



Intergenerational Succession in SMEs Transition
INSIST

Module 2

Module Mentors

Pascal Echardour

Adinvest Development – AZUR Valorisaton

Avignon, 2016



1. Module Introductif

Cette partie doit fournir une introduction générale de tous les points clés discutés dans le matériel de formation. Elle doit être écrite de telle sorte qu'elle motive les lecteurs à continuer leur lecture.

Le programme de formation est basé sur des fondements clés qui permettent la transmission d'entreprise (stratégie, finance, juridique, aspects culturels et sociaux).

Le module de mentoring, inclus dans les 4 modules du projet INSIST a pour but de sensibiliser les dirigeants de PME ou futurs dirigeants sur les défis du mentorat et les enjeux sur la transmission d'entreprise.

Un autre groupe a été clairement ciblé afin de développer le mentorat et de soutenir les dirigeants de PME afin de faire face à certains étapes clés du cycle de vie d'une PME. Ces éventuels mentors ou futurs mentors auront aussi l'opportunité d'agir et de réfléchir à partir d'études de cas et activités pour découvrir l'approche générale du mentorat et leur capacité à agir en tant que mentor au sein des PME.

1.1. Overview Aperçu

Ce module permet d'améliorer la compréhension sur les principes du mentorat à partir de cours et sessions d'activités basé sur le contexte de la transmission de PME.

Les concepts du mentorat ainsi que les compétences clés à développer sont enseignés à partir de cours et atelier de formation afin de permettre de développer les connaissances nécessaires et compétences d'application. Des études de cas et travaux de groupe sont aussi inclus dans la formation pour atteindre les objectifs du mentorat et de mettre en pratique les compétences attendus dans les situations d'entreprise familiale.

1.2. Scope

Commencez par une affirmation concernant l'ensemble du cours

Ce cours couvrira beaucoup d'aspects dans différents domaines interagissant avec les actions du mentor de PME:

- Le guide sur les meilleures pratiques du mentorat
- Conditions des actions d'un mentorat réussi pour soutenir les dirigeants d'entreprise dans le processus de transmission
- Règle de communication interpersonnel/constituer une bonne relation avec le dirigeant d'entreprise pour mettre en place les conditions d'un mentorat réussi
- Résultats des actions du mentorat dans le contexte de transmission d'entreprise.



A partir de ce matériau principal, les groupes ciblés auront à accomplir différents résultats attendus en raison de leur préalable expérience et les attentes du dernier cours.

Basé sur leur expérience préalable, professionnels/praticiens apprendront à devenir mentor en utilisant leurs compétences, connaissance préalable des PME et la culture d'entreprise.

Les étudiants, eux, vont principalement se concentrer sur l'analyse des contextes, situations, règles, place qui leur permettra d'évaluer un approche global du mentorat. Ils seront aussi susceptible d'avoir une auto évaluation des compétences clés et aptitudes à acquérir à travers des expériences afin de développer la crédibilité à être accepté en tant que mentor par les dirigeants d'entreprises.

1.3. Public ciblé

Donnez la description du public ciblé par le cours. Il est important de de définir le groupe afin de structure le cours correctement

Lister les taches à accomplir par le groupe ciblé

Lister les compétences/connaisances prérequisés qui sont nécessaires

Le cours a été mis en place pour deux groupes distincts mais aussi différents objectifs :

1 – professionnels/professionnels expérimentés :

Le programme leur permettra de travailler en tant que business mentor en soutien aux dirigeants d'entreprise sur leur travail quotidien en préparant les étapes de transmission de l'entreprise. Leur expérience préalable et propre compétences techniques seront clés dans l'évaluation pour assurer la capacité du candidat à pratiquer le mentorat avec les dirigeants d'entreprise dans de bonnes conditions.

- Expériences pré requis : ils doivent avoir travailler dans des PME pour avoir une bonne culture des comportements existants et approches afin de gagner la confiance et la reconnaissance du dirigeant d'entreprise.
- au moins 3 ans d'expérience dans les fonctions managériales d'une PME
- dirigeant d'entreprise
- compétences et aptitudes pré requis : réaliser les résultats attendus , pour réaliser des contrats de mentorat réussis quelques compétences personnelles et techniques sont nécessaires.
- Vision globale de l'environnement juridique et financier des PME (pas un expert en comptabilité)
- Stratégie,commerce, marketing
- Evaluation des opportunités du marché international (peut être utile)



2- Etudiants

Le programme leur permettrait une parfaite connaissance et analyse des situations de mentorat dans les PME afin d'évaluer les situations de difficultés à résoudre.

Dans un autre axe, ils amélioreront leur propre compétences techniques afin d'être capable d'évaluer leur capacité à travailler en tant que mentor après des expériences au sein d'une PME.

2. Les objectifs du module

Les objectifs du module de formation doivent être spécifiés. Ils peuvent être définis de manière générale ce que l'étudiant/'apprenti est censé accomplir à la fin du module.

Le module permet de développer les connaissances de base d'une approche mentorale ciblé sur les entreprises familiales. Il sera basé sur le soutien du dirigeant d'entreprise sur les conditions de transmission de l'entreprise.

Matériels requis

- Petite caméra pour les exercices d'interview au chapitre 3, et un ordinateur portable pour les visualiser et faire le point.

Testing

Faire une description de la stratégie à utiliser pour le module, y compris pre/post test certification, test final et score nécessaire / pourcentage d'admission.

List des références

Citer les ressources que vous utiliserez pour le déroulement de ce cours.

The situational Mentor : An international review of Competence , edited by David Clutterbuck and Gill Lane (2004), published by Gower Publishing Limited, ISBN: 0 566 08543 7

The Handbook of Mentoring at work: Theory, Research and Practice, edited by Belle Rose Ragin and Kathy E.Kram, (2007), published by Sage Publication Inc., ISBN 978-1-4129-1669-1

Advising Family Enterprises ; Examining the Role of Family Firm Advisors, SAGE : Family Business Review

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.





http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/FFI_on_Friday/ffi-vol4-34-editorial.pdf

Stratégie d'évaluation

L'évaluation sera différente pour les professionnels et étudiants mais aussi pour tous les chapitres.

Les chapitres 1 et 2 seront principalement basés sur les cours enseignés et un examen individuel sur papier basé sur les connaissances de l'entreprise.

Après un travail individuel, le chapitre 3 doit être plus axé sur ses observations personnelles, cela pour pousser tous les participants à réfléchir sur les résultats d'apprentissage visés à partir de son expérience.

Chaque évaluation conduit à

Each unit assessment will lead to Open Badges acquisition.

Critères techniques

- Outil de partage de signets - Diigo <https://www.diigo.com/> or Zotero <https://www.zotero.org>
- Plateforme de travail collaborative comme drive pour les travaux en groupe ou coospace
- Petite caméra pour les exercices d'interview dans le chapitre 3, et un ordinateur portable pour les visualiser et faire le point

3. Concepts clés/ problèmes

Cette section doit identifier les points clés traités dans le module de formation. Pour assurer le bon suivi des points soulevés dans cette section, le contenu du programme de formation doit être revu.

Ce module de formation a pour but de développer la compréhension du mentorat, augmenter la prise de conscience de l'impact du mentorat pour les dirigeants de PME dans le contexte de la transmission d'entreprise. Et finalement à travers différents travaux individuels sur des études de cas, travaux de groupe et simulation, ils seront en mesure d'auto – évaluer leurs compétences à identifier le mentorat dans un contexte spécifique et leur capacité à développer leur propre expérience de mentor.





4. Units

Chaque module doit être divisé en chapitre. Et celles ci seront les sous sujets comme énoncé dans le module de formation. Chaque module de formation est limité à 60-70 pages , un chapitre ne doit pas dépasser 8-10 pages.

Les chapitres 1 et 2 relèvent beaucoup de questions. Nous allons commencer par une première documentation sur le mentorat et autres sources. Nous allons travailler sur différents sujets , en passant par la différence entre le consulting et le mentorat jusqu'à l'importance de la communication interpersonnelle.

Le 3^e module sera plus orienté sur la pratique avec les attentes des groupes :

- 1- Professionnels seront en mesure d'agir en tant que professionnel en mentorat pour soutenir les dirigeants d'entreprise dans le processus de transmission. Et sera capable d'appliquer, d'analyser et d'évaluer ses propres actions pour développer son expertise.
- 2- Etudiants seraient en mesure de comprendre les différents contextes du mentorat, identifier et expliquer les approches du mentorat en relation avec le contexte des PME.

Le module de mentorat contient 3 différents chapitres avec les différentes attentes. Ils sont tous obligatoires.

<u>Chapitre 1</u>	Capacité à comprendre le besoin dans la logique mentorale et aboutir à un accord.
<u>Chapitre 2</u>	Capacité à créer un environnement sûr et de soutien qui crée un respect mutuel et la confiance.
<u>Chapitre3</u>	Capacité à créer une prise de conscience pour aider les prises de décisions avec des objectifs à atteindre.

4.1. Objectifs du chapitre

Vous devez spécifier les objectifs du chapitre. Ils doivent représenter les points clés que l'étudiant/apprenti doit être en mesure d'accomplir à la fin du chapitre. Les objectifs doivent être en accord avec le contexte du module de formation. Le corps principal de



chaque chapitre doit contenir des explications et discussion des points clés identifiés. Pour illustrer ces points clés, des études de cas et /ou exemples peuvent être inclus.

Une première session préalable avant le début du module est obligatoire afin d'expliquer le processus d'évaluation qui inclut le travail personnel en complétant les observations personnelles du participant/étudiant à travers les différents chapitres.

Cette étape sera géré par des outils collaboratifs et plateforme pour :

- Partage de documents (les chap)
- Plateforme de partage de signets (ch 1)
- Document de co-creation (ch 3)
- Web meetings (chapitre 3)



UNIT 1 – Fixer les bases:

Vous devez spécifier les objectifs du chapitre. Ils doivent représenter les points clés que l'étudiant/apprenti doit être en mesure d'accomplir à la fin du chapitre. Les objectifs doivent être en accord avec le contexte du module de formation. Le corps principal de chaque chapitre doit contenir des explications et discussion des points clés identifiés. Pour illustrer ces points clés, des études de cas et /ou exemples peuvent être inclus.

Condition préalable : néant

Quelles seront les compétences de l'étudiant/participant après le chapitre 1 ?

Les résultats commun pour les étudiants/participants seraient d'être capable de :

- Décrire, illustrer et évaluer les comportements
- Décrire et suivre les directives du mentorat
- Expliquer et démontrer les différences entre coaching, mentorat et autre professions
- Analyser et différencier avec les dirigeants d'entreprise les besoins professionnels et à quel moment
- Analyser un accord sur ce qui est assimilé ou pas chez le dirigeant d'entreprise et la responsabilité du mentor.

La partie spécifique chez les professionnels comprendra les éléments ci-dessous :

- Décrire, proposer et discuter avec le chef d'entreprise des directives et paramètres spécifiques de la relation mentorale
- Analyser, évaluer et définir les éléments assimilés, sur le responsabilités du mentor et du chef d'entreprise.
- Déterminer s'il existe une compatibilité entre la méthode de mentorat et le besoin du chef d'entreprise à la préparation de transmission.

Unit 1 : fixer les bases

Capacité à comprendre les besoins spécifiques de la demande de mentorat et définir un accord



LO-1.1: comprendre et démontrer les bases de conduit et directives éthiques. Understand and exhibit in own behaviours the standard of conduct, and ethical guidelines.

LO-1.2: communiquer les differences entre le coaching,mentorat et autres soutiens

LO-1.3: comprendre et discuter avec les professionnel les directives et parametres spécifiques de la relation mentorale. Understand and effectively discuss with professionals the guidelines and specific parameters of mentoring relationship.

LO-1.4: définir les élèments assimilés ou non, qu'est ce qui est offert au chef d'entreprise et les responsabilités du mentor. Define agreement about what is appropriate and what is not, what is and is not being offered and about the SME owner and mentor responsibilities.

Unit 1 : Contenu

<u>Sequence 1</u> : normes ethiques et professionnelles Ethical and Professional Standards	
Preliminary work social bookmarking : individual interaction on a collaborative web-tool (Diigo or Zotero) for bookmark sharing <u>Subjects to share and discuss:</u> SMEs awareness of Mentoring / Internal or External <u>Teacher as a moderator of discussion (within the collaborative web-tool)</u>	2 week delay 1 web-conference 2 h supervision
<u>Lecture 1 /</u> <ul style="list-style-type: none"> • Origine du mentorat • Qu'est ce que le mentorat? Quel est le role du mentor? Et pas ? • Difference et autre soutien entrepreunarial • Comprendre la relation mentorale • Questions éthiques: limites du mentor, legislation 	2 x 1h
<u>Travaux de groupe et discussions</u>	2 x 0,5h

Materie à partager, à lire avant la session face à face

Mentoring the next generation

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.





by [Katherine Grady](#) (Ph.D)

Family Business Know-How © 2002

[Mentoring across Family Owned Businesses](#)

By Brian John Distelberg, Thomas V.Schwartz

Family Business Review September 2015

SAGE Journals

APERÇU DU CONTENU

1 – Qu'est-ce que le mentorat?

Le mot 'mentor' vient de la mythologie grecque. Le roi Odysseus allant à la bataille de Trojan, confiant son fils à son ami Mentor. Le mot signifie actuellement "endurant" et est souvent utilisé pour décrire une relation soutenue entre une personne expérimentée et quelqu'un d'un niveau de base. Le mot est devenu synonyme de conseiller. Dans différents dictionnaires, la définition peut signifier "un conseiller expérimenté et de confiance".

Le mentorat est également associé à l'apprentissage, période durant laquelle l'employé commence par l'apprentissage et atteindre

The word 'mentor' comes from Greek myth in which the legendary king Odysseus went off to fight the Trojan Wars, entrusting the care of his son to a friend called Mentor. The word actually means 'enduring' and is usually used to describe a sustained relationship between an experienced person and someone who is in the initial stages of their development. The word has become synonymous with the idea of a trusted adviser. In various dictionary, the definition may be an 'experienced and trusted adviser'.

Mentoring is also associated with apprenticeship based on past period, when the worker followed the way beginning with apprenticeship and achieved the final step of master craftsman.

2 – Définitions du mentorat

1. 'le mentorat est un processus interpersonnel', qui favorise la croissance humaine au sens large, pour le développement personnel et professionnel. (*Lawson et al 2005*).
2. 'le mentorat peut être défini comme le plus "intimate" des modes d'apprentissage. Son objectif principal n'est pas le développement de compétences techniques mais l'acquisition de capacités intuitives qui permettrait aux personnes de fonctionner as

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



un niveau supérieur de gestion ou dans une situation différente' (*Situational Mentoring* – Clutterbuck 2007).

3 – qu'est-ce que le mentorat entrepreneurial ou d'entreprise ?

Une bonne relation mentorale donne au mentoré l'opportunité de recevoir un support personnel et professionnel à moyen ou long terme. La relation permet au mentoré sa situation personnelle ou professionnelle dans le but de développer des stratégies ou objectifs qui impacteront positivement sur l'entreprise. Le mentor doit avoir une expérience personnelle et capacités pour pouvoir donner au dirigeant d'entreprise le bon niveau de soutien, mais le plus important est d'établir le mentorat dans les meilleures conditions. Le mentorat est une relation basée sur l'égalité, la disponibilité et la confiance. Il doit avant tout être une relation de soutien.

Dans une bonne relation mentorale, le mentor encourage le dirigeant d'entreprise à réfléchir sur son propre expérience personnelle ou professionnelle, et le mentor partage également ses expériences. Dans ce sens, le dirigeant d'entreprise est soutenu pour élaborer de nouveaux moyens afin de faire face aux problèmes de l'entreprise ou défis.

4 – rôle du mentor d'entreprise The role of the enterprise mentor

Expérience large : l'expérience du mentor d'entreprise concerne une large variété de secteurs de marché et celui-ci comprend beaucoup de forces et de besoins à développer. Le mentor doit être en mesure d'adapter son style ou comportement en fonction de chaque mentoré ou d'une situation.

Au lieu de lui donner des réponses ou solutions, le mentoré doit être guidé pour trouver ses propres options ou actions à ses problèmes.

Dans la plupart des relations mentoriales, l'objectif principal est de permettre au mentoré d'obtenir de nouvelles capacités personnelles, de l'expérience et connaissance pour de nouvelles perspectives, une vision plus large sur les attitudes et comportements qui conduiront à une performance supérieure.

Le mentor ne doit pas dire au mentoré ce qu'il/elle devrait faire. Seul le mentoré doit décider des objectifs ou actions qu'il /elle devrait mettre en place. (le mentoré vivra de ses résultats)

Le mentorat est donc :





- Une relation directe sur une période donnée entre une personne moins expérimenté (le mentoré) et un professionnel reconnu (le mentor) qui assure un support, des conseils et une aide concrète.
- Un processus dans lequel un professionnel reconnu partage ses propres aptitudes, connaissance et expérience avec une autre personne.
- Un moyen permettant à une personne non expérimenté de gagner les aptitudes , connaissance et de la confiance afin de lui permettre d’aller de l’avant
- Une opportunité pour une personne non expérimenté d’avoir un accès à des conseils sans être jugé et un support.
- Un processus de travail collaboratif pour atteindre les objectifs prédéfinis
- Un processus à double sens dans lequel les deux parties obtiennent satisfaction et succès par le travail effectué ensemble

Sequence 1 Training Material:

Powerpoint : U1S1-Ethics-Professional-Standard.pptx

Activities :

U1S1.1 / Individual : que sous- entend le metier de Business mentor?

5 mn pour réfléchir individuellement à la question d’identification des aspects importants du role du mentor.

Partager au sein du groupe pendant 5mn avant de passer à la diapo suivante .

Durée : 10 min

U1S1.2 / Groups : Senior Executives’ perceptions on Mentoring in Family Firm

Paper work : Mentoring in Family Firms: A reflective Analysis of Senior Executives’ perceptions , John Boyd, Michelle Wircenski, Nancy Upton

Duration ; 30 min

Objectif: reflecting on the senior executives’ perception to evaluate risk on the various situation and try to imagine potential solutions for solving these issues.

Sequence 2. Les compétences et outils nécessaires au Mentor.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n’engage que son auteur et la Commission n’est pas responsable de l’usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.





ACTIVITY U1S2-1 : Tests Individuel : ‘Compétences fonctionnelles’ + ‘Compétences Personnelles’	0.75h
<u>Lecture</u> : Compétences clés du Mentorat, ompétences de l’entreprise nécessaires pour les mentors key skills for mentoring, mandatory enterprise skills for mentors Concepts situationnels et temporels / compétences à utiliser Motivation du PME et cycle du mentorat Pratiques reflective dans le mentorat	2 x 1h
<u>Activité</u> : CASE Planet Platform / Discussions de groupe	1 h
Travail individuel sur Individual work on own Reflective Journal	0,5h

Objecitf de la 2e partie : on doit illustrer la complexité du mentorat en utilisant un cadre référentiel et des contextes formels. Ainsi pour identifier cela, plus la relation est formalisée et ... Then to pinpoint the more the relationship is formalize and measure mentoring, the best the distance is from its informal, intuitive origins

Pour introduire la compléxité sur différents axes :

- 1- Différents points de vue du ...
- 2- En commençant d’une relation mentor/mentoré
- 3- Compétences en mentorat générique
- 4- Et toutes les relations mentoraes sont ‘situationnelles’ et ‘temporelles’

Tache 1 : commencez l’activité suivante pour permettre aux étudiants d’ouvrir une discussion sur les différentes domaines de compétences à appliquer dans le contexte du mentorat

ACTIVITY U1S2-1 : Individual Tests : ‘Functional Competences’ + ‘Personal Competences’
<u>Durée</u> : 45 min Distribuer 2 tableau (voir annexe) à chaque étudiant,lui laisser 10mn pour completer en plaçant chaque produit sur une echelle de 1 à 5 (pas important à très important).



Partager et commenter par groupe (6-8) pendant 20mn. Lister les 5 questions les plus fréquentes. Le groupe doit préparer une synthèse sur ce qui leur semble le plus important.

Session de partage des questions les plus fréquentes par groupe

Phases du mentorat : différentes aptitudes Phases of Mentoring : various skills

On introduit les différentes phases du processus de mentorat, et illustrer par des compétences clés utilisées à chaque étape :

1. établissement de rapport est la première étape durant laquelle le mentor et le mentoré décident s'ils travaillent ensemble.

- Il inclut les compétences en écoute active, empathie et avoir un regard positif :

We introduce the various phases of the mentoring process, and illustrate with key competences used for each step:

2. mettre en place les objectifs est la phase durant laquelle le mentor et le mentoré mettent en place la clarté sur les objectifs de la relation.

- Cela nécessite des compétences à savoir l'identification des objectifs, clarification et management, gestion de projet personnel et tester le niveau d'engagement du mentoré par rapport aux objectifs.
-

3. la progression est l'étape difficile de la relation mentorale où beaucoup de temps et d'énergie sont dépensés. Cela requiert beaucoup de changements de comportements. Les compétences du mentor et mentorés à cette étape sont :

- Maintenir l'engagement
- garantir un défi dans le dialogue mentorale
- aider le mentoré à prendre des responsabilités pour gérer la relation
- être disponible et compréhensif afin d'aider le mentoré à surmonter des difficultés

4. windin up...apparaît quand la relation a permis d'atteindre l'objectif désiré, ou quand le mentoré commence à dépasser le mentor.

5. Passer à une "amitié" professionnelle apparaît durant la phase de mentorat. Il pourrait être la capacité à redéfinir la relation quand l'objectif est atteint.



Dimensions of mentoring and Competency pairs

Utiliser les nombreuses dimensions (directive/non-directive/Nurture need/Intellectual need), mettre en place les différentes postures du mentor face au mentoré

<u>ACTIVITY 2 : Identify the relevant approach to build a relevant mentoring approach</u>

Utiliser le cas PLANET PLATFORM pour discuter de l'approche mentorale qui pourrait être plus important pour le chef d'entreprise.





UNIT 2 – Co-créer la relation - Main body

Prérequis : néant

Quels seront les compétences des apprentis à la fin de la section 2 ?

Le résultat commun pour tous les apprentis sera d'être capable de :

- Comprendre un contexte en analysant la communication non verbale, les paroles et mots utilisés
- Expliquer comment les comportements peuvent affecter le processus de mentorat
- Comprendre les attentes , objectifs , valeurs et croyances du chef d'entreprise sur ce qui est possible et ce qui ne l'est pas.
- Identifier des questions qui relève de l'écoute et de la compréhension active de la perspective du client.

La partie spécifique pour les professionnels sera :

- Démontrer le respect de la perception d'autrui , le style d'apprentissage, le savoir être
- Démontrer la flexibilité durant les actions de mentorat
- Démontrer la confiance en travaillant avec des émotions fortes et gérer les émotions des clients.

Prerequisite: none

- Démontrer la confiance en travaillant avec des emotions fortes et l'auto-gestion des emotions des clients

Unit 2: Co-cree la relation

Creer la sécurité, environnement supportant qui produit un respect et de la confiance mutuel

Create a safe, supportive environment that produces mutual respect and trust :

LO-2.1 / Comprendre comment démontrer continuellement l'intégrité personnel et l'honnet t 

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



LO-2.2 / capacité à démontrer le respect de la perception d'autrui, savoir-être
LO-2.3 / capacité à fournir un soutien aux actions incluant ceux qui impliquent la prise de risque et la peur des échecs.
LO-2.4 / capacité à créer une relation spontanée avec les autres, utilisé un style ouvert, flexible et confiant :
a- Accès à l'intuition de soi, ouvert à prendre des risques
b- Utiliser l'humour pour créer la clarté et l'énergie positive pour faire face aux différents problèmes
c- Démontrer la confiance en travaillant avec des émotions fortes
Capacité à créer des relations spontanées avec les autres , en utilisant un style ouvert, flexible:
a. Access own intuition, open to not knowing and take risks,
b. Utiliser l'humour pour créer une énergie positive afin de faire face à différents problèmes
c. Montrer une confiance Demonstrate confidence in working with strong emotions and can self-manage.

Unit 2 : Content and Format

Dans cette 2e section, le contexte spécifique de la transmission sera appliqué mais le but principal vise à créer un niveau pertinent de communication entre le Mentor et le Mentoré (Chef d'entreprise) pour construire une relation de confiance, la base importante pour la durabilité et le succès du processus mentorat.

<u>Sequence 1 :</u>	
<u>Lecture :</u> <ul style="list-style-type: none">• Compétences de communication du mentorat• Sujets clés de la communication interpersonnelle• Communication Non-verbale et langage corporel	2 x 0,75h
Various short practical exercises, individual and shared within the group	2 x 0,75h

Objectif de la sequence 1:

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.





La Première partie concerne les problèmes générales de communication (formelle, informelle, orale, verbale et non-verbale...) avec les illustrations de l'impact positif et négatif de chaque forme de communication appliquée à l'approche mentorale des PME.

Le programme inclut 3 activités qui incluent les actions des étudiants pour les préparer au groupe de travail final de la section 2, un jeu de rôle décrit ci-dessous. Ce processus prévoit de mettre les étudiants en pratique de la complexité de la communication et de la construction de relation pour une relation mentorale à succès.

Matériel à utiliser :

Présentation powerpoint : U2S1-Communication principes.pptx_(30 slides)

Complete avec les activités suivantes (informations incluses dans la présentation pptx)

Materiel à utiliser

Powerpoint presentation : U2S1-principes de la Communication .pptx_(30 slides)

Complété avec les activités suivantes (details included in the pptx presentation)

Activity U2S1-1: Communication is an art? (slide 2) – 10 min

Objectif: Discussion sur l'énoncé pour ramener la discussion sur "la communication entre les personnes est une façon sincère et honnête les uns envers les autres"

Activity U2S1-2: How do we spend our communications time? (slide 3) – 10 min

Objectif: Reflect on how changing these balances of time in each of these communications could make a difference in their activities.

Activity U2S1-3 : Reading test – 10 min

Objctif : démontrer comment on ignore facilement l'information qui est sous nos yeux

Debrief: demandez aux participants s'ils croient qu'on ignore l'information qui est importante. Expliquez qu'être plus attentif de l'ignorance des informations comme démontré dans cette activité peut nous aider à éviter cela pendant la communication

Sequence 2 :

--	--



<u>Seminar</u> :	2 x 0,75h
Ecoute Active : comprendre l'essentiel de la communication du chef d'entreprise, aider le client à gagner de la precision et perspective Questionnement intense : questions directes , questions ouvertes	
Travail de groupe avec différents roles (3 sub-groups	2 x 0,75h
Travail individuel sur son propre journal professionnel	0,5h

Matériel à utiliser

Présentation Powerpoint: [U2S2 – ActiveListening-Questioning Skills.pptx](#)

Contenu: Partie 1 – Ecoute active

la première partie de la formation a pour objectif de prendre connaissance de l'écoute active au travers de définition et étude de cas.

Activity U2S2-1: Active Listening Group Work : 40 min

Les participants font un travail de listening à deux dans lequel un "orateur" parle d'un problem avec un 'auditeur" qui a reçu comme instruction d'écouter très peu. Les membres du groupes évaluent les aspects de la « faible » et « bonne » écoute et pratiquent l'écoute active dans un jeu de rôle

Material: "handout, 'Good Listening Skills Checklist' + Index card for each pair of students. (see appendix).

Description: dire aux participants que dans cette activité, ils apprendront les capacités d'écoute. Donner les instructions suivantes :

- Pair off. Une personne sera l'orateur et l'autre l'auditeur
- L'orateur exposera un problem q'il a rencontré récemment (ex, un conflit avec une member de la famille ou un ami)
- L'auditeur va recevoir une carte avec des instructions précises à suivre.

Planning

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.





Preparer les cartes d'instructions pour cette activité en écrivant les instructions suivantes sur la face des cartes et les marquer comme "1," "2" or "3" au dos :

1. Ecouter attentivement votre collègue pendant environ une minute. Et puis commencer à vous distraire. Regarder votre montre ou l'heure, regardez autour de vous, faites tomber votre stylo sans être flagrant.
2. tenir compte de votre collègue, mais ne soyez pas en accord avec tout ce qu'il dit. Interrompez le quand il parle, et dites lui ce qu'il doit faire, s'il demande ou pas votre avis. Pointer votre doigt et essayer d'être agressif.
3. Ecouter attentivement votre collègue. Essayer de montrer que vous avez compris sans parler. Regardez le attentivement dans les yeux. Ne parlez pas.

Procedure

1. Dire aux participants que dans cette activité, ils apprendront les aptitudes à l'écoute. Donner les instructions suivantes:
 - a. Pair off. Une personne sera l'orateur et l'autre l'auditeur
 - b. L'orateur exposera un problème qu'il a rencontré récemment (ex, un conflit avec un membre de la famille ou un ami)
 - c. L'auditeur va recevoir une carte avec des instructions précises à suivre.
2. Diviser les participants en groupes de 2 et les laisser choisir leur rôle. Diviser les participants en groupes de 2 et les laisser choisir leur rôle. Dire à l'orateur de penser à un problème récent dans lequel il se sent à l'aise de parler (pas trop personnel ou intime)
3. Distribuer les cartes d'instruction que vous avez préparé pour les auditeurs, en leur demandant de ne pas les montrer aux orateurs jusqu'à votre ordre. Demander aux groupes de 2 de commencer, dites leur qu'ils seront interrompu après 3 minutes
4. Après 3 minutes, rassembler le groupe à nouveau et poser les questions suivantes :
 - a. Orateurs, vos partenaires ont-ils bien écouté ? avez-vous ressenti être compris ? pourquoi et pourquoi pas ?
 - b. Auditeurs, comment vous êtes vous senti dans votre rôle?
5. Demandez à certains auditeurs de lire les instructions qu'ils ont reçu. Les rassurer les orateurs que le comportement des auditeurs étaient influencé par les instructions, non pas ce qu'ils ont entendu. .
6. Demandez au groupe de proposer des moyens par lesquels l'auditeur peut interrompre le processus de communication. Ecrire les titres « interrompre » et





« aider » et enregistrer les réponses de la première question. Après avoir complété la 1ere liste, relever les comportements d'écoute qui peuvent aider la communication. par exemple:

Hurts	Aide
Regarder ailleurs	Making eye contact
Interrompre	Etre concerné
Dire quelque chose qui n'a rien à voir au point de vue de l'orateur	poser des questions
Se distraire	Transmettre des feedback

7. Une fois le brainstorming terminé, s'assurer que la liste 'aider' contient des compétences non verbales, tels que le langage corporel (ex: établir un contact visuel, être sûr qu le « helps » liste inclut des compétences non verbales comme le langage corporel (e.g., contact visuel) et faire attention au langage corporel de l'orateur (e.g., expression faciale, ton de la voix). Expliquer que cette liste décrit "l'écoute active", qui représente plus que de l'écoute ,c'est essayer de comprendre les sentiments. Ecrire le titre « compétences d'écoute active » au dessus du journal

8. Donner les instructions suivantes pour l'écoute active :

- a. Se concentrer sur ce que dit l'aute
- b. Se concentrer sur les aspects non verbaux et sentiments cachés sous les mots de l'orateur
- c. Pour verifier qu'ils ont écouté, demandez pour des feedback (comme discuté dans les 2 activités precedentes). Répétez les commentaires de l'orateur dans ses propres mots sans y ajouter vos mots.

Par exemple, supposons un jeune père, Tyrone qui parle de la grandmere maternel de son fils et affirme « la maman de Lamika est une p****.Elle s'en prend à moi dès que je franchis la porte » . Un auditeur peut répondre « Mrs Johnson a besoin de repos. Elle fait beaucoup pour ton fils. Tu n'aurai jamais pu y arriver sans elle. "Si tu étais Tyrone, que penserais-tu de cette réponse ? Ike pratiquait-il l'écoute active ? Comment pensez-vous que Tyrone se sente ?

Les réponses doivent indiquer que Ike était un auditeur. Tyrone va d'autant plus se frustrer après avoir parlé à Ike. Ask, "What could Ike have said to Tyrone to show that he



was really trying to understand Tyrone's feelings?" New responses for Ike might include, "So you feel Mrs. Johnson harasses you?"

9. Montrer que paraphraser constitue un moyen de tester la compréhension de ce qui a été dit. Si vous n'avez pas compris, la personne peut vous corriger et vous expliquer à nouveau. Si vous avez compris, la personne sait que vous avez bien écouté.
10. Distribuer "Good Listening Skills Checklist."
11. Demandez à 2 volontaires de reprendre une conversation pour tout le groupe. Une personne sera orateur, et l'autre un auditeur. Expliquez que l'auditeur doit essayer toutes les techniques identifiées dans l'activité.
12. A la fin du jeu de rôle, posez les questions suivantes
 - Acteurs, comment a été l'expérience ?
 - Audience, qu'avez-vous pensé des compétences de l'auditeur?
 - Quelles compétences a-t-il utilisé ?
 - Qu'aurait dû faire l'auditeur pour être encore plus efficace ?
13. Si l'auditeur reçoit beaucoup de feedback constructifs, dites-lui d'essayer à nouveau. Demandez au groupe de répondre au 2e jeu de rôle
14. Terminer avec les questions de discussion End with the discussion questions.

Discussion questions :

1. Vous souvenez-vous des expériences que vous avez vécu avec de mauvais auditeurs dans votre vie en dehors de ce programme?
2. Après cet exercice, comment évalueriez-vous vos aptitudes d'écoute avec vos amis, famille et collègues?
3. Que pensez-vous de l'écoute active? Envisagez-vous de l'utiliser souvent? comment vous en servirez-vous dans la vraie vie?
4. Dans quel sens l'écoute active serait-elle utile avec vos enfants? (très utile quand les enfants sont fâchés ou doivent résoudre un problème)

Après cette activité, les étudiants doivent prendre conscience des attitudes qui peuvent freiner la règle. L'étape suivante concerne la découverte des mauvaises habitudes d'écoute.

Contenu: Partie 2 – Questioning Skills

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.





As reminder, rapid overview of the different types of questions (Open/Probing/Closed), the Funnel process to conduct the interview for controlling and assessing the discussion.

Le modèle GROW est présenté en détails pour comprendre le processus de questionnement

Remark in mind : Mentoring With GROW

Il est conseillé aux mentors d'utiliser l'outil comme approprié à la session, par exemple beaucoup de candidats commencent leurs sessions initiales sans objectifs clairs en tête et une réflexion à la situation est souvent nécessaire avant leur arrivé

Globalement, il apparait que le modèle GROW est un outil efficace de coachin/mentoring mais doit être utilisé comme point de départ et doit être revu à chaque session. Le modèle fournit un parcours utile qui peut aider aussi bien le mentor que le candidat à clarifier leur position au sein du processus de mentorat mais cela se fait en utilisant les bonnes techniques qui permettent au mentor d'animer et d'éclairer le processus

Illustrer avec ces vidéos:

Cartoon as example = <https://www.youtube.com/watch?v=tnm3VwfX7Gs>

Drawing for explanation: <https://www.youtube.com/watch?v=zHgQWjcg68Y>

Activity U2-2 : Pratique du mentorat = 2 times x 10 min = 20 min

Par groupe de 4 (Mentor + Mentoré + 2 examinateurs).

Les mentorés parleront d'une situation à laquelle ils font face et ont besoin de mentorat (défi personnel, ou autre dans leur vie professionnelle)

Parler pendant 7 min + 3 min debrief // changer /Mentor+ Mentoré deviennent examinateurs .



UNIT 3 – créer la prise de conscience pour aider à préparer à la transmission – partie essentielle

Prerequis: successful assessment of other Insist modules.

L'aboutissement commun pour tous les étudiants/apprenants :

- Comprendre et identifier pour le client ses problèmes, différences entre les faits et interprétation,
- Se concentrer sur keep focus to hold attention on what is important for the client in the transmission process,
- Developper et maintenir un plan efficace de mentorat pour créer des programmes de transmission

La partie spécifique pour les professionnels sera

- Engages the client to explore alternative solutions, to evaluate options and make related decisions
- Démontrer la capacité à garder à l'esprit les aspects importants pour le client pendant l phase de transmission (awareness of various transmission scenarios, realistic SME valorisation, quality of relationship with potential new owners).
- Keep the SME owner on track between session by holding attention on mentoring plan of transmission process and preparing to negotiation process.

Unit 3

Capacité à créer la prise de conscience pour aider à construire des actions et objectifs

LO-3.1 capacité à identifier pour le chef d'entreprise ses principaux problèmes, differences entre faits et interpretation, les écarts entre pensées, sentiments et actions et motive le client à explorer des solutions alternatives, évaluer les options et prendre des decisions fondées.

LO-3.2 développer et maintenir Develop and maintain an effective mentoring plan to create transmission plans with results that are attainable, measurable, specific, with target dates (including the SME owner dependence).

LO-3.3 Ability to hold attention on what is important for the client in the transmission process, (awareness of various transmission scenarios, realistic SME valorisation, quality of relationship with potential new owners) and to keep the SME owner on track between session by holding attention on mentoring plan of transmission process and preparing to negotiation process.



Pour le chapitre 3, les élèves auront:

1. Travaux individuel sur des études de cas: en utilisant la connaissance et compétences acquis dans les autres modules et chapitres du module mentorat , il/elle doit réfléchir sur les problèmes clés des chefs d'entreprises pour la transmission à travers des études de cas et rapports de recherche afin d'identifier une situation globale de risques d'échecs. Ce travail individuel fait partie de l'évaluation et sera réalisé au début du chapitre 3.
2. Travail collaborative: avec des études de cas, ils devront partager et discuter des problèmes par groupe, et travailler sur la résolution de problèmes dans le contexte d'un travail d'équipe. Ils réfléchiront sur la capacité d'auto-apprentissage à partir de cette expérience.
3. Travail de groupe : pendant la session de face à face, par groupe, comme "jeux de rôle" ils participeront en tant que "chef d'entreprise", ou mentor ou évaluateur dans le contexte de cas de risques potentiels ou problèmes.

Ils devront simuler une réunion de mentorat avec le chef d'entreprise dans les différentes périodes du mentorat. Période de réflexion sur leur journal sera effectué avec le formateur.

<u>Sequence 1 :</u> Méthode de mentorat pour soutenir le chef d'entreprise dans la transmission / Phase 1	
Travail Individuel: (à partir des études de cas et autres matériel de recherche disponible) : "quels sont les facteurs déterminants d'une transmission réussie et comment le mentorat peut aider à réduire le risque d'échec de l'entreprise et la durabilité de l'emploi" Basé sur les travaux de recherches et cas	1 – 2 weeks
Travail préliminaire sur les études de cas Partagé en groupe avant la session shared by group before the session (en utilisant des outils collaboratifs/ wikis, drive, web-session, forum...) Lire les cas individuellement	1 week delay <> 4h group work 0,5h supervision/group



<p>Partager au sein du groupe l'approche à utiliser pour soutenir le chef d'entreprise</p> <p><u>Question</u> : A travers les cas selectionnés; meme si la transmission aparait/présenté comme reussie par les hefs d'entreprise, identifiées, discutez des faiblesses des solutions mises en place et éventuels risques pour la durabilité de l'entreprise</p> <p>Les cas suivants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pillar, - Podium - Planet Platform. 	
<p><u>Seminar : défis majeurs au plan de succession</u></p> <p><u>Créer la prise de conscience</u>: dépasser l'objectif, s'engager dans la connaissance par l'apprentissage et le partage, s'engager dans la resolution des problèmes, dans différents domaines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie patrimoniale, • Perspective individuelle, • organisation dependence of the owner; • comment soutenir la clarification et l'analyse des objectifs appropriés, assurer la convergence entre les objectifs et le contexte. 	2 x 0,75h
<p><u>Travaux de groupe</u> sur les cas (Groupe de 4-6 étudiants)</p> <p>Evaluer la situation et imaginer l'approche mentorale. L'utilisation des dimensions clés fournit la liste des facteurs de risque, et le profil du chef d'entreprise pour évaluer que toutes les conditions sont réunies pour un mentorat réussi.</p> <p>Case : Planet Platform</p>	2 x 0,75h
<p>Individual work on own Reflective Journal</p>	0,5h



<p>Sequence 2 : Méthode de mentorat pour soutenir le chef d'entreprise pour la transmission/ Phase 2</p>	
<p>Partager en groupe les résultats avant la session</p> <p>Chaque groupe réfléchit pendant 5 mns des difficultés identifiées dans le contexte d'un mentorat réussi</p> <p>Synthèse globale à faire pour le travail de groupe final</p>	0,5h
<p>Seminar :</p> <p>Créer la prise de conscience: dépasser l'objectif, s'engager dans la connaissance par l'apprentissage et le partage, s'engager dans la résolution des problèmes, dans différents domaines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valorisation de l'entreprise, • personnes clés pour les processus futurs • développement de la relation avec les candidats • revoir les progrès, assurer le choix du client • suivi de l'efficacité du processus • feedback du mentorat 	2 x 0,75h
<p>Travaux de groupe sur les cas (continued)</p> <p><u>Objectif :</u> <u>Using Platner Platform Case / First Mentor meeting with Peter Pemberton</u></p> <p><u>Par Groupe 4-6 personnes : (role game = 1 student (SME owner) + 1 student (Mentor)</u></p> <p><u>Objectif :</u> 10 premières mins où le mentor doit découvrir la transmission et placer Peter pour partager la situation first meeting where the mentor may discover the transmission status and try to put Peter in good fit for sharing situation.</p> <p>Preparation : 20 min</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 sous-groupes pour préparer Peter à l'entretien (nerveux à propos des problèmes interne ...) 	2 x 0,75h





<ul style="list-style-type: none">- 1 sous-groupe pour préparer le mentor à diriger l'entretien pour prévenir Peter de la valeur ajoutée du mentorat dans sa position.- 1 – sous-groupe pour le processus d'évaluation (utiliser les critères des compétences de communication/ décryptage du langage non verbale et utiliser ses propres compétences de communication pour convaincre Peter <p><u>Debrief:</u> après 10 mn de debriefing, partagez les commentaires et remarques pour ouvrir la discussion sur les difficultés et bonne position. Et la dernière session de partage en groupe.</p> <p><u>Materiel par groupe :</u> Video pour l'enregistrement de l'interview + ordinateur portable pour partager les résultats avec le groupe</p>	
Individual work on own Reflective Journal	0,5h
Peer assessment of individual reflective journal	0,5h

4.2. Etudes de cas et /ou exemples

Les études de cas et exemples peuvent être utilisés dans le matériel de formation. In many cases, these can be given in boxes.

- Pillar,
- Podium
- Planet Platform.

4.3. Référence bibliographique pour plus de lecture

A travers le module de formation, tableaux, figures et autres schemas peuvent être utilise pour améliorer la comprehension des sujets abordés. Aussi des références peuvent être rajouté pour mettre l'accent sur le contexte.

[Learning Alliances: Tapping Into Talent](#)

[David Clutterbuck](#)

CIPD Enterprises © 1998, ISBN:9780852927496

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



The situational Mentor : an International Review of Competences and Capabilities in Mentoring

David Clutterbuck és Gill Lane

GOWER Book, ISBN 0 566 08543 7

Mentoring: Creating Connected, Empowered Relationships.

Schwiebert, Valerie L.(2000)

ISBN: ISBN-1-55620-223-7

The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice

Bell-Rose Ragins, Kathy E. Kram // Sage Publications 2007

ISBN : 978-1-4129-1669-1

Everyone Needs a Mentor

Davis Clutterbuck

Emerald, 2014

Coaching and Mentoring, Theory and Practice

Bob Garvey,

SAGE, 2014

Coaching and Mentoring for Business

Grace McCarthy,

SAGE; 2014

Advising Family Enterprises; Examining he Role of Family Firm Advisors

SAGE: Family Business Review





http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/FFI_on_Friday/ffi-vol4-34-editorial.pdf

Demand of mentoring among SMEs

BIS Research Paper 158. szám

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/263226/demand_for_mentoring_among_SMEs.pdf

4.4. Conclusion

La conclusion doit prendre en compte tous les sujets abordés dans le chapitre

5. Questions de réflexion

At the end of the Module, it will be important to review the Module by asking reflective questions. Questions that make students/trainees reflect on what they have learnt and what needs to be done. These could also be questions that would encourage to think about further application of principles learnt in this specific module. These questions should be also relevant for later developing e-learning modules and examination procedures.

6. Information supplémentaire et references pour l'apprentissage, l'enseignement et les activités d'évaluation

Toutes informations pertinente pour compléter le programme de formation peuvent être ajoutées ici.



Erasmus+



TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+