

Séance d'orientation

Ressources à l'intention des
mentorés et des mentors



Textes traduits avec permission. Auteurs : Lois J. Zachary et Lory A. Fischler

Table des matières

Stratégies pour les mentorés	5
Excellence en mentorat	5
Comment une ou un mentor pourrait-il m'aider?	5
Le mentorat est-il une solution pour moi?	5
Comment puis-je trouver le bon mentor?	5
Que faut-il prendre en compte dans le choix d'une ou d'un mentor?	6
À quoi la première conversation devrait-elle ressembler?	6
Comment puis-je m'assurer que la relation de mentorat démarre du bon pied?	6
Comment maintenir la relation sur la bonne voie?	6
Comment puis-je maximiser mon apprentissage?	7
Comment puis-je obtenir les commentaires dont j'ai besoin?	7
Comment puis-je m'assurer que la relation de mentorat se terminera sur une bonne note?	7
Fiche-conseils de la ou du mentoré	7

Stratégies et listes de contrôle pour les mentors	9
Excellence en mentorat	9
Stratégies pour réussir	9
12 stratégies pour réussir le mentorat	11

Facilitation et rétroaction : Guide du mentor	13
Excellence en mentorat	13
Facilitation	13
L'art de la facilitation : Trois clés	13

Quand utiliser des questions ouvertes ou fermées	13
Quand utiliser des questions directes, à rebours, relais	13
Quand approfondir une question, clarifier ou paraphraser	14
Lignes directrices sur la facilitation.....	14
Rétroaction	14
L'art de la rétroaction : Cinq clés.....	14
Demander une rétroaction.....	14
Fournir de la rétroaction.....	15
Recevoir de la rétroaction	15
Accepter de la rétroaction	15
Donner suite à la rétroaction.....	15
Lignes directrices sur la rétroaction	15
Facilitation.....	16
Rétroaction	16

Passer du monologue au dialogue..... 17

Les cinq niveaux de conversation	17
---	-----------

Les conseils de Cynthia et Rafa aux mentors et aux mentorés 19

Ce que Cynthia a appris en mentorant Rafa	19
--	-----------

Ce que Rafa a appris de Cynthia.....	20
---	-----------

Stratégies pour les mentorés

Excellence en mentorat

Aide-mémoire

Le mentorat est une relation d'apprentissage réciproque où la ou le mentor et la ou le mentoré s'engagent dans un partenariat et collaborent à la réalisation de buts convenus en vue de développer les compétences, les capacités, les connaissances et la réflexion du mentoré.

Les relations de mentorat saines passent par quatre phases : préparation (préparer le terrain); négociation (conclure des ententes); croissance (faciliter l'apprentissage); conclusion (dresser le bilan / donner suite). Ces phases s'enchaînent pour créer une séquence de développement dont la longueur varie d'une relation à l'autre.

Cet aide-mémoire répond à de nombreuses questions sur la façon de maximiser l'efficacité d'une relation de mentorat, et offre des conseils pour la maintenir sur la bonne voie.

- Préparer le terrain
- Conclure des ententes
- Faciliter l'apprentissage
- Dresser le bilan / Donner suite

Comment une ou un mentor pourrait-il m'aider?

Préparer le terrain

- De quoi ai-je besoin?
 - De m'y retrouver
 - De la motivation
 - Une source d'idées et de connaissances
 - De la franchise
 - Un appui moral
 - Une perspective différente
 - Une remise en question
- Pourquoi en ai-je besoin?
 - M'aider à m'orienter dans l'organisation
 - Rehausser mon rendement
 - Définir des défis à relever
 - Accélérer mon apprentissage
 - Perfectionner mes aptitudes au leadership
 - Préparer la prochaine étape de ma carrière

Le mentorat est-il une solution pour moi?

Préparer le terrain

Examinez les questions ci-dessous. Si vous répondez non à une ou l'autre d'entre elles, vous n'êtes peut-être pas prêt à une relation de mentorat pour le moment.

- Est-ce que je sais ce que je souhaite obtenir et quels besoins je veux combler grâce à une relation de mentorat?
- Est-ce que je suis sincèrement intéressé à apprendre?
- Est-ce que je suis prête ou prêt à consacrer le temps voulu pour créer et entretenir une relation de mentorat?
- Est-ce que je suis prête ou prêt à travailler à mon développement et à mon perfectionnement?
- Est-ce que je suis prête ou prêt à être ouverte ou ouvert et honnête avec moi-même et avec une autre personne?
- Est-ce que je suis prête ou prêt à recevoir des commentaires difficiles à entendre?
- Est-ce que je peux participer au programme sans nuire à mes autres responsabilités?

Comment puis-je trouver le bon mentor?

Préparer le terrain

Il se peut que votre organisation se charge du jumelage de mentorat en vous faisant participer aux choix qui mèneront au jumelage. À l'inverse, il se peut que vous ayez toute la discrétion nécessaire pour choisir votre mentor. Dans un ou l'autre cas :

- Sachez ce que vous recherchez chez une ou un mentor.
- Dressez une liste de critères.
- Déterminez quels critères sont essentiels et quels sont facultatifs.
- Établissez un ordre de priorité parmi vos critères facultatifs.
- Déterminez les caractéristiques, les compétences, les connaissances et l'expérience que vous recherchez chez votre mentor.
- Demandez à d'autres personnes, dans votre organisation et ailleurs, de vous recommander des personnes qui pourraient agir comme une bonne mentore ou un bon mentor.
- Discutez avec des mentors potentiels.
- Présélectionnez les candidates et les candidats en fonction de vos critères essentiels.

Que faut-il prendre en compte dans le choix d'une ou d'un mentor?

Préparer le terrain

- Cette personne va-t-elle constamment me mettre au défi et m'encourager?
- Cette personne est-elle capable d'écouter et a-t-elle réellement le souhait et la volonté d'être une ou un mentor?
- Les connaissances et l'expérience que possède cette personne correspondent-elles à ce dont j'ai besoin pour apprendre?
- Cette personne aura-t-elle le temps voulu à consacrer au mentorat?
- Est-ce une personne avec qui je voudrais passer du temps?
- Serai-je à l'aise d'apprendre et d'interagir avec cette personne?

À quoi la première conversation devrait-elle ressembler?

Préparer le terrain

- Prenez le temps d'apprendre à vous connaître.
- Demandez à votre mentor de vous parler de son parcours professionnel.
- Parlez des personnes qui ont eu une profonde influence sur votre cheminement.
- Décrivez vos expériences précédentes de mentorat, le cas échéant.
- Précisez aussi clairement que possible vos buts en matière d'apprentissage.
- Discutez de ce que chacun recherche dans une relation de mentorat et de vos attentes personnelles.
- Déterminez ce que vous souhaitez accomplir grâce à la relation de mentorat.
- Discutez de vos rôles respectifs, comme mentor et comme mentoré.

Comment puis-je m'assurer que la relation de mentorat démarre du bon pied?

Conclure une entente

- Exprimez vos objectifs dans le cadre du mentorat sous forme d'objectifs d'apprentissage « SMART ».
 - Vos objectifs sont-ils spécifiques (S), mesurables (M), atteignables (A), réalistes (R) et temporels (T)?

- Déterminez comment vous allez mesurer votre succès.
 - Que dirons-nous que nous avons accompli à la fin?
- Discutez de la répartition des responsabilités.
 - Qui fixera l'ordre du jour? Qui communiquera avec qui?
- Établissez des règles de base.
 - Quelles sont les lignes directrices sur lesquelles nous nous entendons pour la relation?
- Prévoyez des paramètres de confidentialité.
 - Comment allons-nous protéger la confidentialité de nos échanges?
- Discutez des limites de la relation de mentorat.
 - Quels sont les enjeux ou les discussions qui sont exclus de notre relation?
- Convenez du moyen de surmonter les difficultés ou les obstacles.
 - Quel processus devrions-nous prévoir pour faire face aux défis?
- Consignez par écrit ce que vous avez convenu, et assurez-vous que vous vous entendez.
 - Que devons-nous inclure dans cette entente pour qu'elle réponde à nos besoins?
- Établissez un plan de mise en œuvre de votre entente.
 - Quelles mesures devons-nous prendre pour réaliser mes objectifs d'apprentissage?

Comment maintenir la relation sur la bonne voie?

Faciliter l'apprentissage

- Rencontrez-vous régulièrement.
- Soyez pleinement attentive ou attentif lors d'une rencontre.
- Demandez périodiquement à votre mentor une rétroaction sur le cheminement de la relation de mentorat.
- Évaluez vos rencontres et déterminez si vous pouvez les rendre plus productives.
- Discutez avec votre mentor des nouvelles perspectives à l'horizon.
- Parlez régulièrement avec votre mentor de la façon dont vous mettez en pratique ce que vous apprenez.
- Modifiez vos objectifs d'apprentissage si le besoin s'en fait sentir.

Comment puis-je maximiser mon apprentissage?

Faciliter l'apprentissage

- Tenez un journal pour vous aider à maintenir le cap, constater les progrès réalisés et noter le suivi à assurer.
- Au terme de chaque séance, réfléchissez à ces questions :
 - Qu'est-ce que nous avons fait de plus important aujourd'hui?
 - Quelle est la leçon la plus précieuse que j'ai apprise?
 - Comment vais-je mettre en pratique ce que j'ai appris?
 - Quels sont les plus grands défis qui m'attendent?
 - Quelles sont les questions qu'il me reste à résoudre?

Comment puis-je obtenir la rétroaction dont j'ai besoin?

Faciliter l'apprentissage

- Demandez de la rétroaction.
 - N'attendez pas que la rétroaction arrive toute seule.
 - Prenez l'initiative.
 - Demandez régulièrement de la rétroaction.
 - Soyez précise ou précis et décrivez ce que vous voulez dire.
 - Exprimez de façon claire et compréhensible ce que vous demandez.
- Recevez de la rétroaction
 - Ayez l'esprit ouvert et écoutez attentivement.
 - Évitez de vous mettre sur la défensive.
 - Reconsidérez vos objectifs.
 - Assurez-vous de bien comprendre.

Comment puis-je m'assurer que la relation de mentorat se terminera sur une bonne note?

Dresser le bilan / Donner suite

- Planifiez la fin de la relation de mentorat.
- Utilisez votre journal pour réfléchir à ce que vous avez appris.
- Décrivez les avantages que la relation de mentorat vous a apportés.
- Discutez de ce que vous avez appris et de la façon dont vous le mettez en pratique.
- Discutez de la façon dont vous pourrez passer à la

prochaine étape de mise en pratique et d'intégration.

- Célébrez votre succès.
- Trouvez une façon personnelle d'exprimer votre reconnaissance à votre mentor.
- Redéfinissez votre relation de mentorat.
- Déterminez des mécanismes pour rester en contact.
- Réfléchissez aux leçons que vous avez apprises grâce à la relation de mentorat, et aux changements à apporter pour le prochain mentorat, le cas échéant.

Fiche-conseils de la ou du mentoré

Préparer le terrain

Conclure une entente

Faciliter l'apprentissage

Dresser le bilan / Donner suite

- Prenez le temps d'apprendre à connaître votre mentor.
- Exprimez clairement ce que vous attendez de la relation.
- Soyez franche ou franc quant à vos attentes et vos limites personnelles.
- Soyez ouverte ou ouvert et honnête avec votre mentor au sujet de vos besoins et de votre style d'apprentissage.
- Assurez-vous que vos buts sont clairs et bien énoncés.
- Définissez vos responsabilités mutuelles.
- Entendez-vous sur des règles de base, la confidentialité et les limites.
- Convenez de toujours avoir une rencontre à votre agenda. Élaborez un plan de travail.
- Utilisez un journal pour constater les progrès réalisés et l'évolution de l'apprentissage.
- Veillez à utiliser votre temps judicieusement.
- Demandez de la rétroaction et recevez-la avec un esprit ouvert.
- Prévoyez du temps pour faire le point sur la relation de mentorat.
- Réservez du temps pour réfléchir à votre apprentissage avant d'entamer votre conversation de conclusion.
- Reconnaissez les avantages que vous a apportés la relation (même si vous êtes déçu du résultat final).
- Parlez de ce que vous avez appris et de la façon dont vous le mettez en pratique.

Stratégies et listes de contrôle pour les mentors

Excellence en mentorat

Aide-mémoire

Les relations de mentorat fructueuses passent par quatre phases. Chaque nouvelle phase – préparation, négociation, facilitation de la croissance et conclusion – prend appui sur les précédentes, et toutes n'ont pas la même valeur.

Dans chaque phase, des étapes et des stratégies précises mènent à l'excellence en mentorat. Si elles ne sont pas respectées, le succès de la relation de mentorat peut être mis en péril.

Cet aide-mémoire offre des stratégies pour assurer le succès et des listes de contrôle de l'excellence en mentorat qui peuvent servir dans chaque phase de la relation de mentorat. Utilisez-les pour guider vos conversations de mentorat, jauger votre progression et favoriser une responsabilisation mutuelle. Les listes de contrôle peuvent aussi servir à déterminer l'état de préparation pour passer à l'étape suivante.

- Se préparer soi-même
- Préparer la relation
- Négocier
- Faciliter la croissance
- Conclure

Stratégies pour réussir

Se préparer soi-même

- Pensez à vos propres relations de mentorat. Qu'est-ce qui a été efficace ou ne l'a pas été?
- Précisez ce que vous recherchez dans une relation de mentorat.
- Pensez à ce que vous êtes prête ou prêt à apporter à la relation de mentorat.
- Pensez aux défis que vous avez dû relever dans votre carrière, et comment ils se distinguent des défis de votre partenaire de mentorat.
- Réfléchissez à vos plus grands succès professionnels et déterminez ce qui vous a aidé à réussir.

Se préparer soi-même

La phase de la préparation comprend deux volets, se préparer soi-même et préparer la relation. Examinez les points suivants pour vous assurer que vous êtes prête ou prêt à passer à la phase Préparer la relation.

- Je suis sincèrement intéressé à aider cette personne à réussir.
- Je crois qu'il y a un intérêt mutuel et une compatibilité entre nous.
- Je conçois clairement mon rôle.
- Je suis la bonne personne pour aider cette ou ce mentoré à réaliser ses objectifs.
- Je peux consacrer le temps nécessaire au mentorat de cette personne.
- Je suis prête ou prêt à utiliser mon réseau de contacts pour aider cette personne.
- J'ai accès aux ressources qui peuvent aider l'apprentissage de cette personne.
- J'ai le soutien dont j'ai besoin pour pouvoir m'engager véritablement dans cette relation.
- Je tiens à perfectionner mes compétences en mentorat.

Préparer la relation

- Faites le premier pas en établissant le contact. Votre mentoré vous en sera reconnaissant.
- Échangez vos CV et d'autres renseignements de base avant de vous rencontrer.
- Prenez le temps d'apprendre à vous connaître l'un l'autre.
- Discutez de vos expériences respectives de mentorat, le cas échéant.
- Discutez des buts d'apprentissage et de perfectionnement de votre mentoré.
- Déterminez ce dont votre mentoré a besoin, ce qu'elle ou il souhaite et ce qu'elle ou il attend de la relation.
- Discutez franchement de vos attentes et de vos limites personnelles.
- Discutez de vos styles personnels de travail et d'apprentissage.
- Nous avons d'abord passé du temps à apprendre à nous connaître.

- Nous avons discuté de nos expériences de mentorat et des personnes qui nous ont influencés.
- Nous avons énoncé des buts d'apprentissage généraux.
- Nous avons discuté de nos besoins et de nos attentes personnelles dans le cadre de la relation.
- Nous avons défini les « produits livrables » et les résultats souhaités.
- Nous avons discuté de certaines options et possibilités en matière d'apprentissage.
- Nous avons discuté de nos rôles.

Négociier

- Décidez combien de temps vous pouvez raisonnablement consacrer à la relation.
- Consignez par écrit les buts présents du mentoré, et analysez-les pour vous assurer qu'ils correspondent aux critères des objectifs « SMART ».
- Convenez du mode d'organisation des discussions avec votre mentoré : ordres du jour structurés; ordres du jour thématiques; contacts périodiques; etc.
- Utilisez un journal pour rester sur la bonne voie, noter les progrès et assurer le suivi.
- Discutez de ce qu'il vous faut pour vous assurer d'une responsabilisation mutuelle dans la relation.
- Établissez les règles de base. Discutez avec votre mentoré de la confidentialité, des limites à ne pas franchir et des questions délicates.
- Nous nous sommes entendus sur les moyens de préserver la confidentialité.
- Nous avons clairement défini les buts de notre mentorat.
- Nous avons précisé nos responsabilités mutuelles.
- Nous sommes d'accord sur la fréquence et le moment de nos rencontres, et nous avons déterminé qui appellerait l'autre.
- Nous avons énoncé des critères de succès.
- Nous avons mis au point une stratégie pratique pour surmonter les obstacles.
- Nous avons élaboré un plan de travail.

Faciliter la croissance

- Communiquez régulièrement avec votre mentoré.
- Demandez de la rétroaction pour déterminer si l'apprentissage progresse à une cadence convenable, si l'expérience est satisfaisante et si la relation est productive.
- Conciliez franchise et compassion en donnant de la rétroaction.

- Assurez un soutien opportun, faites voir les possibilités et créez des défis à relever bien choisis pour faciliter l'apprentissage.
- Encouragez votre mentoré à solliciter de la rétroaction de diverses sources.

Faciliter la croissance

Ces balises devraient être reconsidérées au cours de la relation de mentorat.

- Je soutiens activement l'apprentissage de mon mentoré.
- Nous utilisons de façon productive le temps que nous passons ensemble.
- Nous évaluons régulièrement la qualité de nos interactions de mentorat.
- Nous nous efforçons de maintenir un niveau élevé de confiance.
- Nous nous donnons l'un l'autre de la rétroaction pendant nos rencontres.
- Nous prenons régulièrement le temps de faire le point sur notre partenariat.
- Nous sommes à l'aise d'aborder des questions difficiles.

Conclure

- Pensez à la relation de mentorat que vous souhaitez après la fin de la relation officielle.
- Trouvez une façon personnelle d'exprimer à votre mentoré vos sentiments au sujet de l'expérience.
- Laissez votre mentoré exprimer sa reconnaissance, et acceptez gracieusement ses remerciements.
- Même si vous êtes déçue ou déçu du résultat, reconnaissez et soulignez les avantages que vous avez retirés de la relation de mentorat.
- Prenez le temps de faire le point sur ce que vous avez appris et déterminez ce que vous ferez différemment dans votre prochaine relation de mentorat.
- Je voyais bien quand il était temps de conclure.
- J'ai évalué ce que j'ai appris grâce à cette expérience.
- Nous avons utilisé les protocoles que nous avons établis pour conclure la relation.
- Nous avons convenablement évalué les résultats en matière d'apprentissage.
- Nous avons discuté de la mise en pratique et de l'intégration des apprentissages.
- Nous avons reconnu nos réalisations et célébré les éléments marquants.

12 stratégies pour réussir le mentorat

1. Consacrez suffisamment de temps à apprendre à connaître votre partenaire de mentorat.
2. Rencontrez régulièrement votre mentoré en personne.
3. Ayez toujours une rencontre à votre agenda.
4. Restez concentré sur la réalisation des buts et non sur les problèmes quotidiens.
5. Respectez vos engagements; exigez-en autant de votre mentoré.
6. Soyez ouverte ou ouvert à l'apprentissage et à de nouvelles façons de faire.
7. Faites périodiquement le point sur ce que vous et votre mentoré apprenez.
8. Tenez votre mentoré responsable de sa propre croissance et de sa progression.
9. Donnez régulièrement de la rétroaction; demandez-en aussi de votre mentoré, et recevez-les avec un esprit ouvert.
10. Utilisez votre temps judicieusement.
11. Prévoyez de faire des ajustements en cours de route.
12. Maintenez le contact et vérifiez si tout va bien.

Facilitation et rétroaction : Guide du mentor

Excellence en mentorat

Pour atteindre l'excellence en mentorat, les mentors doivent maîtriser l'art de la facilitation et de la rétroaction. Les deux processus sont nécessaires à l'apprentissage et à la création de relations authentiques et productives. Une facilitation et une rétroaction efficaces assurent des relations de mentorat de niveau supérieur, qui produiront un changement remarquable.

Le présent sommaire contient des conseils, des lignes directrices et des listes de contrôle qui vous aideront à rehausser votre efficacité en tant que mentor.

Facilitation

Une bonne facilitation favorise l'apprentissage, la réflexion et la découverte. Les mentors qui maîtrisent cet art demandent à leurs mentorés des questions profondes suscitant un effort de réflexion et menant à de nouvelles perspectives. En perfectionnant leurs compétences en facilitation, que ce soit auprès de groupes ou d'une seule personne, les mentors font participer les mentorés à leur propre progression.

L'art de la facilitation : Trois clés

Types de questions : Les facilitatrices ou facilitateurs habiles savent que certains types de questions tirent parti du style de réflexion et d'apprentissage propre à différents mentorés. Lorsqu'une ou un mentor pose le bon type de question, elle ou il ouvre la voie à un apprentissage plus profond.

Attributs du facilitateur : Les facilitatrices ou facilitateurs doivent faire preuve de souplesse et d'ouverture d'esprit en matière d'apprentissage. Une ou un mentor peut bien être en désaccord avec le point de vue d'une ou d'un mentoré, mais il doit être capable de respecter un point de vue différent pour créer un environnement propice à un apprentissage commun.

Renforcement positif : Les facilitatrices ou facilitateurs qui valident le point de vue de la ou du mentoré aident à favoriser à la fois l'apprentissage et la relation. Voilà qui encourage la croissance et le développement de la ou du mentoré.

Quand utiliser des questions ouvertes ou fermées

Questions ouvertes

INDICE : Les questions ouvertes commencent, par exemple, par *Comment*, *Pourquoi*, *Quoi*.

- Pour encourager à exprimer une variété d'idées et y manifester un intérêt
- Pour créer de l'intérêt et motiver l'échange de mentorat
- Pour gérer un conflit ou désamorcer une situation difficile

Questions fermées

INDICE : Les questions fermées commencent, par exemple, par *Est-ce que*, *Pouvez-vous*, *Faudrait-il*.

- Pour préciser un point de vue ou préciser des faits
- Pour aider une ou un mentoré qui est pris au dépourvu
- Pour aider à dégager ou confirmer un consensus
- Pour transiger avec une personne dominante

Quand utiliser des questions directes, à rebours, relais

Utilisez des questions directes

- Pour aller chercher la ou le mentoré réservé ou réticent
- Pour solliciter des renseignements précis de la ou du mentoré
- Pour capter l'attention ou recentrer la discussion

CONSEIL : Utilisez le nom de la ou du mentoré.

Utilisez des questions à rebours

- Pour encourager la réflexion
- Pour désamorcer une réaction hostile
- Pour faire participer une personne réservée à une discussion de groupe

CONSEIL : Au lieu de répondre à une question de la ou du mentoré, demandez-lui ce qu'elle ou il en pense.

Utilisez des questions relais dans le mentorat en groupe

- Pour aller chercher la ou le spécialiste ou la personne bien informée
- Pour jauger les sentiments des autres
- Pour parer à une personne monopolisatrice

CONSEIL : Au lieu de répondre immédiatement à la question d'un mentoré, invitez les autres membres du groupe à y réagir.

Quand approfondir une question, clarifier ou paraphraser

Pour encourager à préciser et pousser la réflexion, **approfondissez une question.**

Demandez...

- « Qu'avez-vous appris de plus de cette situation? »
- « Comment cela se compare-t-il à votre expérience initiale? »
- « Qu'avez-vous retenu de plus des commentaires? »

Pour éviter les malentendus et les fausses interprétations, veillez à souvent **paraphraser et clarifier.**

Demandez...

- « Donc vous dites que... »
- « Que voulez-vous dire par là? »
- « Est-ce pour cette raison que vous...? »

Lignes directrices sur la facilitation

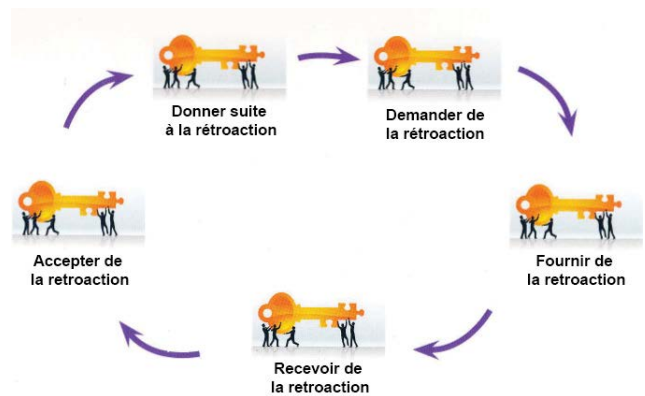
- Variez l'approche, pour susciter l'intérêt et rehausser l'apprentissage.
- Posez des questions qui accentuent les points forts de différents styles d'apprentissage.
- Posez des questions qui permettent au mentoré de puiser dans son vécu et l'aident à approfondir sa réflexion.
- Faites preuve de souplesse et d'ouverture d'esprit face aux nouvelles idées.
- Soyez attentive ou attentif et respectueuse ou respectueux face aux besoins et aux différences culturelles de chaque personne.
- Présentez de l'information dans un ordre logique et séquentiel, pour favoriser une réflexion approfondie.
- Renforcez régulièrement les commentaires de la ou du mentoré, pour valider l'apprentissage et manifester votre appui.
- Examinez et commentez l'efficacité de la facilitation.

Rétroaction

L'excellence en mentorat exige une rétroaction efficace. Souvent, en milieu de travail, la rétroaction n'est pas véritablement franche. La relation de mentorat est en revanche un contexte où les mentorés peuvent compter sur des commentaires honnêtes et constructifs. Une rétroaction efficace peut aider à parer aux lacunes de rendement et aider la ou le mentoré à déterminer où il peut s'améliorer et progresser.

La plupart des gens sont mal à l'aise d'exprimer des commentaires constructifs et francs. Les mentorés souhaitent une rétroaction sur leurs progrès et leur rendement, mais elles et ils redoutent souvent la conversation à ce sujet. En suivant le modèle du cycle de rétroaction, la ou le mentor peut faire en sorte que la rétroaction soit efficacement transmise, reçue, acceptée et prise en compte pour améliorer le rendement et l'efficacité de la ou du mentoré.

L'art de la rétroaction : Cinq clés



Demander une rétroaction

Intégrez régulièrement la rétroaction à vos conversations de mentorat.

CONSEILS :

- Montrez l'importance de la rétroaction en demandant régulièrement : « Où en sommes-nous? »
- Posez des questions sur la relation, le processus d'apprentissage et la progression vers les buts d'apprentissage.
- Encouragez la ou le mentoré à demander de la rétroaction précise de diverses sources.
- Donnez l'exemple en demandant de la rétroaction sur vos commentaires!

Fournir de la rétroaction

La rétroaction doit être franche pour être efficace. Souvent, pour protéger la relation ou ménager l'orgueil de la ou du mentoré, la ou le mentor filtre les commentaires. La rétroaction manque alors d'authenticité et n'est pas aussi utile qu'elle pourrait l'être.

CONSEILS :

- Soyez précise ou précis et descriptive ou descriptif.
- Faites part de vos observations.
- Donnez des exemples.
- Évitez de porter des jugements.
- Concentrez-vous sur les comportements, pas sur la personnalité.
- Soyez authentique et sincère.
- Conciliez franchise et compassion.
- Assurez-vous que la ou le mentoré comprend votre rétroaction et est d'accord.

Recevoir de la rétroaction

La rétroaction vise à changer le comportement. Il faut que la ou le mentoré reconnaisse la validité des commentaires pour qu'il y ait des changements véritables.

CONSEILS :

- Encouragez votre mentoré, quand il reçoit des commentaires, à :
 - Écouter attentivement.
 - Garder l'esprit ouvert.
 - Éviter de se mettre sur la défensive quand des commentaires sont sévères.
 - Maintenir une attitude positive.
 - Acquiescer le point de vue de l'autre personne.
 - Vérifier sa compréhension.
 - Exprimer ses sentiments face aux commentaires.

Accepter de la rétroaction

La rétroaction est importante pour aider la ou le mentoré à progresser, mais elle est parfois difficile à entendre. La ou le mentoré aura peut-être besoin de temps pour réfléchir et assimiler les commentaires avant de pouvoir formuler un plan d'action.

CONSEILS :

- Suggérez au mentoré de prendre le temps de réfléchir à ce qu'elle ou qu'il a entendu.
- Ou demandez au mentoré de vous dire ce qu'elle ou qu'il a entendu, pour l'aider à assimiler les commentaires.
- Fixez un rendez-vous pour discuter des commentaires.
- Ou demandez au mentoré de vous revoir plus tard avec un plan d'action.

Donner suite à la rétroaction

Un plan d'action est un élément essentiel pour faciliter la croissance et la progression de la ou du mentoré, et il crée un élan en vue d'une amélioration. Aidez votre mentoré à dresser un plan d'action à partir de la rétroaction reçue.

CONSEILS :

- Demandez au mentoré des idées sur ce qu'il pourrait faire différemment.
- Posez les questions appropriées pour aider la ou le mentoré à trouver de nouvelles façons de réfléchir ou d'agir.
- Suggérez des idées en vous inspirant de ce qui a permis à d'autres de surmonter des défis semblables.
- Mettez-vous d'accord sur un plan, et utilisez-le pour suivre les progrès qui seront réalisés.

Lignes directrices sur la rétroaction

- Communiquez en temps réel.
- Préservez le caractère bidirectionnel du dialogue.
- Soyez précise ou précis et descriptive ou descriptif.
- Exprimez-vous sans colère et sans menaces.
- Soyez honnête et authentique.
- Mettez l'accent sur l'apprentissage et le changement de comportement.
- Vérifiez constamment si les commentaires sont bien compris.
- Maintenez le contact visuel pour jauger la réaction.
- Demandez au mentoré quelle est sa réaction et sa réponse.
- Exprimez-vous à la première personne – « je ».
- Demandez au mentoré de suggérer la meilleure façon de lui fournir un appui durable.

Facilitation

- J'ai créé un environnement d'apprentissage positif et rassurant.
- Je tiens compte et tire parti des expériences particulières de ma ou mon mentoré.
- J'encourage ma ou mon mentoré à réfléchir à son expérience et à en tirer des apprentissages.
- J'inspire ma ou mon mentoré et je l'aide à avoir confiance et à accroître ses compétences en lui donnant des occasions d'explorer de nouvelles idées et de nouvelles solutions.
- Je laisse à ma ou mon mentoré assez de temps pour assimiler l'information et y réfléchir.
- Je vérifie régulièrement auprès de ma ou mon mentoré si le processus d'apprentissage est efficace.

Rétroaction

- Mes commentaires portent sur des comportements que la ou le mentoré peut changer.
- Je vérifie régulièrement si je comprends bien ce qui est dit.
- J'utilise un ton respectueux en exprimant des commentaires.
- Je suis attentive ou attentif au style d'apprentissage de la ou du mentoré quand je donne des commentaires.
- J'évite de donner des commentaires quand je ne dispose pas de l'information voulue ou quand le moment ne s'y prête pas.
- J'encourage ma ou mon mentoré à être réceptive ou réceptif aux commentaires et à reconnaître leur valeur dans le but de progresser.

Passer du monologue au dialogue

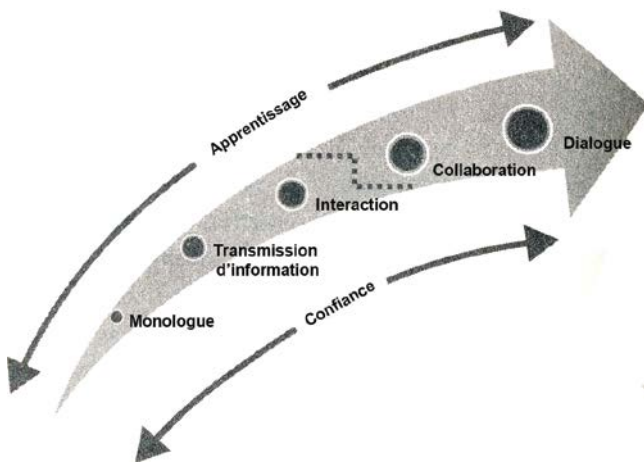
La plupart d'entre nous avons déjà vécu ce moment précieux où une conversation superficielle devient tout à coup quelque chose de bien plus profond. Au lieu de parler l'un à l'autre, nous nous écoutons mutuellement; au lieu de transmettre de l'information, nous faisons un véritable échange. C'est seulement quand nous ressentons de part et d'autre un respect et une ouverture à des points de vue différents que nous sommes à l'aise de nous engager dans une telle conversation. De pareils moments ouvrent la voie à de nouvelles perspectives et à des relations plus profondes. Tel est le pouvoir transformateur d'une bonne conversation, et tel est le fondement d'une relation de mentorat productive.

Les cinq niveaux de conversation

Le modèle des niveaux de conversation présenté ci-dessous (diagramme 10,1) distingue cinq niveaux de conversation et indique leur lien avec la progression de la confiance et de l'apprentissage dans une relation de mentorat. Le diagramme indique que les conversations dans le cadre d'un programme de mentorat s'appuient sur un climat de confiance. L'apprentissage augmente quand la conversation passe du niveau élémentaire de la transmission d'information à une collaboration et à un dialogue véritable. Utilisez ce modèle pour comprendre où vous en êtes et où vous voulez vous rendre dans vos propres conversations.

Niveau 1 : Monologue

Le monologue est essentiellement une non-conversation : une des parties accapare le discours pour présenter son récit, sa démonstration ou son exposé. Il est rare qu'il engendre de la confiance ou qu'il favorise l'apprentissage, et il exclut toute possibilité de réel échange d'idées.



Certains mentors considèrent que leur rôle est celui de « spécialiste omnisciente ou omniscient », ce qui correspond à la perception traditionnelle du mentorat. Ils consacrent la plus grande partie de leurs rencontres de mentorat à un monologue relatant leurs propres réalisations marquantes et indiquant au mentoré ce qu'il doit savoir, apprendre et faire. La ou le mentoré n'a qu'à prendre bonne note, puis agir en conséquence.

Il y a alors très peu de place pour que la ou le mentoré s'exprime, réfléchisse ou explore les options. Comme la ou le mentoré n'est pas personnellement investi dans la conversation, il ne se considère pas comme un partenaire.

Niveau 2 : Transmission d'information

La majorité des gens qui prétendent participer à une conversation se livrent effectivement à une transmission d'information. Leur discussion est bidirectionnelle, mais elle reste toujours superficielle :

- « Avez-vous déjà rencontré votre superviseur? »
- « Oui. Nous avons eu une excellente conversation. »
- « C'est bien. Alors vous avez ainsi défini des buts? »
- « Non je n'ai pas eu le temps. »
- « Et l'autoévaluation? Avez-vous eu le temps de l'aborder? »
- « J'y travaille. Ça avance bien. J'aurai peut-être quelque chose à vous présenter la semaine prochaine. »

Les relations de mentorat qui restent au niveau de la transmission d'information risquent de devenir une série de messages textuels plutôt que de véritables conversations. Chaque question exigeant un « oui » ou un « non » est une impasse, et la conversation s'essouffle rapidement. Une fois que la ou le mentoré estime avoir reçu tout ce que sa mentore ou son mentor pouvait lui apporter, il perd la motivation de continuer. La relation s'achève sur une insatisfaction mutuelle, et les deux parties sont soulagées que ce soit fini.

Niveau 3 : Interaction

Le niveau interaction ressemble beaucoup plus à une conversation que les niveaux monologue ou transmission d'information. Vous pouvez ainsi vous imaginer que vous avez atteint le niveau visé de conversation. Il importe de comprendre quelles sont les limites de ce niveau de conversation et ce que vous pouvez en faire.

Mentors et mentorés entament souvent leur relation en échangeant des renseignements personnels et des récits de leurs réalisations professionnelles. Ces interactions sont

des échanges d'information utiles et importants, mais ils ne font habituellement qu'effleurer les sujets et se transforment souvent en séances de questions-réponses. Votre mentoré vous demande comment accomplir telle chose, et vous répondez en suggérant différentes façons de faire. Votre mentoré vous demande quelles qualités de leadership sont importantes pour passer à un niveau supérieur, et vous répondez en énumérant des caractéristiques que vous estimez essentielles au succès. Votre mentoré reçoit une liste intéressante de choses à faire ou de façons de se comporter, mais n'a rien découvert lui-même.

Comme l'interaction ressemble tant à une conversation, les parties s'y trouvent à l'aise. Malheureusement, elle devient une habitude et elle est rarement source de croissance et d'apprentissage personnel. Une fois que vous allez au-delà du domaine de l'interaction, la qualité de l'interaction évolue. C'est maintenant que vous pouvez commencer une relation de mentorat.

Niveau 4 : Collaboration

Le niveau de la collaboration est celui des observations plus profondes et de la réflexion. Comme la confiance a été établie, la ou le mentor et la ou le mentoré sont tous deux prêts à assumer une vulnérabilité face à l'autre. Par exemple :

La ou le mentoré avoue ses craintes et son malaise à l'idée de faire une présentation devant ses pairs et des cadres supérieurs. « J'ai peur qu'ils ne me prendront pas au sérieux. »

La ou le mentor répond : « Je me rappelle avoir eu le même sentiment quand j'ai reçu une promotion et que j'ai dû présenter un exposé devant des cadres supérieurs. Je voulais prouver que j'étais assez intelligent pour assumer le poste. En m'efforçant de me faire valoir au lieu de me concentrer sur ce que je connaissais, je crois que j'essayais de trop en faire, et cela se voyait. »

La ou le mentoré s'en étonne. « Mais vous avez la parole si facile aujourd'hui. Comment y êtes-vous parvenu? »

La ou le mentor profite de cette question pour créer une occasion d'apprentissage collaboratif : « J'aimerais pouvoir dire que cela a été facile, mais j'ai dû travailler fort, et je sais que vous le devrez aussi. Mais c'est une chose que nous pouvons aborder ensemble. »

Quand les partenaires de mentorat acceptent d'être vulnérables, la confiance grandit et la relation est renforcée. La ou le mentor apprend quelque chose de nouveau au sujet du mentoré, et la ou le mentoré commence à comprendre que la mentore ou le mentor a eu des défis à surmonter

pour progresser dans sa carrière. La ou le mentoré peut dès lors croire qu'en s'appliquant, il pourra cheminer vers son but. L'apprentissage peut maintenant s'accélérer, et le partenariat passe à un niveau supérieur.

Niveau 5 : Dialogue

Le moment où les conversations de mentorat atteignent le niveau du dialogue menant à une transformation est véritablement spécial. À ce niveau, les partenaires ne cherchent qu'à apprendre, à explorer et à comprendre. Il n'y a ni débat ni tentative de convaincre l'autre ou de lui faire changer d'avis.

Le dialogue apporte des résultats précieux : la découverte et l'apprentissage transformateur.

Lorsque la conversation devient dialogue, il y a apprentissage mutuel menant à une compréhension commune. Le niveau de confiance est élevé, ce qui permet un échange d'idées sans restrictions et sans réactions défensives. De nouveaux points de vue apparaissent, et ils ont la place voulue pour devenir de nouvelles façons de comprendre les choses.

À mesure qu'émergent des perspectives différentes, la réflexion aussi bien de la ou du mentor que de la ou du mentoré s'approfondit. Par exemple, une ou un mentoré pourrait demander à sa mentore ou son mentor : « Quelles sont à votre avis les qualités les plus importantes d'un bon leader? »

Au lieu d'énumérer des qualités, la ou le mentoré peut poser la question : « Eh bien, dites-moi, y a-t-il un leader qui a changé les choses dans votre vie ou qui vous a impressionné? »

Une fois que la ou le mentoré a donné des exemples de leaders dans sa vie, le mentor poursuit : « Quelles étaient les qualités de ces leaders qui ont changé les choses pour vous? »

En discutant de diverses qualités, le mentor comprend que sa ou son mentoré a des idées innovatrices et voit les choses un peu différemment. La ou le mentor fait part de ses perceptions au mentoré, et l'interroge au sujet de ces différences. Ensemble, elles et ils en viennent à une nouvelle compréhension. La ou le mentor dit : « J'ai appris quelque chose de vous sur la façon dont les personnes considèrent les leaders. Voilà qui sera important pour moi dans mon propre rôle, et qui changera les sujets que j'aborderai. » La ou le mentoré a aussi acquis une nouvelle perspective. Tous deux ont une meilleure compréhension des apprentissages grâce au dialogue.

Les conseils de Cynthia et Rafa aux mentors et aux mentorés

Cynthia et Rafa ont tous deux bien profité de leur relation de mentorat. Les 90 premiers jours, en particulier, ont été une période riche en apprentissage. Voici un survol de ce qu'une et l'autre ont retenu de l'expérience et ce qu'ils voudraient transmettre à d'autres qui auront à travailler avec une ou un nouveau mentor.

Ce que Cynthia a appris en mentorant Rafa

Un des aspects que j'apprécie le plus de mon rôle de mentor est le fait que j'apprends auprès de mes mentorés autant qu'ils apprennent de moi. Mon but est toujours de dégager ce que j'ai appris et de l'appliquer à ma relation de mentorat suivante. Mon expérience avec Rafa a confirmé des éléments de ce que j'avais vécu avec d'autres mentorés, mais elle m'a aussi appris de nouvelles choses que je pourrai mettre à profit avec mes prochains mentorés.

Avant notre première rencontre, j'ai pensé aux craintes et anxiétés qui m'ont tracassée au début de ma carrière, quand j'essayais de me faire une place. **Mon conseil : Mettez-vous à la place de votre mentoré. Vous pourrez ainsi mieux la ou le comprendre.**

Je savais que mon rang supérieur dans la hiérarchie pourrait faire obstacle à une conversation franche. J'ai donc essayé de mettre Rafa à l'aise et de l'amener à parler de lui. **Mon conseil : Éliminez les barrières du pouvoir et du rang hiérarchique en étant accueillante ou accueillant et en vous intéressant à votre mentoré.**

Rafa avait une vision un peu erronée du mentorat et de mon rôle comme mentor. Nous avons passé du temps à clarifier nos rôles et responsabilités avant de passer réellement au mentorat. **Mon conseil : Ne tenez pas pour acquis que vous et votre mentoré comprenez le mentorat de la même façon. Discutez de vos points de vue et venez-en à une compréhension commune.**

J'ai toujours eu de la difficulté à écouter. Rafa arrivait aux rencontres avec beaucoup de questions, et il m'aurait été facile d'y répondre. Je devais me rappeler qu'en réalité, même s'il ne le savait pas, il voulait découvrir les réponses lui-même. **Mon conseil : Évitez de donner toutes les réponses à votre mentoré. Attardez-vous plutôt à poser vous-même des questions pour qu'elle ou il approfondisse sa réflexion.**

Au début, nous étions comme en lune de miel. Nous voulions tous les deux, être appréciés et avoir du plaisir à nous rencontrer. J'ai dû interrompre la lune de miel quand des problèmes ont entravé la démarche de Rafa. **Mon conseil : Vous devez être directe ou direct et honnête avec votre mentoré si vous voulez qu'elle ou il progresse. C'est essentiel au développement de votre relation.**

Rafa se laissait souvent accaparer par ses problèmes au travail. Même si ces problèmes présentaient des possibilités d'apprentissage, ils auraient pu dominer nos rencontres. J'ai dû gérer notre temps rigoureusement et de temps à autre recentrer la discussion. **Mon conseil : Ne vous égarez pas dans les problèmes du quotidien. Ils peuvent aisément vous distraire des buts de perfectionnement qui sont l'objet réel du mentorat.**

Chaque fois que j'ai rencontré Rafa, j'ai appris quelque chose. J'ai constaté que je me rappelais mieux de nos discussions quand je notais mes observations et mes idées à la fin de chaque rencontre. **Mon conseil : Apprenez davantage en consignait vos idées après chaque rencontre de mentorat.**

Rafa avait à entreprendre des conversations difficiles qui le mettaient très mal à l'aise. Je l'ai poussé à le faire, mais je l'ai aussi aidé à se sentir plus compétent et plus assuré en le conseillant sur la façon de s'y prendre. **Mon conseil : Pour aider votre mentoré à gagner en assurance et en compétence, ne craignez pas de le faire sortir de sa zone de confort.**

Quand j'ai soulevé avec Rafa la question de son obsession pour le baseball, je me demandais si je ne risquais pas de compromettre la relation en franchissant une limite. **Mon conseil : Discutez de choses importantes, mais rappelez-vous que vous n'êtes pas un thérapeute pour votre mentoré.**

J'ai fait quelques erreurs avec Rafa, et j'ai été chanceuse qu'il ait le courage de s'exprimer et de me le dire. Il m'incombait d'accepter ses commentaires sans me mettre sur la défensive. **Mon conseil : Les mentors ne sont pas parfaits. Si vous faites une erreur ou décevez votre mentoré, excusez-vous et retenez la leçon.**

Ce que Rafa a appris de Cynthia

Le mentorat a été extrêmement fructueux, mais il a exigé beaucoup plus de travail que je ne le prévoyais. En rétrospective, je sais que j'avais beaucoup d'idées fausses sur le processus. Voici mes dix meilleurs conseils pour les nouveaux mentorés – dix choses que j'aurais voulu savoir d'emblée.

1. Le mentorat est question de confiance. Vous devez faire confiance à votre mentor, et vous devez vous faire confiance vous-même pour établir une relation de mentorat efficace.
2. Vous entamez peut-être le mentorat avec vos propres perceptions et votre propre « vérité », mais vous découvrirez sans doute très vite de nouvelles perspectives et des vérités multiples.
3. Le mentorat peut avoir un profond effet sur votre croissance personnelle, mais vous devez être prêt à accepter le changement et vous devez être authentique.
4. Le mentorat vise l'apprentissage et la croissance. Ne faites pas de fixation sur des buts immédiats. Le mentorat porte sur votre potentiel futur.
5. Les bons mentors ne se contentent pas de vous donner des réponses. Ils posent des questions difficiles et s'attendent à ce que vous fassiez votre part.
6. Les mentors s'attendent à ce que le temps et les efforts consacrés à la relation de mentorat soient un bon investissement. Prenez l'initiative et rendez des comptes.
7. La croissance réelle survient quand vous êtes amené au-delà de votre zone de confort. Si vous êtes mal à l'aise, c'est probablement positif.
8. Le mentorat ne se limite pas à participer à des rencontres. Il faut un effort et un investissement de votre temps et de votre énergie. Faites-en une priorité et un profond engagement.
9. Ce que vous apprenez dans une relation de mentorat est instructif pour d'autres relations aussi. Cherchez comment vous pourrez tirer parti de ce que vous découvrez.
10. Le mentorat n'est pas une façon de vous assurer une promotion. C'est une occasion d'acquérir les qualités voulues pour mériter une promotion.