant de mon mentor ou de ma mentore afin de se remettre en question si nécessaire.

En tant que mentor ou mentore, je m'engage à :

- être bienveillant et à l'écoute
- partager mes expériences sans les imposer
- questionner le mentoré ou la mentorée pour connaître ses difficultés, identifier des solutions et permettre son développement
- être disponible pour les rencontres définies avec le mentoré ou la mentorée selon un calendrier partagé.

Le ou la mentorée:

le ou la mentore:

Vétos-Entraide

Aide à la mise en relation:

Suggestions de sujets de discussions et mise en relation avec les mentors.

L'objectif est de créer du lien rapidement, de se mettre dans le bain sans crainte, à la vitesse que l'on veut sur des sujets sur lesquels on se sent plus à l'aise.

Questions fréquentes au moment de s'engager:

Exemples de questions que les mentors et mentorés peuvent se poser à eux-mêmes:

- Suis-je bienveillant ?
- Ai-je le sens de l'initiative ou de la ponctualité ?
- Suis-je autonome, directif, curieux de ce que font ou pensent les autres ?
- Suis-je ouvert à la discussion, au dialogue, à la remise en question?
- Quelles sont mes limites ?
- Puis-je développer mon point de vue, l'argumenter et l'assumer ?
- Est-ce que j'aime la vie en groupe ?
- Ai-je le sens du collectif ?
- Est-ce que je m'intéresse à l'organisation du travail ? Suis-je capable de prendre du recul ?

Vétos-Entraide

Questions aux mentors:

- Quel étudiant as-tu été ?
- Est-ce que ta trajectoire professionnelle a été conforme à tes attentes ?
- Les métiers ont-ils changé depuis tes débuts ?
- De quelle manière t'es-tu adapté ?
- Qu'est-ce qui te plait le plus dans ton actuel métier (ou les précédents) ?
- Qu'est-ce qui te semble le plus compliqué dans ton exercice (ou les précédents)? Y-a-t-il des expériences positives et négatives marquantes dans ta trajectoire professionnelle ?
- Quels sont les défis que tu as su relever ? De quelle manière as-tu fait face ?
- Qu'est-ce que tu as appris de ta vie professionnelle ?
- As-tu créé du sens à ta vie professionnelle ?
- Arrives-tu à concilier ta vie personnelle avec ta vie professionnelle ?
- Penses-tu qu'il y a des différences de regard et de traitement dans ta vie professionnelle du fait que tu es une femme, ou bien viens-tu d'une catégorie sociale particulière, ou proviens-tu d'un milieu culturel différent ?
- Pourquoi t'es-tu intéressé aux jeunes générations et t'es-tu investi dans un projet de mentorat ?

Vétos-Entraide

Suivi des jumelages et indicateurs de satisfaction:

<u>Proposition de fiche de suivi des rencontres</u> (Aide disponible non obligatoire mais recommandée pour les jumelés, éventuellement transmise à l'équipe de supervision):

Elle sert de canevas, de cadre aux dyades. La formalisation écrite pourra aider dans certains cas, être rébarbative dans d'autres cas.
Elle a pour avantage d'objectiver la progression de la relation.
Elle peut diminuer la spontanéité.

- Date et durée de la séance :
- Modalité de la séance : En face à face, au téléphone, en visio, par courriel?
- Points abordés lors de la séance :
- Actions à mettre en œuvre :
- Compétences à développer :
- Sujets à aborder lors de la prochaine séance :
- Moral au début de la séance : sur une échelle de 1 à 5
- Moral en fin de séance :

<u>Partie à remplir par le mentoré:</u>

Qualité de l'écoute et des échanges : sur une échelle de 1 à 5

- Le mentor est attentif à mes attentes et besoins:
- Le mentor me stimule pour trouver mes propres solutions:

Evaluation du mentor : sur une échelle de 1 à 5

- Le mentor est ouvert et bienveillant:
- Le mentor sait m'encourager et me conseiller:

J'ai le sentiment de progresser et de me développer:

Vétos-Entraide

Les écueils et obstacles au bon déroulement du mentorat:

Le mentorat est dépendant des aléas des caractères et tempéraments des protagonistes et tout ne peut être parfait. Aussi si la relation est difficile, pesante, improductive, il convient d'en analyser les raisons puis de savoir si celle-ci peut reprendre ou s'interrompre.

Dysfonctionnement du mentorat : Causes exogènes.

Ce sont les circonstances liées aux principes d'investissement en temps, de confidentialité, d'impartialité.

La disponibilité : Le mentor n'arrive pas à être présent, à prendre le temps nécessaire, à se tenir aux rendez-vous fixés ou ne répond pas aux courriels et aux textos. Le mentor peut avoir perdu intérêt au projet ou bien doit faire face à des imprévus professionnels ou personnels. Si après contact avec le mentor, l'équipe du programme de mentorat s'aperçoit que le suivi ne se fera plus, le mentoré jumelé doit bénéficier d'un nouveau mentor. Sous un manque de disponibilité peut se cacher une incompatibilité d'humeur, une gêne importante ou des non-dits.

Un conflit d'intérêt non identifié au départ : un étudiant stagiaire ou futur employé d'une structure concurrente du mentor. Un mentor à la recherche immédiate de ressources humaines pour sa structure. Un mentor recruteur de certaines chaînes ou pratiquant d'autres types de mentorat dont le but est de s'infiltrer dans un réseau et avec l'unique but de recruter des influenceurs.

Un conflit de loyauté : Le mentoré a un mentor qui connaît sa famille, ses proches ou inversement, voire le mentoré et le mentor se connaissent déjà. Comment dans ce cas de figure garder la confidentialité des échanges ou avancer dans une relation inédite ?

Une relation interrompue durablement : Que ce soit le mentoré qui ne donne plus signe de vie, ou bien le mentor qui a reporté ou annulé plusieurs rendez-vous sans donner d'alternatives, il est nécessaire que l'information remonte aux animateurs/superviseurs. L'accompagnement de notre équipe doit être l'information principale de départ donnée aux jumelés.
Le mentoré peut être tellement noyé par ses problèmes d'étudiant qu'il n'arrive plus à demander de l'aide. Il peut y avoir une détresse du mentor ou du mentoré qui l'un ou l'autre ne peuvent plus faire face. Si le mentoré ou le mentor n'arrive pas à rétablir la communication, l'équipe d'animation et de supervision doit tenter de comprendre le pourquoi et de permettre au mentoré s'il le désire de reprendre sous une modalité ou une autre le mentorat. Les mentors et mentorés doivent pouvoir compter sur le soutien de l'équipe d'animation.

Dysfonctionnement du mentorat : Causes endogènes.

Lorsque c'est la relation elle-même qui n'avance pas, qui tourne en rond ou lorsque les jumelés ne s'accordent pas, l'information peut avoir du mal à remonter à notre équipe.
La plupart de ces dysfonctionnements endogènes auront eu pour origine une mauvaise communication entre notre équipe et les jumelés. Il faudra donc insister au départ sur les buts profonds du mentorat et sur les attentes respectives du mentoré et du mentor. Leur parler, les accompagner dans le retour de la communication. Si la relation est une impasse il conviendra que les jumelés puissent se souhaiter bonne chance : essayer n'est pas un échec, se quitter sans rien se dire l'est.

Vétos-Entraide

La relation est superficielle et manque de perspective : La confiance peut ne pas être suffisante, les buts des deux protagonistes sont flous, la motivation pour s'impliquer en profondeur est absente. Il se peut aussi que trois rencontres soient productives puis que les paliers suivants perdent tout intérêt.

Les personnalités sont incompatibles : Même si toutes les précautions ont été prises, même si la volonté des deux côtés est présente, il arrive que des personnalités ne s'accordent pas. Extraversion/introversion seront souvent à l'origine des difficultés. Les personnes intrusives ou autoritaires aussi. Un retour sur les attentes de chacun et surtout du mentoré ainsi qu'un ajustement de la part du mentor plus empathique pourra débloquer la situation. Les forums mentors et mentorés ainsi que l'appui de l'équipe s'occupant du programme seront un soutien important.

Les sujets abordés ne sont pas appropriés au mentorat: Si l'un des deux jumelés a des problèmes personnels ou professionnels importants tels qu'un divorce, un burn-out, une maladie alors la relation peut ne plus être dans le cadre du mentorat ; ces sujets doivent évidemment être traités avec la plus grande humanité, il peut y avoir du soutien, de la sympathie, de la compassion mais l'accompagnement doit être effectué avec des personnes qualifiées ou plus en proximité. Il pourra éventuellement se dérouler des aides complémentaires à la relation de mentorat.

Les sujets abordés sont du savoir, des connaissances, une aide aux examens, aux stages :

Le mentorat promeut le savoir-être et n'est pas centré sur les savoirs théoriques. Des savoir-faire peuvent être transmis mais les savoirs de base ne peuvent être abordés que sous un angle de réassurance et de renforcement de l'estime de soi.

Vétos-Entraide

Bilan de la relation de mentorat:

La relation de mentorat touche à sa fin et l'autonomie du mentoré (e) est acquise. Il convient de célébrer ce moment de la fin, de se remercier mutuellement, de se souhaiter bonne route et d'évaluer tout ce qui a pu fonctionner parfaitement ou au contraire comprendre tout ce qui a pu donner l'impression de ne pas avancer.

Le mentor fera le **bilan** suivant :

- Les objectifs établis lors de la première rencontre ont-ils été atteints?
- La fréquence des rencontres a t-elle été fidèle au contrat oral ou écrit ?
- La durée des rencontres était-elle appropriée ?
- Le ou les lieux de rencontres étaient-ils adaptés ?
- Le suivi des rencontres était-il formalisé et respecté ?
- Les principes, les modalités et la philosophie de la relation mentorale ont-ils été bien suivis ?
- Le transfert de compétence a t-il été suffisant et assimilé ?
- La relation mentorale a t-elle été ressentie satisfaisante ?
- Quel est l'aspect de la relation mentorale qui vous a le plus marqué ?
- Quel souvenir est le plus marquant dans cette relation mentorale ?

Vétos-Entraide

Savoir-être:

Le parcours d'une vie professionnelle n'est désormais dans aucun secteur d'activité linéaire et pérenne. Des métiers disparaissent ou sont profondément transformés. Des emplois nouveaux apparaissent et une compétence technique a une durée de vie moyenne de moins de deux ans.

Si les savoirs permettent l'émancipation et l'autonomie, si les formations initiales puis continues sont indispensables, si les stages sont précieux, les qualités humaines et les capacités d'adaptation, les facilités d'intégration à un nouveau système de l'individu sont décisives pour trouver ou retrouver un emploi plus facilement. A côté des savoirs et des savoir-faire, le savoir-être prend une importance grandissante.

Les mentors promeuvent tous les outils permettant d'augmenter le savoir-être des mentorés.

Qu'est-ce que le savoir-être ?

Le savoir-être consiste en des **valeurs**, des **attitudes** et des **compétences émotionnelles** qui se traduisent à titre d'exemple par une capacité d'écoute, des aptitudes à s'intégrer dans une équipe, par une force de proposition ou d'innovation dans un poste donné si cela est nécessaire.
On peut résumer le savoir-être comme une convivialité avec ses partenaires de travail qui s'articule avec le savoir-faire qui sont des compétences opérationnelles dans l'exercice du travail.

Le monde anglo-saxon utilise le terme de « soft skills ».

Vétos-Entraide

Quels sont les domaines dans lequel le savoir-être intervient?

Le développement personnel : La motivation, la confiance, la curiosité, l'hygiène, le contrôle comportemental, la responsabilisation, la créativité, l'enthousiasme.

La planification : La résolution de problèmes, la gestion du temps, la gestion du stress, la vision et la visualisation.

Le relationnel : La communication, l'empathie, l'intelligence émotionnelle, l'écoute active, le sens du collectif, les actions pro-sociales et la coopération, la résolution de conflits.

La conscience du bien-être des autres et du monde : La préservation de l'environnement, l'amélioration de l'organisation du travail pour un meilleur bien-être collectif.

L'écoute active.

Les mentorés et mentors peuvent se sensibiliser et approfondir l'écoute active afin de rendre plus performante la relation de mentorat. La communication est facilitée, la compréhension augmentée, les ressentis améliorés, les malentendus diminués, ce qui permet une satisfaction relationnelle et l'envie d'atteindre les objectifs fixés par les jumelés.

L'écoute active est une forme optimale d'**écoute bienveillante.**
Initialement développée par le psychologue Carl Rogers, elle permet d'obtenir **une interaction idéale, sans jugement et sans préjugé.**
La personne écoutée se sent **libre de s'exprimer librement**, trouve elle-même **ses propres solutions.** L'objectif est l'accompagnement, en **favorisant l'autonomie de la personne.**
Pour Carl Rogers, l'écoute active permet de reconnaître son interlocuteur ou interlocutrice, ainsi que ses émotions et ses pensées.

A quoi sert l'écoute active ?

Par sa **bienveillance** et son **absence de jugement** elle permet :

- A l'interlocuteur d'**être écouté** et entendu. Il pourra libérer plus facilement ses émotions, ses réactions et ses pensées ;
- D'**augmenter la confiance en soi** de son interlocuteur ;
- De **gérer les conflits** ;
- D'**anticiper les crises**, les besoins, les craintes et les envies ;
- D'**améliorer les relations sociales** ;
- De **mieux gérer un groupe** de personnes ;
- De **prendre du recul** ;
- De **trouver** plus facilement **des solutions.**

Vétos-Entraide

Les différents procédés utilisables dans l'écoute active:

L'acquiescement: il permet de créer le rapport, montrer notre intérêt, renforcer notre présence (en cohérence avec la posture).

Les questions ouvertes: elles permettent à votre interlocuteur d'aller plus loin dans sa réflexion, d'explorer et d'aborder sa situation sous d'autres angles. Les questions ouvertes ont l'avantage de ne pas suggérer de réponse à l'interlocuteur et de lui laisser développer ses propos. Ces questions débutent par des pronoms interrogatifs tels : «Qu'est-ce que...», «Comment...», «Pourquoi...», etc.

Les mots-relais (Vraiment? Ah bon? C'est-à-dire ...): ils encouragent la parole, permettent de revenir sur une idée pour la préciser.

les mots-clés: Les identifier permet de rebondir sur ce qui constitue le problème, ce qui empêche de progresser ou qui peut être lié à une croyance afin de ne pas le considérer comme acquis.

Les phrases en suspens: Reprendre les derniers mots dits amène à relancer la pensée et l'expression de notre interlocuteur.

La reformulation partielle: elle permet de vous assurer de votre bonne compréhension et de renvoyer en miroir pour votre interlocuteur. Le fait de reformuler démontre à l'interlocuteur que vous êtes attentif à ses propos. Cela permet du même coup de valider votre compréhension des propos de l'interlocuteur et à celui-ci de les préciser au besoin. La reformulation débute habituellement par des formules telles : «En d'autres termes...», «Ce que vous me dites, c'est que...», «Si j'ai bien compris...», etc.

Vétos-Entraide

Le silence actif: il permet de laisser le temps aux réflexions de s'organiser et aux émotions de remonter.
"Il est de ces silences qu'il ne faut pas déranger : ils apaisent l'âme."
Quand l'émotion est trop grande, les mots sont rares : il faut juste être là, accueillant dans l'écoute et la présence de l'autre.

La reformulation totale: elle permet de faire la synthèse de ce qui a été exprimé pour pouvoir parler avec notre interlocuteur des ressources qui lui semblent utiles pour lui.
Refléter les sentiments perçus chez autrui : énoncer les sentiments perçus chez autrui permet d'aller plus loin dans la discussion. On part de ce qui est dit ainsi que du non-verbal perçu pour tenter de traduire en mots les sentiments exprimés par l'interlocuteur.
Exemple : «On n'y arrivera jamais...», reflet : «Tu trouves que la tâche est immense et ça te stresse?»

<u>Pour en savoir plus:</u>
vidéo: https://www.youtube.com/watch?v=UuzDCCncqAQ

Vétos-Entraide

Les principaux obstacles à la communication active sont:

L'interprétation : L'écoutant transforme le problème en supposant des explications que l'intéressé ne donne pas ou ne voit pas, essayant de lui faire dire ce qu'il ne dit pas.

Le soutien : L'écoutant dédramatise le problème, en le minimisant. Il rassure ou encourage, avec l'inconvénient de ne pas reconnaître l'importance qu'a le problème pour l'autre.

Le jugement : l'écoutant réagit en fonction de ses idées personnelles: ce qu'il croit bon ou utile ou ce qu'il rejette. Il approuve ou au contraire, il condamne. Cette attitude tend à imposer son point de vue à autrui.

Le **conseil :** l'écoutant propose la solution qui lui vient à l'esprit. Il donne une solution conseil, avant d'être allé au fond du problème. Le risque d'erreur est donc important. Cette attitude tend à instaurer une dépendance.

L'investigation : l'écoutant est dans une attitude de recherche, d'enquête. Il ne se satisfait pas de ce qui est dit, veut en savoir plus. Par des questions, il oriente l'intéressé dans le sens qu'il souhaite.

Les étiquettes : c'est parce que tu es jeune, c'est parce que tu es une femme, si tu étais à ton compte tu saurais...

Le déni de responsabilité :

Les comparaisons :

Les reproches :

Vétos-Entraide

Afin d'être efficace, il est important :

D'avoir une **bonne implication**.
De **faire preuve d'empathie**: de vouloir comprendre l'autre sans préjugé.
Avec une **ouverture d'esprit** et une capacité de distanciation adéquate.
Il convient de trouver **la bonne distance** : Prendre trop de recul, être insensible à la personne écoutée, ou faire répéter de façon mécanique ne permet pas de favoriser un échange et une bonne compréhension.
De **passer du temps** sur la signification des mots, le ressenti de l'autre, le contexte adéquat.

Conséquence de l'écoute active sur la personne écoutée:

L'écoute active est essentielle. Elle permet à la personne écoutée de se sentir entendue, accompagnée et soutenue.
Poser des questions et reformuler sans cesse les propos de la personne écoutée permet de la pousser plus profondément dans son processus de réflexion. L'écoutant doit pouvoir faire preuve d'une empathie suffisante pour ressentir les sentiments de l'autre, sans jamais vraiment se mettre à sa place.
Ainsi libéré dans sa parole, la personne écoutée peut avancer plus facilement dans sa réflexion personnelle, ainsi que dans la résolution de ses difficultés au quotidien.

« -Rester là à mes côtés et en silence : un pur espace de présence
-Comprendre que je suis assez fort.e pour traverser les tempêtes dont je suis ébranlé.e
-Faire confiance à mes ressources, à mes facultés.
-M'accompagner et m'aider à embrasser toutes les nuances de l'existence »……
Marie Clavel (alias Irae Neava)

Par Anne DOSOGNE et Marie BABOT.

Vétos-Entraide

Conciliation vie professionnelle et vie privée:

L'aspiration à pouvoir **s'épanouir** dans sa vie professionnelle et sa vie privée n'est ni spécifique au monde vétérinaire, ni hexagonale : elle est **mondiale** dans les pays développés et généralisée pour les nouvelles générations dans tous les secteurs d'activité.
Cette aspiration est actuellement numéro un dans toutes les études concernant le stress au travail ou la demande de reconversion.

En aucun cas il n'existe une diminution de la vocation ou d'implication des individus dans chaque profession : il s'agit d'une demande concernant **le sens de l'exercice professionnel** dans le contexte de notre société.

Ce **besoin d'équilibrer** les différentes sphères de vie **concerne aussi les étudiants**.

Les valeurs exprimées par les jeunes générations sont donc différentes des précédentes générations et l'adaptation au monde professionnel passe par une création de sens pour le futur professionnel vétérinaire.
Le **mentor** aura donc pour **mission** de **montrer que l'exercice vétérinaire est créateur de sens**.
Il aura aussi pour ambition de penser **comment l'organisation du travail permet au mentoré de s'aménager des temps pour lui-même**, pour ses proches, pour une vie associative ou sportive.

Vétos-Entraide

Le mentor et le mentoré pourront réfléchir ensemble sur cette évolution sociétale, sur ce que la vie professionnelle a eu comme impact sur la vie privée, impacts positifs comme négatifs. D'analyser comment une vie privée épanouissante a permis d'être beaucoup plus pertinent, efficace au contact de clients, d'usagers ou dans la hiérarchie professionnelle. Et inversement des expériences de vie professionnelle ou personnelle malheureuses ou décevantes pourront avoir une fonction d'édification.

Le mentor et le mentoré réfléchiront aux ressources au sein de l'entreprise, au niveau du secteur d'activité, parmi les réseaux amicaux, familiaux, associatifs ce qui permet une meilleure conciliation vie professionnelle et vie privée et d'améliorer la qualité de vie au travail.
Ils réfléchiront enfin à ce qui peut être développé dans la sphère privée afin que celle-ci soit harmonieuse.

Bibliographie internet rapide :

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/conciliation-difficile-entre-vie-familiale-et-vie-professionnelle

https://www.observatoire-qvt.com/wp-content/uploads/2018/06/BAROMETRE-OPE-2018-VD-VALIDJBdu280518-FOCUSUNAFdu210618.pdf

https://www.observatoire-qvt.com/wp-content/uploads/2014/09/guide_360.pdf

Vétos-Entraide

Comment devenir autonome dans son activité?

Guide à l'usage des étudiants des écoles vétérinaires.

Etre autonome, ça apporte quoi?

Etre autonome, cela fait partie des choses qui améliorent la qualité de vie au travail car on peut être plus facilement acteur de sa vie professionnelle.
L'autonomie vous permettra également de choisir votre trajectoire professionnelle en toute liberté.
Par exemple, et pour un vétérinaire souhaitant poursuivre sa carrière sous la forme libérale, l'autonomie lui permettra d'évoluer sans contrôle d'une hiérarchie.

1.Qu'est ce qu'un vétérinaire autonome ?

Le cursus au sein des écoles vétérinaires permet d'accéder à de nombreux métiers : vétérinaire praticien, vétérinaire dans la filière pharmaceutique, vétérinaire conseil, dans la fonction publique, enseignant chercheur, etc.

En fonction du métier choisi, voire au sein de ce même métier, le niveau d'autonomie attendu peut varier, notamment en fonction des caractéristiques propres aux structures dans lesquelles on peut évoluer, mais également en fonction du niveau d'autonomie que l'on peut attendre et rechercher.

A ce stade, il nous semble déjà important d'encourager le ou la futur(e)vétérinaire à prendre le temps de réfléchir à ce qu'il ou elle attend en matière d'autonomie dans son futur métier.

.

<u>Mais comment l'autonomie s'acquiert ?</u>

Sans nul doute avec le temps et l'expérience !

Néanmoins, d'autres facteurs peuvent agir comme des accélérateurs d'autonomie. D'une part, dans le choix de la structure que l'on souhaite rejoindre, mais également grâce à sa capacité de se challenger pour progresser. Sur ce dernier point, nous ne pouvons que recommander aux vétérinaires, juniors ou bien plus expérimentés, de maintenir leurs compétences, voire de les développer, en suivant régulièrement des formations.

<u>Mais comment s'avoir si on est en voie de devenir autonome ?</u>

Tout d'abord, et quel que soit la spécialité que l'on exerce, une personne autonome est quelqu'un qui sait ce qu'il a à faire et comment il doit le faire. Elle sait poser les bonnes questions et délivrer avec précision ce qui est attendu d'elle.

Pour un vétérinaire, un bon niveau d'autonomie peut se traduire par sa capacité à exprimer clairement ses besoins, à définir et déployer des outils et méthodes de travail efficaces, visant par exemple à améliorer la qualité de ses interventions, des soins délivrés ou encore à savoir bien s'organiser pour gagner en efficacité.

2. <u>Développer son savoir-faire pour devenir autonome.</u>

Pour être autonome, il faut bien sûr savoir comment faire son métier et connaître les bonnes pratiques, ce qui implique d'ors et déjà de disposer de bonnes compétences techniques.

Cette acquisition de savoir-faire va se faire de différentes manières:

- Tout d'abord lors de la formation initiale au sein des Ecoles Nationales Vétérinaires, puis lors de formations continues.
- Avec l'acquisition d'expériences, lors des stages et des premiers emplois.

Au sujet de ce dernier point, et tout en étant une source importante de motivation, les premières expériences permettent au jeune vétérinaire de monter rapidement en compétences.

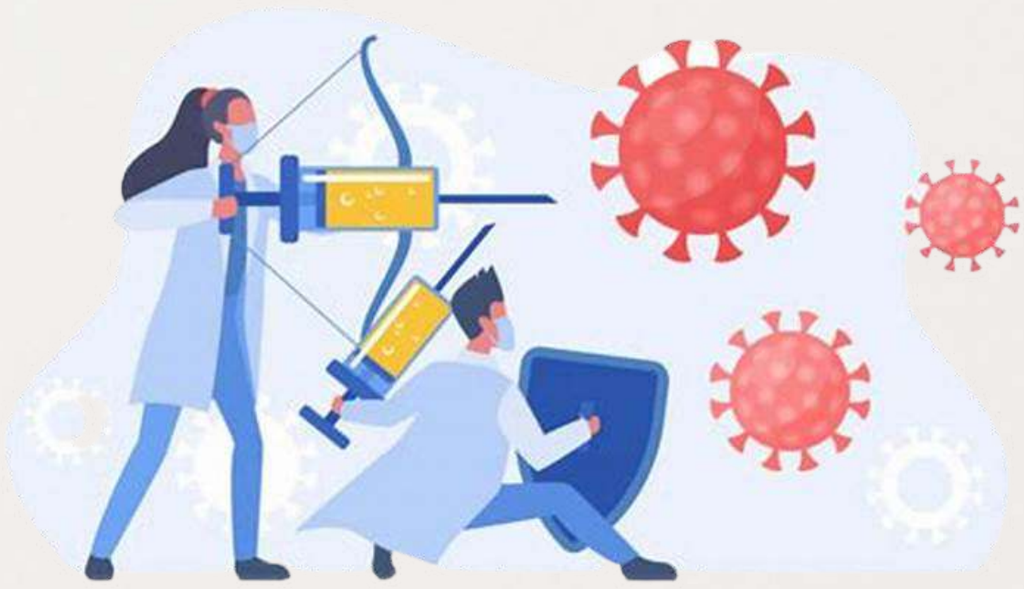
Vétos-Entraide

De ses premières expériences en découlera également un chemin plus ou moins facilitant pour trouver un poste en adéquation avec son projet professionnel.

A titre d'exemple, il n'est pas rare de trouver des offres d'emploi mentionnant la nécessité de maîtriser certains sujets, par exemple "vous êtes autonome en médecine et chirurgie courante".
Il est donc indéniable que de cibler une première expérience professionnelle, comme un stage, en adéquation avec son projet professionnel, favorisera le développant de compétences adaptées aux emplois visés. Ce qui sera attractif pour un futur employeur.

En découlera également un bénéfice « confiance en soi » fructueux pour devenir plus rapidement autonome.

Toutefois, il est important de préciser que le fait de maîtriser des compétences techniques n'est pas le seul critère pour accéder à une franche autonomie.
En effet, le savoir-être, et l'état d'esprit qui en découle, permettra de développer une capacité de prise d'initiatives très recherchée par les employeurs.
Pour développer son leadership, la qualité du mentorat dont bénéficiera le jeune vétérinaire sera déterminante.



Vétos-Entraide

3. Savoir se connaître pour gagner en confiance.

La confiance en soi et en ses capacités est souvent un élément fondateur dans son cheminement vers la recherche d'autonomie.
Bien et mieux se connaître permettra d'anticiper des situations d'échecs.

Mais comment mieux se connaître ?
Nous sommes tous différents, et les profils de personnalité peuvent varier selon les expériences de vie.
Des outils, comme le test de type MBTI (voir le détail en fin d'article), permettront à un jeune vétérinaire de bien cerner sa personnalité et de savoir encore mieux identifier les situations dans lesquelles il peut être en situation d'échec et/ou de réussite.

Etre conscient de ses faiblesses, mais également conscient de son retour d'expérience limité dans certaines situations, permettra d'être plus à l'aise dans sa demande d'aide auprès de son mentor ou de son coach.
Le mentor ou le coach doit personnaliser son approche
Pour un coach, il est important qu'il puisse comprendre que nous avons tous nos propres perceptions des choses.
Avoir une approche de coaching « rude » pour transmettre une compétence pourra peut-être déstabiliser certaines personnalités, voire inhiber certains vétérinaires qui perdront progressivement confiance en eux.

4. Savoir communiquer.

La communication comme accélérateur d'autonomie.

Savoir exprimer ses attentes, ses besoins ou encore ses difficultés sera facilitant pour devenir plus automne.

Astuce : Quand une situation nous met en difficulté, il faut la noter pour pouvoir en parler au sein de l'équipe, à son mentor ou à son coach. Le partage du retour d'expérience est bénéfique pour tout le monde, il ne faut pas s'en priver.

Certaines choses doivent être traitées rapidement (je suis en chirurgie, une ligature s'est défaite et je n'arrive pas à stopper les saignements...). En général, dans ce type de situation, il faut en parler et ne pas attendre la prochaine réunion d'équipe pour trouver des solutions.

En ce qui concerne des sujets "moins critiques" (j'ai du mal à faire un raclage correct en dermatologie, ou alors j'ai des difficultés à lire ou colorer ma lame), les noter permettra de les aborder à un moment plus opportun.

Il est donc important de prendre le temps de lister les sources de difficultés que l'on peut rencontrer et de trouver des solutions lors d'un temps d'échange au sein de l'entreprise et/ou avec son coach.

Vétos-Entraide

Test MBTI:

Le Myers Briggs Type Indicator est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet parmi 16 types différents, suivant une méthode proposée en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs. Il s'agit d'un modèle constructif pour comprendre les différences entre les personnes et les utiliser de manière positive.

Il s'articule autour de **4 dimensions**, chaque individu ayant une "préférence" dans chacune de ces dimensions (tout comme nous avons tous une préférence pour écrire de la main droite ou gauche).

1. D'où la personne tire son énergie et vers quoi elle préfère l'orienter :
E (Extraversion) ou I (Introversion)
2. Le type d'information qui est recueillie spontanément et à laquelle l'individu se fie :
S (Sensation) ou N (Intuition)
3. Le processus utilisé pour prendre des décisions :
T (Pensée) ou F(Sentiment)
4. La façon dont le monde extérieur est abordé :
J (Jugement) ou P (Perception)

La prise de conscience de nos préférences dans chacun de ces domaines peut aider :

- à déterminer les postes et les structures les plus adaptés,
- à comprendre pourquoi d'autres personnes qui ont d'autres préférences ne réagissent pas comme nous,
- à mieux gérer les conflits, etc.

Il existe d'autres bilans de personnalité qui ont d'autres finalités. Il peut ainsi être intéressant de connaître le degré de susceptibilité ou la capacité d'une personne à travailler en équipe.

Vétos-Entraide

Comment développer l'autonomie de ses collaborateurs?

1. Qu'est-ce qu'un collaborateur autonome ?

Il s'agit d'une personne qui trouve elle-même les ressources dont elle a besoin pour faire face à la résolution de difficultés, même exceptionnelles.
Elle trouve des aides nouvelles, construit des outils spécifiques.
Dans la mesure où elle ne peut résoudre un problème par elle-même, elle peut créer des stratégies pour différer le moment où elle sollicitera de l'aide en fonction de la disponibilité des autres.
C'est une personne qui prend en charge pour décharger les autres.

2. Pourquoi est-il important de rendre ses collaborateurs autonomes?

- **Pour favoriser la croissance de l'entreprise:**

Du point de vue de l'entreprise, l'autonomie des différents membres de l'équipe est un des facteurs qui va être permettre de développer à long terme la performance et l'organisation de la structure.
Une personne autonome fonctionne en synergie et est génératrice d'autonomie pour les autres.

- **Pour améliorer la qualité de vie au travail:**

Le manque d'autonomie dans son travail, le fait de ne pas avoir la possibilité d'être acteur dans son travail fait parti des 6 catégories de risque psycho-sociaux selon le rapport Golak.

Ces 6 facteurs de risques psycho-sociaux sont:

1. L'intensité et le temps de travail,
2. Les exigences émotionnelles,
3. L'autonomie et les marges de manœuvre,
4. Les rapports sociaux et la reconnaissance au travail,
5. Les conflits de valeur,
6. L'insécurité de la situation de travail.

Dans ce rapport, le manque d'autonomie est caractérisé par :

- de faibles marges de manœuvres pour faire son travail,
- un rythme de travail imposé,
- ne pas pouvoir développer ses compétences,
- ne pas participer aux décisions.

En favorisant l'autonomie au travail, on améliore donc les conditions de travail de ses collaborateurs.

3. Comment peut-on développer l'autonomie des ses collaborateurs.

Il est important de ne pas confondre autonomie et indépendance.

En effet, l'autonomie peut se définir par les marges de manœuvre que chaque collaborateur possède au sein d'un cadre (que ce cadre soit celui de l'Ordre des Vétérinaires, ou celui de l'organisation du travail et des objectifs assignés au sein de l'entreprise).

Vétos-Entraide

En fonction de la structure dans laquelle il travaille, il sera possible à chaque individu :

- d'organiser son propre travail,
- d'avoir une prise profonde sur le contenu et la stratégie de l'entreprise, que ce soit :
  - par une posture positive de contribution à la prise de décision ou de proposition d'innovations,
  - par une posture critique de contestation des décisions de la direction.

Pour favoriser l'autonomie de l'individu, il est important que l'avis de chacun puisse être entendu et pris en compte pour :

- discuter des objectifs,
- décider avec quels interlocuteurs travailler (choix des fournisseurs, partenaires),
- être associé aux décisions (recrutement, investissement).

Un vétérinaire qui favorise l'autonomie des membres de son équipe leur permet de bien grandir dans leur travail, en autonomie, en responsabilité et en capacité.

Par Elise ESTERMANN LE CUN.

Bibliographie, liens internautiques:

Deux livres principaux nous ont guidés :

- Les clefs d'un mentoring réussi : Pour progresser dans sa vie professionnelle de Catherine THIBAUX dans la collection StudyramaPro 2019
- Le Mentorat Mode d'emploi : Guide pratique pour mettre en place des programmes de mentorat efficaces de Danielle DEFFONTAINES et Dominique CANCELLIERI-DECROZE, aux éditions Gereso 2020

Le mentorat en France

Sur le site littlebigwomen il y a plein de bonnes idées à utiliser

https://www.littlebigwomen.com/mentorat/

Sur youtube des **videos de rencontres littlebigwomen, témoignages motivants:**
https://www.youtube.com/watch?v=4VgWpPUuj6k
https://www.youtube.com/watch?v=MaZUZ3E9exk
https://www.youtube.com/watch?v=T1GRuwfAanc
https://www.youtube.com/watch?v=cxANM9gLNM4
https://www.youtube.com/watch?v=enwPCgLzPxE

Vétos-Entraide

Pour la diversité et l'égalité des chances, il existe un site unifié sur le mentorat en France :

https://www.lementorat.fr

https://www.lementorat.fr/actualites/

Suivent des liens vers des **conférences** longues supérieures à 1 heure

https://www.lementorat.fr/2021/01/25/revivez-les-premieres-assises-du-mentorat-atelier-1-le-mentorat-pas-a-pas/

https://www.lementorat.fr/2021/01/25/revivez-les-premieres-assises-du-mentorat-atelier-2-la-posture-du-mentor/

https://www.lementorat.fr/2021/01/25/revivez-les-premieres-assises-du-mentorat-atelier-3-la-place-du-mentorat-dans-lorientation-des-jeunes/

https://www.lementorat.fr/2021/01/25/revivez-les-premieres-assises-du-mentorat-atelier-4-le-mentorat-a-distance/

https://www.lementorat.fr/2021/01/26/revivez-les-premieres-assises-du-mentorat-atelier-5-le-mentorat-un-engagement-formateur/

https://www.lementorat.fr/2021/01/27/revivez-les-premieres-assises-du-mentorat-atelier-6-la-parentalite-la-place-et-le-role-des-familles-dans-le-mentorat/

https://www.lementorat.fr/2021/01/28/revivez-les-premieres-assises-du-mentorat-atelier-7-le-mentorat-une-action-qualitative-sur-le-long-terme/

https://www.lementorat.fr/2021/01/28/revivez-les-premieres-assises-du-mentorat-atelier-8-le-mentorat-comme-levier-de-reduction-des-inegalites-territoriales/

Vétos-Entraide

Du côté des entrepreneurs :
https://www.reseaumentorat.fr
https://www.reseaumentorat.fr/quest-ce-que-le-mentorat/

Sommet du mentorat : conférence en replay :
https://www.youtube.com/channel/UC8fdJQj-H6Oe0iohdskUt_Q

Initiative de l'état :
https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/1-jeune-1-solution-nouveau-service-en-ligne-pour-beneficier-du-mentorat

A **l'institut national des sciences appliquées** de Lyon un projet bien abouti avec un excellent guide.

https://institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/fr/content/mentorat-individuel-et-collectif

https://institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/sites/institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/files/guide_mentorat.pdf

Un bilan du projet :
https://institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/sites/institut-gaston-berger.insa-lyon.fr/files/mentorat_bilanperspectives_2019.pdf

Réalisation d'une **étude sur l'état du mentorat en France**
https://www.emccfrance.org/wp-content/uploads/Etude-Mentorat-EMCC-France-Sept-2020.pdf

En Pays de loire un document pas mal fait :
https://www.paysdelaloire.fr/sites/default/files/2020-08/pulsar_guide-des-usagers-du-mentorat_1.pdf

Vétos-Entraide

Au Quebec pour les vétérinaires :
On peut télécharger en pdf le document de mentoring vétérinaire quebecquois bien fait, un peu impersonnel et qui n'a pas eu la réussite escomptée faute de formation des mentors et d'attractivité pour les mentorés
https://www.veterinairesaucanada.net/documents/cvma-mentoring-guide

Pour les étudiants vétérinaires et vétérinaires anglais

https://www.rcvs.org.uk/news-and-views/news/rcvs-looking-for-general-practitioners-to-help-shape-the-future/

https://www.rvc.ac.uk/Media/Default/About/Human%20Resources/Documents/mentoring-booklet.pdf

https://www.vetschoolscouncil.ac.uk/research/vsc-research-mentoring-scheme/

Mentorat médecins et chirurgiens à Glascow

https://rcpsg.ac.uk/college/this-is-what-we-do/support-and-mentorship/mentorship-programme

Accès à un guide pratique de bonnes pratiques de mentoring pour les chirurgiens anglais

https://www.rcseng.ac.uk/standards-and-research/standards-and-guidance/good-practice-guides/mentoring/

Vétos-Entraide

Pour les médecins généralistes anglais

https://www.rcgp.org.uk/training-exams/practice/rcgp-mentoring/becoming-a-rcgp-mentor.aspx

Liens internationaux ou hors champ médico-chirurgical

Programme de mentorat pour les archivistes de l'Unesco
https://www.ica.org/fr/a-propos-du-programme-de-mentorat

Réussite d'un mentorat dans le cadre de l'ordre des conseillers en ressources humaines au Canada: la formation aide-t-elle à la réussite d'un programme de mentorat ?
https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-1/relation-mentorale-fructueuse

https://ordrecrha.org/services/mentorat-CRHA

Au barreau de Montréal :
https://www.barreaudemontreal.qc.ca/avocats/mentorat

Beau guide avec des tableaux clairs
https://www.barreaudemontreal.qc.ca/loads/Guides/Guide%20du%20mentor.pdf

A l'université de Louvain en Belgique, il y a de nombreux « cahiers » et beaucoup d'initiatives enthousiastes. Le mentorat en fait partie. Nous conseillons ardemment leur cahier !

https://uclouvain.be/fr/etudier/lll/cahier-mentorat.html

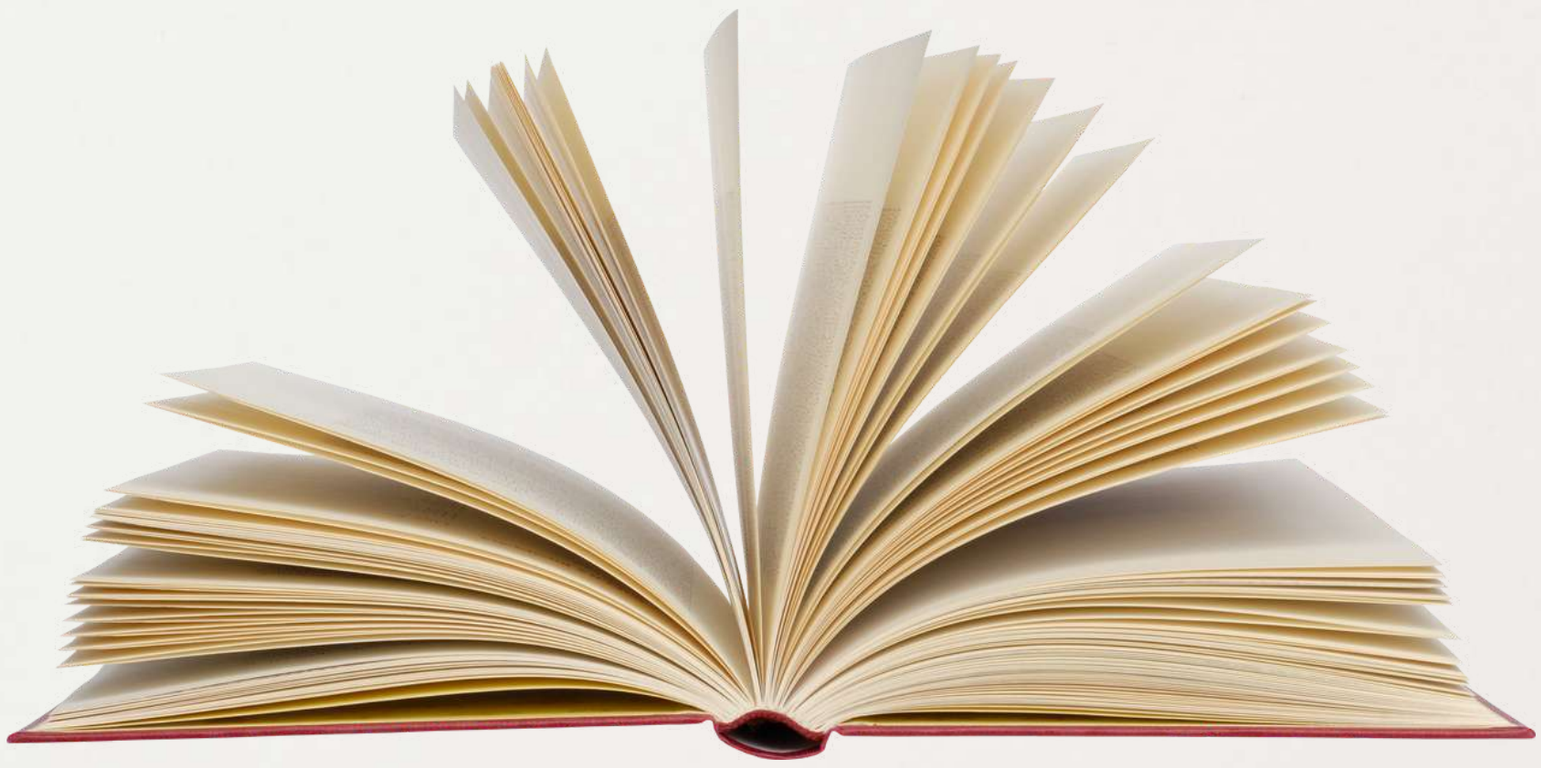
https://oer.uclouvain.be/jspui/bitstream/20.500.12279/774.2/6/CahierLLL-mentorat.pdf

Vétos-Entraide

Afin d’évaluer un programme :

https://mentoratquebec.org/mesurer-limmesurable-comment-mesurer-limpact-de-votre-programme-de-mentorat/

Dans un cadre scolaire
https://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2014/09/Guide-Mentorat.pdf



Vétos-Entraide

Nos sincères remerciements à:

Joëlle Thiesset,
Anne Dosogne,
Elise Estermann Le Cun,
William Addey,
Léa Loisel,
Lionel et Isabelle Coupey,
Laurence Crenn,
Johanne Chickly,
Jacques Carreau,
Artagnan Zilber,
Claire Allgeyer,
Maxime Chevalier,

sans qui rien n'aurait été possible.