

maitre

Editing: Professor Andrew Miller, Director of the Institute for Community Development and Learning, Middlesex University
Project: MAITRE - Mentoring: trAlning maTERials and Resources
WP 3: Mentor competencies, rationale and training methods
Traduction: Alphatrad, Institut Franco-Américain de Rennes, Claire Gibier
Octobre 2006



Les compétences que les tuteurs efficaces doivent avoir

Cet document traite les compétences spécifiques sous-jacentes au processus de mentorat/tutorat, compétences, qualités et caractéristiques que les tuteurs efficaces ont et dispensent à leurs apprentis. Trente et une compétences individuelles reprennent les techniques et les connaissances que le tuteur doit être capable d'utiliser de manière appropriée auprès des personnes apprenties. Pour chaque compétence, une explication du postulat appliqué au contexte du tutorat est donnée comme l'exemple ci-dessous.

Sommaire

| | |
|-------------------------------|---|
| Compétences - Liste détaillée | 2 |
| Bibliographie | 9 |

Les partenaires:



Ce document a été préparé à partir de projets et initiatives de mentorat/tutorat conduits avec succès au sein du partenariat du projet Leonardo MAITRE.

Les partenaires du projet proviennent de 5 pays :

| | |
|--------------|---|
| Italie: | Amitié, IAL Toscana, Mentoring USA Italia Onlus, CISL Toscana |
| France: | CRCI Bretagne |
| Lettonie: | ICD Riga (Innovation, Competence, Development) |
| Espagne: | Scienter España |
| Royaume-Uni: | Middlesex University Institute for Community Development and Learning |

| COMPÉTENCES- LISTE DÉTAILLÉE | COMPÉTENCES | ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS | POSTULAT/INTERET |
|--|--|--|---|
| <p>Professeurs Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Université de Middlesex</p> <p>Exercer le rôle de tuteur nécessite l'appropriation de compétences plurielles. Les compétences sont une combinaison des savoirs, savoir-faire, savoir-être c'est dans une situation donnée qu'elles se vérifient.</p> | 1- Capacité à apprendre | <ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à apprendre des autres ; • Apprendre à gérer l'information nécessaire au développement du tuteur et à son auto formation. | <p>Les tuteurs doivent être capables d'apprendre de leur propre expérience et de celle des autres tuteurs. Les tuteurs doivent identifier les différentes manières d'apprendre (livres, sites web, études etc....).</p> |
| | 2- Comprendre le rôle du tuteur | <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les différences entre les rôles d'un tuteur, d'un coach, d'un conseiller, d'un professeur ; • Faire un travail sur soi, ses propres valeurs, ses propres ressources pour appliquer la méthodologie. | <p>Les tuteurs doivent comprendre la théorie sur laquelle est basée la pratique du tutorat. Ils doivent comprendre à quel moment ils s'éloignent de leur rôle dans l'exercice du tutorat. Ils ont également besoin d'être bien organisés pour planifier leurs rencontres de tutorat d'où la nécessité d'adhérer à la méthodologie proposée.</p> |
| | 3- Comprendre les différentes étapes de la relation du tutorat | <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des modèles théoriques d'expérience du tutorat ; • Connaître différente manière de construire la relation ; • Reconnaître les étapes qui ont été atteintes ; • Organiser et développer un parcours de tutorat. | <p>Les tuteurs ont besoins d'avoir une représentation mentale des étapes de mise en œuvre et de gestion de la relation avec le jeune pour mieux progresser dans cette relation. Les tuteurs ont besoin de repères pour les guider dans la progression de leur relation de tutorat.</p> |
| | 4- Capacité à s'adapter | <ul style="list-style-type: none"> • Découvrir l'aptitude à sentir et réagir de manière appropriée aux différentes phases de la relation du tutorat et face aux besoins divers que l'apprenti peut ressentir. | <p>Les tuteurs doivent permettre à la relation d'évoluer et maintenir un tutorat de bonne qualité.</p> |
| | 5-Capacité à comprendre ses propres valeurs | <ul style="list-style-type: none"> • Développer la capacité à identifier ses propres valeurs et à comprendre à quel moment elles peuvent se confronter aux valeurs du jeune ; • Découvrir le tutorat comme une activité agréable, utile, et bénéfique. | <p>Les tuteurs ont besoin de valoriser le processus du tutorat et de sentir qu'il peut évoluer de façon positive. Les tuteurs doivent savoir ce qui les a motivés pour devenir tuteur (séparer l'altruisme des motivations réelles).</p> |

| COMPÉTENCES- LISTE DETAILLÉE | COMPÉTENCES | ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS | POSTULAT/INTERET |
|--|--|--|--|
| <p>Professeurs Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Université de Middlesex</p> <p>Exercer le rôle de tuteur nécessite l'appropriation de compétences plurielles. Les compétences sont une combinaison des savoirs, savoir-faire, savoir-être c'est dans une situation donnée qu'elles se vérifient.</p> | <p>6- Capacité à prendre en compte la diversité</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre et accepter le fait qu'il peut y avoir des différences culturelles entre le tuteur et le jeune ; • Apprendre à transposer les expériences d'une situation à l'autre. | <p>Leurs tuteurs peuvent être mis en relation avec des jeunes d'origine ethnique différente et ont besoin de développer leur sensibilité interculturelle.</p> |
| | <p>7- Intégrer les limites du tutorat et les règles de confidentialité</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Connaître les limites, ce qui inclut le rôle du tuteur et ce qu'il ne doit pas faire (par exemple en termes de conseil à donner), mais également les règles de moralité et de protection de l'enfance (par exemple des gestes déplacés, lieux des rencontres et règles de confidentialités par rapport à la divulgation d'information). | <p>Les tuteurs doivent bien intégrer ce sujet du comportement moral envers les jeunes et être conscients de la portée de leurs actes.</p> |
| | <p>8- Maitriser ses émotions (Intelligence émotionnelle)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se connaître et se maîtriser ; • Etre à l'écoute de soi et reconnaître ses propres émotions et leurs effets ; • Anxiété, impatience, stress ou fatigue : apprendre à les maîtriser (self-control) ; • Auto-évaluer ses forces et faiblesses ; • Avoir confiance en soi : être conscient de ses valeurs et de ses capacités ; • Faire face aux difficultés et les dépasser ; • Générer une atmosphère positive, vraie, en se montrant intègre, avec un comportement égal ; • Comprendre le jeune et montrer un réel intérêt pour ce qui le concerne (empathie) ; • Etre capable de voir les choses dans leur vraie perspective. | <p>Les tuteurs doivent être attentifs à leurs propres émotions et les contrôler afin d'aider les apprentis à comprendre les effets que les émotions peuvent avoir sur le comportement et ne pas porter de jugement. Les tuteurs doivent avoir une bonne estime d'eux-mêmes s'ils veulent améliorer l'estime de soi des apprentis. Les tuteurs ont besoin d'établir une relation de confiance pour amener les apprentis à s'ouvrir à eux. Les tuteurs doivent être en mesure de s'identifier à leurs apprentis pour mieux établir la relation et communiquer que le tuteur est là pour les soutenir. Les tuteurs doivent pouvoir influencer et aider leurs apprentis à évoluer afin de réaliser les objectifs et surmonter les problèmes.</p> |

| COMPÉTENCES- LISTE DETAILLÉE | COMPÉTENCES | ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS | POSTULAT/INTERET |
|--|---|--|---|
| <p>Professeurs Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Université de Middlesex</p> <p>Exercer le rôle de tuteur nécessite l'appropriation de compétences plurielles. Les compétences sont une combinaison des savoirs, savoir-faire, savoir-être c'est dans une situation donnée qu'elles se vérifient.</p> | 9- Capacité à utiliser les TIC (e-tutorat) | <ul style="list-style-type: none"> • Appréhender les différentes fonctions informatiques associées à la gestion et à l'animation d'une relation d'e-tutorat, telles que l'envoi/réception de courriels, l'utilisation d'Internet, le classement et la conservation de courriels. | <p>Il est indispensable pour les tuteurs souhaitant s'engager dans une relation d'e-tutorat de maîtriser les fonctions informatiques associées à une relation de tutorat.</p> |
| | 10- Capacité à établir de bonnes relations | <ul style="list-style-type: none"> • Développer la capacité à instaurer un dialogue significatif. | <p>Le tuteur doit pouvoir poser d'une série de questions qu'il peut poser à l'apprenti au début de la relation où la communication peut être difficile en raison de l'appréhension/manque de confiance.</p> |
| | 11- Capacité à manager et conduire la relation de tutorat | <ul style="list-style-type: none"> • Découvrir des aptitudes pour établir une bonne communication, réserver du temps à l'apprenti et traiter les éventuels problèmes entre le tuteur et l'apprenti. | <p>Les tuteurs doivent pouvoir instaurer une relation de tutorat rationnelle où l'apprenti sait que le tuteur tiendra le temps qu'ils ont réservé ensemble, et être apte à reconnaître les problèmes existant entre le tuteur et l'apprenti.</p> |
| | 12- Capacité à définir des objectifs et plans d'action. | <ul style="list-style-type: none"> • S'informer sur les objectifs de l'apprenti ; • Définir et détailler les objectifs du tutorat ; • Mettre en place un calendrier de réalisation des objectifs présentés ; • Mettre en place et mettre en œuvre des procédures de prise de décisions à court et moyen terme, c'.-à-d. approcher les objectifs par la politique des petits pas ; • Aider l'apprenti à obtenir des aptitudes à l'organisation et à la gestion de soi ; • Gérer l'évaluation. | <p>Les tuteurs doivent pouvoir aider à définir les objectifs de la relation et à mettre en place les différentes étapes en regard de l'objectif sous la forme d'un plan d'action. Les tuteurs doivent comprendre que seuls les objectifs SMART sont mesurables.</p> |
| | 13- Capacité à résoudre des problèmes, gérer et traiter des situations de crise ou de blocage | <ul style="list-style-type: none"> • Etre capable de reconnaître les problèmes du jeune ou de la relation de tutorat et avoir une panoplie de stratégies pour y faire face. | <p>Le tuteur doit pouvoir résoudre de tels problèmes pour montrer à leur apprenti que les problèmes peuvent souvent être surmontés avec de la détermination et en les pensant différemment.</p> |

| COMPÉTENCES- LISTE DETAILLÉE | COMPÉTENCES | ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS | POSTULAT/INTERET |
|--|--|--|---|
| <p>Professeurs Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Université de Middlesex</p> <p>Exercer le rôle de tuteur nécessite l'appropriation de compétences plurielles. Les compétences sont une combinaison des savoirs, savoir-faire, savoir-être c'est dans une situation donnée qu'elles se vérifient.</p> | 14- Capacité à gérer les rencontres | <ul style="list-style-type: none"> • Etre capable d'établir un ordre du jour pour une réunion et de tenir l'ordre du jour dans le temps convenu comprenant souvent la revue d'actions et leur planification ; • Etre capable d'utiliser les procédures données pour enregistrer les résultats des réunions de tutorat. | <p>Certains programmes imposent aux tuteurs de suivre une procédure commune pour le déroulement des rencontres de telle sorte qu'elles soient structurées sur un mode standard. Certains programmes imposent aux tuteurs de garder une trace de ce qui a été abordé à chaque rencontre pour pouvoir assurer un suivi.</p> |
| | 15- Capacité à utiliser les TIC (e-tutorat) | <ul style="list-style-type: none"> • Savoir utiliser les TIC pour communiquer de manière détaillée et expressive ; • Connaître la netiquette (par exemple mdr – mort de rire, pv – message privé) et les émoticônes (:-) = je souris, etc.). | <p>Rendre le plus efficace possible l'usage des TIC pour mener au mieux la relation de tutorat.</p> |
| | 16- Capacité à raconter des histoires | <ul style="list-style-type: none"> • Savoir raconter des anecdotes personnelles ou des histoires tirées de la littérature qui soient pertinentes au regard de la situation de l'apprenti. | <p>Le tuteur peut éclairer l'apprenti sur sa situation, par exemple l'aider à voir les choses sous un autre angle ou une situation négative avec un éclairage nouveau.</p> |
| | 17- Capacité d'écoute (empathie, écoute active) | <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre ce que signifie l'écoute active, c'est-à-dire se souvenir (dans le sens de remémoration de ce qui a été dit) mais aussi écouter et montrer au jeune qu'on l'écoute. | <p>Le tuteur doit être capable d'écouter et comprendre ce que le jeune lui dit. Le tuteur doit être capable d'écouter pour répondre et encourager le jeune à parler et à s'ouvrir davantage.</p> |
| | 18- capacité à gérer | <ul style="list-style-type: none"> • Accompagner l'apprenti pour qu'il soit capable de développer des compétences liées à la gestion de l'information (accès, compréhension...) ; • Lui donner les sources d'accès ; • Manager l'information. | <p>Le tuteur a besoin de savoir où il peut, avec l'apprenti, accéder à l'information, exprimer ses besoins, savoir et comprendre certaines choses.</p> |
| 19- capacité à communiquer, communication non verbale | <ul style="list-style-type: none"> • Etre capable de repérer les messages non verbaux que les apprentis adressent à leur tuteur ; • Etre attentif à sa propre communication non verbale (Utiliser les techniques d'approbation irrationnelle). | <p>La communication non verbale (CNV) est une partie importante de tout tutorat. Une bonne ouverture à la CNV pourra aider à établir de bons rapports.</p> | |

| COMPÉTENCES- LISTE DETAILLÉE | COMPÉTENCES | ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS | POSTULAT/INTERET |
|--|--|---|--|
| <p>Professeurs Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Université de Middlesex</p> <p>Exercer le rôle de tuteur nécessite l'appropriation de compétences plurielles. Les compétences sont une combinaison des savoirs, savoir-faire, savoir-être c'est dans une situation donnée qu'elles se vérifient.</p> | <p>20- Capacité à conduire un entretien (capacité à poser les bonnes questions)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre différentes sortes de questions (par exemple, ouvertes et fermées) ; • Savoir encourager la réflexion, l'analyse, l'application (cycle d'apprentissage expérimental) ; • Savoir formuler des questions qui agissent comme un catalyseur pour aider le jeune à formuler les problèmes et trouver des solutions de rechange ; • Savoir quand utiliser et comment formuler des questions directes qui défient. | <p>Le tuteur a besoin d'être guidé pour savoir quand et comment poser les bonnes questions pour encourager l'apprenti à penser et à parler des problèmes rencontrés et des solutions possibles.</p> |
| | <p>21- Aptitudes à conseiller</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Savoir donner des conseils appropriés et des directives ; • Savoir aider l'apprenti face à une situation difficile ou un problème. | <p>Le tuteur doit être capable d'aider l'apprenti de façon personnalisée, avec des conseils venant d'une personne qui sert d'exemple. C'est d'autant plus important que l'apprenti n'a pas toujours d'autres personnes sur qui s'appuyer pour partager leurs difficultés.</p> |
| | <p>22- Capacité à formuler des remarques et entendre celles de l'apprenti (feedback)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Donner de l'information et avoir un retour ; • Utiliser les compétences interpersonnelle ou sociale. | <p>Le tutorat est une relation à double-sens. Le tuteur doit faire part de ses remarques à l'apprenti sur ses performances et il doit aussi apprendre à écouter celles de l'apprenti</p> |
| | <p>23- Capacité à rester dans une relation professionnelle</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Savoir garder une certaine distance entre le tuteur et l'apprenti afin que chacune des personnes ne soit trop dépendante l'une de l'autre ; • Définir et poser des limites sur l'aide que le tuteur peut apporter. | <p>Le tuteur doit veiller à ce que la relation reste bien dans un contexte de « tutorat » et non d'« amitié ». Cela permet de garder son attention sur les objectifs à atteindre à travers le tutorat. La distance professionnelle peut aussi être utile si la relation prend d'abord la forme de conseil.</p> |
| | <p>24- Reconnaître et valoriser les résultats accomplis/ les objectifs atteints</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Savoir reconnaître les succès et valoriser les réussites même menées avec des difficultés. | <p>Permet au tuteur et à l'apprenti d'être plus proche à travers la réussite et de conserver une relation positive.</p> |

| COMPÉTENCES- LISTE DETAILLÉE | COMPÉTENCES | ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS | POSTULAT/INTERET |
|--|--|---|--|
| <p>Professeurs Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Université de Middlesex</p> <p>Exercer le rôle de tuteur nécessite l'appropriation de compétences plurielles. Les compétences sont une combinaison des savoirs, savoir-faire, savoir-être c'est dans une situation donnée qu'elles se vérifient.</p> | 25- Capacité à conclure la relation de tutorat | <ul style="list-style-type: none"> • Savoir reconnaître la fin de la relation et se séparer d'une manière mutuellement profitable. | <p>Permet à la fois au tuteur et à l'apprenti d'admettre qu'ils sont parvenus à la fin de leur relation et de passer d'une relation de tutorat à une relation moins guidée.</p> |
| | 26- Capacité à évaluer | <ul style="list-style-type: none"> • Savoir évaluer la relation de tutorat de manière globale en utilisant les outils fournis par le projet. | <p>Le tuteur doit être capable de s'auto-évaluer vis à vis de l'apprenti pour faire avancer la relation.</p> |
| | 27- Connaître les parcours et les métiers de son domaine professionnel | <ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l'apprenti en fournissant informations, conseils, recommandations sans pour autant être trop protecteur : conseiller l'apprenti sur des itinéraires de carrière et des qualifications, fournir des sources d'information (Application des techniques directes de conseil). | <p>Le tuteur doit être capable de donner des informations, avis et conseils sur les métiers dans le contexte de la formation professionnelle en agissant comme un "guide", tout en étant attentif aux limites de l'apprenti.</p> |
| | 28- Capacité à fédérer/ obtenir l'adhésion - Charisme | <ul style="list-style-type: none"> • Se faire l'avocat de l'apprenti vis à-vis des formateurs et des employeurs. | <p>Le tuteur peut accompagner l'apprenti dans sa progression de formation ou d'emploi.</p> |
| | 29- Capacité relationnelles (travailler et développer des réseaux) | <ul style="list-style-type: none"> • Etablir et entretenir une liste de contacts qui peuvent éventuellement aider l'apprenti ; • Présenter des personnes ressources qui pourront aider l'apprenti à atteindre ses objectifs ; • S'assurer que les succès de l'apprenti sont connus des autres personnes ; • Prendre conscience que la connaissance de l'organisation aide à mieux apprendre et aide l'apprenti à progresser dans son lieu de travail. | <p>Le tuteur peut jouer un rôle important au niveau des personnes issues de réseaux que l'apprenti peut être amené à rencontrer pour l'aider à progresser.</p> |

| COMPÉTENCES- LISTE DETAILLÉE | COMPÉTENCES | ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS | POSTULAT/INTERET |
|--|--|--|---|
| <p>Professeurs Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Université de Middlesex</p> <p>Exercer le rôle de tuteur nécessite l'appropriation de compétences plurielles. Les compétences sont une combinaison des savoirs, savoir-faire, savoir-être c'est dans une situation donnée qu'elles se vérifient.</p> | <p>30- Capacité d'encadrement</p> <p>31- Compétences pédagogiques</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Donner à l'apprenti un retour sur la façon dont il réussit ses tâches ou activités professionnelles ; • Le conseiller sur la manière dont il peut améliorer ses performances. <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les techniques d'enseignement pour communiquer les connaissances professionnelles à l'apprenti ; • Trouver et utiliser les ressources appropriées ; • Donner à l'apprenti des exemples utiles et lui poser des questions pour l'inciter à réfléchir ; • Utiliser des modèles d'application et techniques de jeu de rôle. | <p>Dans la formation professionnelle, le tuteur peut être plus utile à l'apprenti s'il comprend et maîtrise certaines des qualifications que l'apprenti essaie d'obtenir.</p> <p>Développer les compétences pédagogiques permet d'optimiser les compétences strictement professionnelles et de leur donner plus de sens.</p> |

Bibliographie

- Carrad, L (2002). 'Policy developments in mentoring and volunteering', in Mentoring, Citizenship and Community: Report of the third annual conference of the London Regional Mentoring Network, ed A.D. Miller, London, London Central Learning & Skills Council
- DfEE (1999) Baseline Survey of Mentoring in Schools, DfEE, Sheffield (mimeo)
- Felice, A (2000) 'Il mentoring' in Osservatorio Isfol, 2-3
- Garrett-Harris, R. and Garvey, B. (2005) Towards a framework for mentoring in the NHS, Mentoring and Coaching Research Unit, Sheffield Hallam University, Sheffield
- Golden, S. and Sims, D. (1997) Review of Industrial Mentoring in Schools, NFER, Slough
- Jiménez, E G (2005) Libro de bolsillo del e-mentor (available at University of Seville virtual campus at www.mentorina.net at the A estudiar section)
- Befriending Network (Scotland) (2005) The Nature and Extent of Befriending and Mentoring in Scotland (www.befriending.co.uk)
- Miller, A.D. (2002a) E-mentoring: A guide to mentoring via e-mail. National Mentoring Network, Salford
- Miller, A.D., Evans, A. and McCrone, F. (2006) Final report on the Aimhigher National Mentoring Scheme, Middlesex University, London
- Mora, T (2003) Que es un Mentor? (available at www.mundogar.com)
- Serpell, T. (December 2004) Attitudes to and practice of mentoring among major employers in the East of England, EMF, Chelmsford
- Shiner, M., Young, T., Newburn, T. and Groben, S. (2005) Mentoring disaffected young people: An evaluation of Mentoring Plus, Joseph Rowntree Foundation, London (price £15.95 or summary at www.jrf.org.uk)
- Starcevich, M and Friend, L (1999) Attributes of Effective Mentoring Relationships: Partner's Perspective, Center for Coaching and Mentoring, Canada

The image used on the titel page is copyrighted. The property is with Stockxpert or its image providers. Further information on the royalty free stock photography community is available under <http://www.stockxpert.com/>.