La Gazette des archives

# Le mentorat : un cadre particulier pour le développement professionnel

Christine Martinez

**Citer ce document / Cite this document :**

Martinez Christine. Le mentorat : un cadre particulier pour le développement professionnel. In: La Gazette des archives, n°218, 2010. La formation professionnelle : enjeux d'hier et d'aujourd'hui. pp. 287-294;

http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2010_num_218_2_4682

Document généré le 15/03/2017

# Le mentorat : un cadre particulier pour le développement professionnel

Christine MARTINEZ

Les associations professionnelles doivent aujourd'hui faire face à des défis liés au renouvellement des générations et au développement professionnel. Pour nombre d'entre elles, leurs plus jeunes membres sont peu disposés à assumer activement des responsabilités de direction, tandis que les membres confirmés et expérimentés doivent s'adapter à un environnement professionnel plus complexe et en permanente évolution requérant d'eux une mise à jour des connaissances et des réseaux. La mise en œuvre d'un programme de mentorat peut permettre de satisfaire à la fois les besoins de l'association et de ses membres. De tels programmes peuvent être considérés comme une forme de développement professionnel continu et, même s'ils ne répondent pas complètement à tous les besoins des membres, ils peuvent leur proposer une forme de développement centrée sur leurs besoins, sous forme de conseils et d'encouragement, dans un climat d'empathie. Le mentorat peut être développé dans un cadre formel (programme mis en place par l'association) ou de manière informelle (opportunité de contact fondée sur un arrangement personnel).

Le mentorat est un mode original de développement et d'apprentissage permettant, selon les objectifs fixés par l'association, l'insertion professionnelle, la planification de carrière, l'intégration de nouveaux professionnels, etc. Un certain nombre d'associations professionnelles dans le monde l'a déjà expérimenté avec succès. La section des associations professionnelles du Conseil international des archives (SPA) s'est penchée sur la question du mentorat, et, à partir d'une étude fondée sur les expériences existantes, a développé des lignes directrices pour permettre aux associations professionnelles intéressées par cette approche de promouvoir le concept et de

mettre en place leur propre programme[1]. Cet article présente les grandes lignes directrices mises au point par SPA.

## Définitions

Le mentorat[2] est une forme d'accompagnement permettant d'établir, entre une personne d'expérience et une autre ayant des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre, une relation interpersonnelle fondée sur le volontariat, l'échange et l'apprentissage, par laquelle s'effectue le lien entre générations[3] et la transmission des savoirs. Cette relation privilégiée se caractérise par l'ouverture à l'autre et la réciprocité et peut être maintenue sur le plus ou moins long terme en fonction des besoins des deux intéressés : elle peut parfois se prolonger tout au long de la vie professionnelle. Elle doit en tous cas être suffisamment longue pour permettre aux deux personnes impliquées d'en tirer le profit attendu et de se réaliser personnellement et professionnellement.

Le mentorat peut être organisé en programme avec un cadre établi conçu pour en faciliter la gestion, des règles éthiques définies en fonction des objectifs visés et des outils ou procédures pour aider les intéressés de sorte que ceux-ci tirent le meilleur parti du programme. Celui-ci, pour réussir, doit en outre se fonder sur des définitions et des objectifs clairement énoncés.

Le mentor est un professionnel expérimenté ayant travaillé dans le domaine des archives pendant plusieurs années, ayant une bonne connaissance de l'association et de son fonctionnement et souhaitant aider des membres moins expérimentés désireux de se développer professionnellement. Un mentor partage son savoir et son expérience, dispense ses conseils et facilite les prises de contact. Il est disposé à offrir ses compétences, ses connaissances et sa vision de la vie professionnelle à un plus jeune afin de soutenir ce dernier dans son initiative de développement professionnel. Un bon mentor doit réunir les

---

[1] Les résultats de l'étude de SPA ont été publiés en mai 2009 sur le site de l'ICA (www.ica.org) : *Developing a mentoring program : guidelines for professional associations.* Cette étude comprend également un certain nombre d'études de cas.

[2] Terme recommandé par la Délégation générale à la langue française et aux langues de France.

[3] Il peut s'agir de générations d'âge (jeunes et moins jeunes) ou de générations professionnelles (nouveaux professionnels et professionnels confirmés).

qualités suivantes : il doit être prêt à partager ses connaissances et son expérience (générosité), être honnête et intègre, compétent dans le domaine professionnel (plusieurs années de pratique), avoir des qualités relationnelles, être franc et capable de faire preuve d'esprit critique.

Le mentoré est un membre de l'association pouvant être récemment entré dans la profession, souhaitant passer à un nouveau domaine professionnel ou s'améliorer dans le domaine de compétence où il exerce. Il est prêt à utiliser les connaissances, les compétences et l'expérience d'un membre de l'association confirmé pour l'aider à réaliser ses objectifs.

## Les avantages d'un programme de mentorat

La mise en place d'un programme de mentorat offre des avantages non seulement pour les membres mais également pour l'association. En voici quelques-uns.

Le mentorat permet à l'association de :

- mieux faire comprendre aux membres les valeurs et le fonctionnement de l'association ;
- réduire l'écart entre les membres de longue date de l'association et les nouveaux membres ;
- identifier des dirigeants potentiels pour l'association et les aider à prendre confiance en eux ;
- donner une occasion de développement professionnel aux membres.

Grâce au programme, le mentoré peut :

- avoir des occasions de contacts professionnels formels et informels ;
- identifier des domaines de développement professionnel ;
- avoir de nouvelles idées et connaissances sur la profession ;
- en savoir plus sur le rôle, les activités et la structure de l'association ;

▪ clarifier des choix de carrière ;

▪ recueillir des retours d'expérience réguliers et constructifs ;

▪ avoir accès à un système de soutien professionnel ;

▪ avoir des contacts réguliers avec des collègues, s'il se trouve dans une situation d'isolement géographique ou s'il travaille seul.

Au mentor, le programme permet :

▪ d'avoir la satisfaction de soutenir la profession ;

▪ d'aider au développement de personnalités potentielles de l'association et de la profession ;

▪ d'avoir un moyen de rester au courant des questions important aux professionnels moins expérimentés ;

▪ de développer ses compétences en matière d'encadrement et de direction.

## Composantes d'un programme de mentorat

Un bon programme de mentorat se caractérise par un certain nombre de composantes dont la prise en compte garantira le succès.

*L'identification de buts, d'objectifs et de la portée du programme*

Il est fondamental de définir clairement les buts et la portée du programme afin de s'assurer qu'il répond bien aux objectifs stratégiques de l'association. Ces buts peuvent varier d'une association à une autre : il s'agit généralement d'aider de nouveaux membres à entrer dans la profession ou l'association, de les encourager à participer aux activités de l'association, de donner aux mentors la possibilité d'exercer des rôles particuliers dans l'association, de promouvoir et développer les compétences professionnelles des jeunes archivistes, de fournir un soutien continu aux archivistes en situation professionnelle isolée sans possibilité de contact professionnel régulier ou continu, de contribuer de manière générale au développement professionnel.

*La définition de la durée de l'accord de mentorat*

Généralement l'accord de mentorat doit durer suffisamment longtemps pour permettre aux participants d'atteindre leurs objectifs mais pas trop cependant pour que la relation ne devienne superflue pour les deux parties. Pour qu'un tel arrangement porte ses fruits, il est suggéré que la relation soit poursuivie un minimum de six mois. Une période d'un an ou plus peut permettre d'obtenir des résultats plus effectifs. La relation peut bien entendu se poursuivre après la fin du programme officiel et des contacts continus prouveront que l'accord de mentorat était efficace.

*La définition du rôle et des responsabilités des mentors et des mentorés*

Pour les mentors, il s'agit :

▪ de définir, en accord avec le mentoré, des buts de la relation individuelle. Par exemple, il peut s'agir pour le mentor de faire passer ses connaissances, de partager ses vues et d'encourager un engagement actif dans l'association ;

▪ de décider avec le mentoré de la régularité, de la fréquence et des modalités de contact (rencontres, conversations téléphoniques, échanges de courriers électroniques ou autres formes de communication par internet, comme Skype) ;

▪ de respecter les engagements de contacts convenus. En cas de contraintes professionnelles ou personnelles, il faut en informer le mentoré ;

▪ de savoir écouter et de respecter la confidentialité des échanges ;

▪ d'être prêt à écouter et à communiquer avec le mentoré ;

▪ de fournir des conseils et des recommandations pertinents, et de réagir lorsque le mentoré le sollicite. Le mentor ne doit cependant pas se sentir tenu de résoudre des problèmes à la place du mentoré (par exemple, trouver du travail) mais il doit plutôt l'encourager à trouver lui-même la solution.

▪ d'introduire le mentoré dans les réseaux professionnels ;

▪ d'aider le mentoré à explorer les opportunités de carrière s'offrant à lui ;

▪ de comprendre ses propres limites professionnelles et celles de son savoir, et d'être prêt à diriger le mentoré vers d'autres professionnels plus avertis.

Les mentorés doivent :

▪ décider, en accord avec le mentor, des objectifs de la relation individuelle. Il peut, par exemple, s'agir pour le mentoré de gagner des contacts dans la profession pour son futur développement et de mieux connaître le fonctionnement de l'association ;

▪ décider, avec le mentor, de la régularité, de la fréquence et des modalités des contacts ;

▪ de respecter les engagements convenus pour les contacts et de prévenir le mentor s'il y a un problème ;

▪ de mettre en œuvre les conseils et recommandations fournis par le mentor ;

▪ de provoquer les contacts avec le mentor et de solliciter les conseils et avis ;

▪ de respecter la confidentialité des échanges ;

▪ d'être disposé à écouter et à apprendre.

*La définition des responsabilités de gestion du programme*

Il est indispensable de décider qui doit gérer le programme, attribuer les responsabilités et définir un cadre d'évaluation. Il peut s'agir d'un comité, d'un coordinateur ou d'un employé rémunéré. Le responsable devra planifier le programme, le promouvoir, recruter les participants, recevoir les formulaires de candidature, faire se rencontrer les mentors et les mentorés, fournir des conseils aux mentors et aux mentorés sur le fonctionnement du programme, être un point de contact central pour aider les participants au programme, résoudre les problèmes et les questions qui pourraient surgir, évaluer le programme, écrire aux participants pour les remercier, faire un rapport sur les résultats.

*La mise au point d'une stratégie de promotion*

Il convient de s'assurer que tous les membres sont informés des possibilités de mentorat en l'annonçant dans le bulletin de l'association, sur la liste de diffusion et sur le site internet. On peut également organiser des séances de promotion du programme lors des conférences de l'association, en invitant les participants au programme à témoigner de leur expérience.

*Mise au point d'un cadre pour résoudre les problèmes*

Il se peut que la relation de mentorat ne fonctionne pas dans certains cas. Il peut exister plusieurs raisons à cela : manque de temps pour les rencontres ou les contacts, problème relationnel entre le mentor et le mentoré, différences d'expériences telles qu'il n'y a pas d'empathie. Une personne (coordinateur du programme ou représentant du comité) devra être désignée comme point de contact pour le mentor et le mentoré afin de les aider à régler les problèmes (en facilitant les discussions entre les parties ou en décidant de mettre fin à la relation et en trouvant un autre partenaire pour le mentor et pour le mentoré).

*Mise au point d'un cadre d'évaluation et de présentation de rapports*

Il est important de démontrer l'efficacité et la valeur du programme de mentorat pour en assurer le succès et son adoption par les membres. Pour mener à bien une évaluation, il faut définir des critères fondés sur les buts et les objectifs du programme. On peut faire une évaluation à mi-parcours et à la fin du programme. Il convient de déterminer la manière de recueillir l'information : soit avec un formulaire, soit en interrogeant les participants. Le rapport d'évaluation, comprenant des recommandations et des suggestions d'amélioration du programme, doit être soumis à la direction de l'association.

*Élaboration d'une politique de mentorat et de lignes directrices*

Une fois les décisions concernant les différents points mentionnés ci-dessus prises, il est suggéré de mettre au point une politique et des lignes directrices et de les promouvoir au sein de l'association, de sorte que la philosophie et les principes soient connus et compris, et puissent servir de référence tant au mentor qu'au mentoré.

*Création de documents pour le programme*

Un jeu de documents de base pour le programme comprendra : un formulaire de candidature, une lettre type de bienvenue pour le mentor et le mentoré, un formulaire d'évaluation.

## Conclusion

Plusieurs d'entre nous ont eu, sans pour cela qu'il soit formalisé, un rôle de mentor ou de mentoré : qui n'a jamais prodigué de conseils à un jeune professionnel ou au contraire sollicité l'avis d'un collègue plus expérimenté ? Nous avons tous le souvenir de quelqu'un ayant particulièrement compté dans notre vie professionnelle, qui nous a marqué et a contribué à orienter nos choix et nos pratiques, qu'il s'agisse d'un maître de stage, d'un « chef », voire d'un collègue confirmé. Cependant, nous ne savons pas toujours tirer le meilleur parti de ces relations et les hasards de la vie professionnelle peuvent parfois nous éloigner de nos « maîtres ». Le mentorat, cette forme d'accompagnement, ne saurait bien entendu remplacer l'éducation et la formation, mais il en est complémentaire et ajoute un élément humain que ne comportent en général pas les autres formes d'éducation. Le mentorat est également différent en cela qu'il cherche avant tout à favoriser l'insertion dans la vie professionnelle des nouveaux venus et à en faire des professionnels épanouis. C'est une lourde responsabilité pour l'association que de servir ces objectifs et pour le mentor que de contribuer à les réaliser. Mais investir dans un programme de mentorat bien conçu servira à coup sûr à renforcer la cohésion de l'association, son rôle dans le développement professionnel et à faire de nous des professionnels épanouis.

Christine MARTINEZ
Présidente de l'Association des archivistes français (2007-2010)