

Former les formateurs : coaching-mentorat pour les archéologues

Pip Stephenson

mise en forme : Kenneth Aitchison
consultante projet : Melissa Highton

Ecrit avec la participation des membres de l'équipe : Caroline Appleton, Pieter Baak, Anne-Laure Bethe, Ronan Bourgaut, Rebecca Boyd, Sébastien Chevrier, Kate Clarke, Simon Davis, Dieter Demey, Olivier Dorighel, Jemima Dunkley, Krisztian Gal, Magali Garcia, Rachael Hall, Katharina Heigl, Joep Hendriks, Michiel Huisman, Grégory Huvelle, Peter Jud, Toby Kendall, Cathelijne Kruidhof, Anne Larcelet, Cassandra McGarry, Paula Malone, Caroline Mathews, Alan Matthews, David Maynard, Annabel Médard, Liz Muldowney, Dorian Pasquier, Stephanie Petiot, Mathilde Régeard, Karin Ridderbos, Nolwenn Robine, Georg R. Schilcher, Damien Séris, Diewertje Smal, Mark Spanjer, Assumpció Toledo í Mur, Wouter Waldus, Myra Wilkinson-van Hoek, Nico Willemse et Mailys Williate.

Remerciements à Vincent Guichard, Daniel Beucher, Joëlle Cunnac, Fabrice Laudrin, Antoine Maillier, Raphaël Moreau, Pascal Paris, Gilles Ruet et aux autres membres du personnel de *BIBRACTE*.

Ce projet est un partenariat entre
English Heritage
The Institute of Field Archaeologists
Cultural Heritage National Training Organisation
Archaeological Research and Consultancy
Rijksdienst voor Oudheidkundig Bodemondezoek
RAAP Archaeological Consultancy
Archeologisch Diensten Centrum
et
Bibracte

Financé en partie par



Le défi de la formation

Il est absolument essentiel que les archéologues s'engagent à suivre des programmes de FPC – formation professionnelle continue – pour maintenir et développer leurs compétences. C'est la seule façon dont nous archéologues, en tant que profession, pouvons remplir nos importantes responsabilités : pour bien faire notre travail nous devons souscrire à un code d'éthique partagé, nous devons aussi être capables de montrer que nous sommes compétents et décidés à respecter des normes européennes communes afin d'aider tous les peuples, toutes les cultures à apprécier le présent, comprendre le passé et préparer le futur.

Anthony Harding, Président de la European Association of Archaeologists

L'archéologie professionnelle connaît une expansion rapideⁱ à travers l'Europe. Les programmes de régénération et de développement font se multiplier les chantiers archéologiques durant lesquels les restes matériels souvent fragiles de vies passées sont exposés et doivent être documentés avec soin.

Les archéologues qui effectuent ce travail difficile et les personnes qui souhaitent entrer dans la profession doivent être aussi compétents que possible et doivent donc pouvoir accéder à la formation dont ils ont besoin pour maintenir leurs compétences à jourⁱⁱ.

Des études menées par l'Institute of Field Archaeologists (IFA) en 2003ⁱⁱⁱ ont montré d'une part que les employeurs souhaitent former leur personnel, d'autre part que les archéologues souhaitent enrichir et mettre à jour leurs compétences, mais qu'il existe relativement peu d'opportunités pour les uns et les autres de le faire.

Le besoin en opportunités de formation se fait tout particulièrement sentir pour les archéologues débutants^{iv}. Ce type de formation initiale permet à ceux qui souhaitent entrer dans la profession de montrer qu'ils possèdent les compétences requises pour être archéologues. Même si certaines compétences pratiques sont apprises parallèlement aux enseignements théoriques reçus à l'université, la formation initiale permet aux diplômés de renforcer ces compétences de base pour rejoindre efficacement le monde du travail.

La formation initiale permettant de devenir un archéologue professionnel compétent suppose, sur le plan pratique, le développement de toute une gamme de compétences. Une grande partie de l'apprentissage, particulièrement en début de carrière, repose sur l'observation de collègues plus expérimentés mais aussi par l'expérience directe sur le terrain où l'on apprend des autres.

Ce manuel est le fruit d'un projet expérimental sur deux ans financé en partie par le programme Léonard de Vinci II de la Commission européenne. Ce projet s'est penché sur les défis rencontrés par les archéologues débutants en matière de formation, l'objectif étant d'identifier des solutions pratiques et de proposer des approches constructives. Ceci a débouché sur le renforcement de pratiques d'apprentissage « sur le tas » déjà présentes au sein de la profession, à travers le développement d'une structure au sein de laquelle collègues et pairs aident les archéologues débutants à acquérir les compétences requises.

Le modèle proposé est celui du coaching-mentorat et ce manuel offre des suggestions pratiques pour son intégration sur le lieu de travail et dans une structure

de formation professionnelle continue. La formation professionnelle continue (FPC) et l'éducation permanente sont désormais des concepts clés dans le monde du travail, et ce modèle de formation soutient activement leurs principes. Le terme « coach-mentor » suppose une approche double : il s'agit non seulement d'enseigner des compétences à un ou une collègue mais aussi de mieux lui faire connaître la profession, de soutenir son développement et de l'encourager à réaliser son potentiel.

Ce manuel s'inspire de l'expérience sur le terrain de professionnels européens originaires de dix pays et travaillant pour des organisations partenaires du projet en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. L'équipe s'est rassemblée deux saisons durant au site archéologique de Bibracte pour effectuer un travail de terrain mais aussi concevoir, tester, évaluer et peaufiner le contenu de ce manuel. Les participants venaient de différents horizons et possédaient divers niveaux d'expérience, l'équipe étant composée aussi bien de débutants que d'archéologues ayant déjà travaillé comme responsables de chantier ou de secteur. Le travail de fouilles et de prospection entrepris en commun leur a permis de mettre au point les méthodes les plus efficaces pour apprendre les uns des autres et faciliter la transmission des compétences.

Ce manuel de formation n'est pas un manuel de terrain pour archéologues, dont de nombreux excellents exemples existent déjà et répondent à un besoin important. Il part du constat qu'une grande partie de la formation professionnelle s'effectue sur le terrain, en fonction des besoins, et qu'elle est prise en charge par des individus possédant déjà les compétences recherchées. Il est conçu pour expliquer la technique du coaching-mentorat, son fonctionnement, comment elle peut être appliquée sur le milieu de travail et les résultats que l'on peut en attendre. De manière plus générale, ce manuel fournit aide et conseils aux archéologues qui, de façon informelle, sont déjà amenés à former des collègues.

Il est conçu pour servir aux archéologues de tous niveaux. On espère qu'il ouvrira des perspectives, offrira une aide concrète et suggérera des manières de faciliter la prestation de formations de qualité. Il propose un cadre pouvant être appliqué de façon souple dans différentes situations de travail, et un ensemble de techniques à utiliser ensemble ou séparément.

Comment utiliser ce manuel

Pour écrire ce manuel, des mentors et formateurs expérimentés se sont rassemblés afin d'identifier les outils et compétences pratiques dont ils estiment que leurs collègues peuvent avoir besoin pour mettre en place des structures efficaces de coaching-mentorat sur le lieu de travail. Le premier chapitre présente le contexte du coaching-mentorat en archéologie et ses avantages potentiels pour les employeurs. Le chapitre deux décrit de façon plus détaillée le processus du coaching-mentorat. Il se penche sur les relations entre mentors et mentorés sur le lieu de travail, les rôles clés, les caractéristiques du mentor idéal, et suggère une structure pouvant être employée pour mettre en place de tels programmes. Deux outils de développement clés, le plan de développement personnel et le registre de formation professionnelle continue, sont aussi présentés au chapitre deux. Ces outils sont conçus pour encourager la réflexion et la planification au sein des structures de formation, et l'expérience montre qu'ils aident les professionnels à se concentrer sur la progression de leurs compétences, dans le cadre ou non de relations de coaching-mentorat.

La mise en place d'un programme de coaching-mentorat sur le lieu de travail a l'avantage potentiel d'offrir une aide individualisée aux nouveaux employés ou à ceux qui viennent d'être promus à un nouveau poste. Cette méthode est bien adaptée aux équipes travaillant sur de petits sites et aux organisations de petite ou de moyenne taille. Elle prolonge en outre les pratiques de formation sur le tas qui ont cours dans la profession. Le chapitre trois examine les aspects pratiques du coaching-mentorat : quels préparatifs effectuer, quels outils utiliser, comment structurer une première réunion entre mentor et mentoré. Il répond aux questions entourant l'apport de formations dans ce type de cadre et est illustré de suggestions et de conseils réunis auprès de coach-mentors expérimentés ayant participé au projet.

Le chapitre quatre contient des suggestions pratiques destinées à toute personne amenée à former des collègues dans le cadre de son travail. Assurer une formation suppose une certaine planification ainsi qu'un suivi attentif des progrès et de l'apprentissage du mentoré. Ce chapitre contient des conseils utiles adaptés à des situations de formation spécifiques ainsi que des notes générales sur le développement de bonnes compétences en communication.

Les annexes de ce manuel contiennent des documents à photocopier – plan de développement personnel et registre de formation professionnelle continue. Elles contiennent aussi une série de questions-réponses sur la mise en place de programmes de coaching-mentorat, et deux études de cas décrivant des programmes de coaching-mentorat ayant porté leurs fruits dans le contexte de chantiers archéologiques. On y trouvera enfin des suggestions de lectures complémentaires et l'adresse de sites Internet utiles.

Le défi de la formation	2
Comment utiliser ce manuel	4
Chapitre 1: Avantages d'un support de formation structuré	7
Avantages pour les employeurs	8
Chapitre 2 : Coaching-mentorat : la méthode	10
La relation	10
Objectifs	11
Ce que le coaching-mentorat n'est pas	11
Rôle clé : le mentor	12
Intérêt pour le mentor	12
Rôle clé : le mentoré	13
Rôle clé : le coordinateur	13
Rôle clé : le formateur	13
Structure suggérée	14
Mettre du temps de côté	14
Garantir le succès.....	15
PDP et registre de FPC	15
Autres outils.....	16
Chapitre 3 : Coaching-mentorat – pour commencer	17
Les différentes étapes	17
Contenu de la première réunion	18
(ATelier des formateurs projet, 2004)	18
Réunions régulières.....	19
Evaluation.....	19
Listes types	20
Concevoir des listes types de compétences.....	21
Chapitre 4 : Guide pratique du formateur	23
Plans de formation (à l'usage du formateur)	24
Démonstrations	25
Utilisation de la documentation et de l'articulation du site pour la formation	26
Utilisation d'une matrice	29
Un rapport de secteur	30
Compétences en communication	31
Poser des questions et stimuler le dialogue.....	31
Questions ouvertes et fermées.....	33
Réponses du formateur	35
Formation lors de visites du site.....	37
Participation aux réunions.....	38
Présentations formelles.....	39
Ecoute active	40
Critiques constructives	41
Le coach en action	43
Conclusion.....	44
Bibliographie.....	45
Lectures complémentaires.....	45
Annexe : Points pour le coaching sur site.....	47
Annexe : Exemple de liste type de compétences	48
Annexe : Etudes de cas – le coaching-mentorat en pratique.....	49
Etude de cas 1: Une stratégie de formation pour la prospection - le mentor et coach	49
Résultats	50

Etude de cas 2 : Une stratégie de formation pour le travail de fouilles - le coach et mentor.....	51
Résultats	51
Annexe : Questions-réponses	52
Annexe : Registre de FPC pro-forma	57
REGISTRE DE FPC	57
Notes	59

Chapitre 1: Avantages d'un support de formation structuré

L'archéologie, comme toutes les disciplines, progresse constamment et développe en permanence de nouvelles méthodologies. A la différence de beaucoup d'autres disciplines, elle ne se contente pas du savoir théorique car le travail de terrain fait appel à des compétences pratiques qui ne s'apprennent pas sur les bancs de l'université mais doivent être développées. De plus, il existe probablement peu d'autres disciplines qui reposent autant sur une approche pluridisciplinaire et sur des méthodes dérivant de champs d'investigation totalement distincts. Les changements de ces 50 dernières années ont été énormes et rapides. Un archéologue ne peut donc pas se contenter de ce qu'il a appris durant sa formation initiale. Pour ces raisons, la formation et l'apprentissage doivent faire partie intégrante de la vie professionnelle de tout archéologue, et la formation professionnelle continue est d'une importance cruciale. Le besoin dans ce domaine est maintenant d'autant plus grand que la plupart des archéologues ne travaillent plus dans un cadre universitaire mais pour des entreprises privées, avec toutes les contraintes et les opportunités que cela représente.

Dr Willem J.H. Willems, Rijksinspectie voor de Archeologie / Inspection d'Etat pour l'archéologie (Pays-Bas)

L'archéologie est une discipline reposant sur le savoir mais sa pratique sur le terrain requiert une certaine habileté technique. Les compétences requises s'inscrivent dans un cadre relevant de l'interprétation qui fait appel à une vaste gamme de connaissances.

La formation professionnelle continue se trouve au cœur des pratiques de travail modernes. Elle doit commencer en tout début de carrière. Les archéologues débutants, qu'ils aient une formation universitaire ou autre, manquent souvent de bases pour ce qui est des techniques de travail sur le terrain. Ces techniques de base peuvent être apprises sur le tas et les archéologues en début de carrière doivent être considérés en tant que tels : ce sont des débutants et non des techniciens. L'apprentissage, qui doit promouvoir la manipulation et l'interprétation de données et non pas simplement l'acquisition de compétences techniques, est un processus permanent qui requiert un support de formation adéquat.

Une formation en début de carrière aux compétences professionnelles généralistes mais aussi à des compétences spécifiques au secteur ne peut que bénéficier à tous les archéologues. On espère que le coaching-mentorat, qui consiste à offrir un support de développement à des collègues tout en assurant des formations en tant que telles, deviendra un type de compétence professionnelle reconnu, un élément positif dans le bagage professionnel des coach-mentors.

En tant que processus, le coaching-mentorat dérive des besoins modernes liés à la gestion d'équipe et à la délégation des tâches : la formation est conçue pour permettre aux membres d'équipes de réaliser leur potentiel au sein d'une

organisation. Le coaching-mentorat veut promouvoir la réflexion indépendante, les approches et solutions créatives et la participation active.

Avantages pour les employeurs

La mise en place d'un programme de coaching-mentorat sur le lieu de travail a l'avantage potentiel d'offrir un point de contact unique aux nouveaux employés ou à ceux qui viennent d'être promus à un nouveau poste. Ce contact peut leur offrir une aide, des informations et des conseils précieux sur les politiques d'entreprise et les pratiques, méthodes ou processus internes, ainsi qu'une formation directe ou des conseils en matière de formation. La littérature sur le sujet en provenance d'autres secteurs d'activité indique que le coaching-mentorat englobe de façon responsabilisante développement personnel et développement professionnel, qu'il va au-delà de la formation pour la considérer comme un processus créatif, avantageux pour les employeurs comme pour les employés.

Pour disposer du personnel de qualité dont elles ont besoin pour assurer leur réussite dans un environnement en évolution rapide, les entreprises sont toujours tenues d'investir un minimum. Le coaching-mentorat est considéré non seulement comme une solution d'un bon rapport potentiel coût-efficacité aux besoins en formation de l'individu et de l'organisation, mais aussi comme un moyen de promouvoir le développement du personnel en interne, ceci à tous les niveaux.

Un investissement dans des programmes de coaching-mentorat permet notamment :

- ❖ **Une sensibilisation du personnel au mode de fonctionnement de l'entreprise et aux réalités locales.** Une formation même minimale est indispensable pour que l'employé comprenne mieux la manière dont l'entreprise fonctionne ainsi que les aspects proprement locaux dont il doit tenir compte.
- ❖ **La mobilisation et la pleine exploitation des savoirs internes.**
- ❖ **La facilitation de transitions cruciales au niveau de l'apprentissage.** Faciliter et améliorer la qualité des promotions internes.
- ❖ **La collaboration entre employés sur un axe vertical.** Promouvoir la communication verticale au sein de l'organisation.
- ❖ **La possibilité pour les employés expérimentés d'élargir leurs attributions professionnelles à la formation et aux compétences en communication.**
- ❖ **Le développement d'un personnel motivé disposant de compétences de niveau professionnel.**
- ❖ **Une amélioration de la communication et du retour d'information au sein de l'organisation.**

De façon globale, l'entreprise peut espérer une nette amélioration en termes de qualité, de normes, de communication et de compétences en communication. Une culture de la formation peut améliorer de façon active la qualité globale de l'environnement de travail.

Aujourd'hui en France, la quasi-totalité des compétences techniques utilisées par les archéologues sont acquises par la pratique, grâce à un apprentissage spontané sous la supervision de collègues plus expérimentés. Le projet de recherche « Former les formateurs », qui souligne l'importance de ce mécanisme de formation, vise à renforcer une pratique existante en structurant le transfert de compétences entre professionnels. Cela signifie que cette technique peut être

appliquée de façon rentable et efficace par toute organisation
employant des archéologues.

Vincent Guichard, Directeur Général, Bibracte.

Chapitre 2 : Coaching-mentorat : la méthode

Le chapitre précédent présentait le contexte du mentorat au sein de la profession archéologique et ses avantages potentiels comme approche de formation. Dans ce chapitre, nous examinerons plus en détail le processus du coaching-mentorat, notamment :

- ❖ La relation de coaching-mentorat
- ❖ Les rôles clés
- ❖ Une structure suggérée

La relation

Le coaching-mentorat consiste en la transmission de savoirs d'un collègue expérimenté à un collègue ayant moins d'expérience, de façon informelle mais dans un cadre bien défini.

L'Industrial Society (1995) définit le mentorat comme :

« Une relation confidentielle entre deux personnes dans laquelle la moins expérimentée fait appel aux conseils de la plus expérimentée, qui occupe généralement un poste à plus grandes responsabilités. Il s'agit d'une relation protégée, où il ne s'agit pas de juger les résultats du mentoré mais de faciliter l'apprentissage, l'expérimentation et le développement sous diverses formes. »^v

Dans le cadre de ce projet, on est convenu de la chose suivante : l'important est que le mentor soit un professionnel disposant de davantage d'expérience que le mentoré, qu'il ait ou non un niveau de responsabilités supérieur. Ce principe permet au mentorat de fonctionner au sein d'équipes réduites et d'organisations de petite ou de moyenne taille. On considère que l'important, dans ce contexte, est que le mentor et le mentoré soient tous deux motivés pour tirer le maximum de la relation.

Les qualités du mentor idéal ont été identifiées comme suit :

Une personne :
Motivée
Intéressée
Disponible
Qui s'y connaisse
Qui sache écouter
Digne de confiance
Passionnée

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Lorsque l'accent est mis sur une formation structurée se déroulant sur le lieu de travail, la capacité à « coacher », c'est-à-dire à accompagner, vient s'ajouter à cette

liste. En identifiant les nombreux rôles qu'un « coach-mentor » peut être appelé à jouer, le projet a défini les objectifs suivants pour le « coaching-mentorat » :

Objectifs

- ❖ Favoriser le développement des compétences
 - ❖ Mieux faire connaître la profession
- ❖ Conseiller sur les possibilités d'évolution au sein de la profession

La manière dont les relations de mentorat sont assignées et structurées influe sur leur succès (Morton, 2003^{1vi}). Dans la définition de l'Industrial Society donnée ci-dessus, « relation protégée » peut signifier que des plages de temps spécifiques sont réservées pour l'activité de coaching-mentorat. En évitant de « juger les résultats », on suggère qu'il est préférable que le coach-mentor ne soit pas le supérieur hiérarchique direct du mentoré.

Ce que le coaching-mentorat n'est pas

Le coaching-mentorat n'est **pas** une procédure d'évaluation mise en place par l'employeur, dans laquelle les résultats d'un collègue moins expérimenté sont contrôlés et évalués par un collègue plus expérimenté ou un supérieur hiérarchique.

¹ Morton (2003) décrit l'organisation de programmes de mentorat dans l'enseignement supérieur, où des enseignants possédant davantage d'ancienneté servent de mentors à de nouveaux collègues.

Rôle clé : le mentor

La formation est importante et ce dont nous avons besoin, c'est d'archéologues capables d'en former d'autres.

Olivier Dorighel, formateur projet 2004.

Les qualités idéales du coach-mentor sont données à la section précédente. La motivation figurant en tête de liste, il est important d'identifier ce qu'un mentor peut espérer tirer d'une relation de mentorat.

Tout le monde n'est pas fait pour être mentor et les programmes de mentorat réussis sont souvent ceux où les mentors le sont devenus de leur propre initiative. Chacun apporte ses qualités propres et sa sensibilité au processus et il est important que le couple mentor-mentoré fonctionne bien. Certains mentorés cherchent activement au sein de leur organisation des individus dont ils pensent pouvoir apprendre mais il est plus fréquent qu'un mentor soit assigné à un mentoré par un coordinateur de programme². En milieu de travail, celui-ci peut être un spécialiste des ressources humaines ou un supérieur hiérarchique.

Les participants au projet ont identifié comme suit ce que le mentor peut espérer tirer de son activité de mentorat :

<p>Intérêt pour le mentor</p> <p>Développer mes propres compétences Mettre mes connaissances à l'épreuve</p> <p>Développer mes compétences interpersonnelles et en communication Appliquer mes compétences en management en dehors d'une structure hiérarchique</p>

Les compétences qu'un mentor peut être amené à développer dans le cadre de son rôle reflètent le type d'activités auquel il sera amené à participer.

- ❖ Offrir conseils et remarques sur le travail effectué et les compétences mises en jeu
- ❖ Approfondir et discuter l'autoévaluation par le mentoré de son travail et de ses compétences
- ❖ Donner au mentoré l'occasion de l'observer lui et d'observer d'autres collègues au travail, comme exemples à suivre
- ❖ Aider le mentoré à développer ses compétences en archéologie et ses compétences professionnelles
- ❖ Initier le mentoré à la culture du travail
- ❖ Offrir un soutien personnel en cas de besoin pour donner au mentoré davantage de confiance en soi
- ❖ Passer en revue les progrès du mentoré avec celui-ci
- ❖ Servir de ressource au mentoré en termes de développement professionnel, d'opportunités de formation et de progression de carrière
- ❖ Aider le mentoré à développer une réflexion sur son travail.

² Des exemples de coordination réussie de programmes de mentorat et de tutorat par les pairs au sein de groupes petits et grands sont données dans Goodlad (1995).

- ❖ Créer délibérément des opportunités qui permettront au mentoré d'atteindre ses objectifs d'apprentissage.

Rôle clé : le mentoré

On ne vous apportera pas sur un plateau la formation dont vous avez besoin pour devenir un bon archéologue. Personne n'est obligé de vous donner ce dont vous avez besoin, c'est à vous de l'obtenir par vos propres moyens.

Toby Kendall, formateur projet 2003.

Les mentorés probables identifiés par ce projet sont des archéologues débutants qui viennent d'arriver dans une entreprise ou une équipe, ou simplement des collègues moins expérimentés que le mentor. Ce type de personne est le plus à même de bénéficier d'une relation de coaching-mentorat en milieu de travail, avec pour objectif l'identification de besoins en formation et d'opportunités de développement.

Dans l'idéal, les mentorés souscrivent au programme de coaching-mentorat de leur propre initiative. Dans de nombreux milieux de travail, les nouvelles recrues se voient assigner un mentor au moment de leur arrivée pour faciliter leur mise en place. Les arrangements sur le plus long terme sont généralement liés à la formation en tant que telle. Tous les nouveaux mentorés doivent recevoir des informations claires sur les objectifs de la relation de coaching-mentorat et sur les différences qui existent entre celle-ci et la structure hiérarchique classique dans laquelle ils sont intégrés.

Rôle clé : le coordinateur

Dans tout programme structuré de coaching-mentorat en milieu de travail, une personne doit être chargée de contrôler la qualité et la réussite du programme, pour tous les participants. Il peut s'agir d'un supérieur hiérarchique, d'un spécialiste des ressources humaines ou éventuellement, comme pour les autres rôles, d'un volontaire. Le travail du coordinateur consiste à recruter mentors et mentorés, à les jumeler, à leur expliquer le programme, à servir d'interlocuteur aux participants qui souhaitent s'entretenir de leur rôle, enfin à évaluer le succès du programme compte tenu des objectifs de l'organisation. Le coordinateur peut aussi aider les mentors à identifier les formateurs ou opportunités de formation sollicités par leurs mentorés.

Rôle clé : le formateur

Une fois les besoins en compétences et les plans de formation identifiés par le mentor et le mentoré, reste à fournir la formation. Dans le modèle du coaching-mentorat, elle peut être fournie par le mentor lui-même ou bien celui-ci peut identifier un collègue compétent qui servira de formateur pour un ensemble de compétences donné. Le rôle de formateur requiert des compétences spécifiques dans le domaine du transfert de connaissances et de la pédagogie.

Structure suggérée

Le mode d'organisation des programmes de coaching-mentorat varie selon les circonstances. Certains opèrent seulement sur le court terme, d'autres sur de plus longues périodes. Certains se font sur une base volontaire, d'autres sont liés à des bilans structurés de développement de carrière ou à des bilans concluant une période d'essai. Le principe est que la relation de mentorat ne doit durer que tant qu'elle est utile et pertinente.

Mettre du temps de côté

Il est difficile de trouver le temps d'être mentor. Il faut faire les choses de façon structurée, il faut être convaincu que c'est important.

Liz Muldowney, Formatrice projet 2003 et 2004.

Lorsque le mentorat est lié à la formation, celle-ci est développée et structurée à travers une série de réunions formelles entre mentor et mentoré. Ces réunions sont essentielles pour que le processus porte ses fruits.

La première étape consiste à identifier les besoins en formation, la suivante à développer un plan de formation. Des réunions régulières doivent être organisées tout le long du processus de formation pour permettre le suivi, le retour d'information et la réflexion. A la fin d'une période de formation définie à l'avance, le mentor et le mentoré peuvent évaluer ensemble les progrès accomplis et les résultats obtenus, et définir de nouveaux objectifs.

En suivant cette structure de réunions, on crée un point de contact régulier et nécessaire, à l'occasion duquel un dialogue s'établit entre le mentor et le mentoré. Il est important que l'objectif de ces réunions soit bien compris dès le départ. Il ne s'agit pas d'un simple processus administratif mais de l'occasion d'échanger idées et réflexions, ce qui se trouve au cœur même du processus de mentorat.

La disponibilité du mentor, qui se tient prêt à aider le mentoré en cas de problèmes ou de questions, est un aspect clé du processus. Le mentor sert de point de contact au sein de l'organisation, c'est la personne qui connaît les ficelles, qui peut offrir conseils et assistance. Des problèmes qui pourraient autrement déboucher sur des retards peuvent être facilement et rapidement résolus si le mentoré sait à qui s'adresser et n'a pas peur de le faire.

Être « disponible » peut de fait représenter un important investissement en temps. Pour cette raison, il est important que la personne chargée d'organiser le programme de mentorat fasse bien comprendre au mentor comme au mentoré qu'être disponible ne signifie pas être constamment à la disposition de quelqu'un.

Garantir le succès

La formation fournie dépend en fait des besoins individuels. Intégrée au processus de formation professionnelle continue, elle met souvent à contribution le coach-mentor lui-même ou une autre personne qui fournit soutien et conseils pour l'exécution de tâches spécifiques. Elle peut faire appel à la gamme complète d'outils de formation traditionnels : cours, lectures, ressources en ligne, conférences. Le coach-mentor peut s'investir dans un programme de formation spécifique en enseignant des compétences à un certain nombre de mentorés, ou il peut déléguer ce travail à diverses autres sources et prestataires. Cela dépend des besoins du mentoré et de l'ensemble de compétences du mentor ainsi que des centres d'intérêt de celui-ci en matière de formation.

PDP et registre de FPC

Une structure de réunions bien définie au préalable entre le mentor et le mentoré fournit le support idéal pour l'utilisation de deux outils de développement de carrière :

Le **plan de développement personnel (PDP)** joue un rôle clé d'assurance qualité dans le processus de formation. Ce plan doit faire état d'objectifs professionnels ciblés qui soient à la fois spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. La première réunion entre mentor et mentoré est une bonne occasion de présenter le concept et sa mise en œuvre. Le document lui-même reste en possession du mentoré. Le plan peut être envisagé sur le court ou sur le long terme selon l'utilité. Lors de la première réunion de mentorat, le plan de développement personnel sera discuté et planifié, ou révisé en fonction des nouveaux objectifs de formation.

Le plan de développement personnel est étayé par un second document, le **registre de formation professionnelle continue (FPC)**. Il est important de suivre de près l'atteinte des objectifs de formation afin de garder une trace du parcours d'apprentissage et d'établir une réflexion sur celui-ci. Le registre de FPC tient lieu de journal de bord qui rend compte de l'atteinte des objectifs de formation ou professionnels. Il permet de noter de façon ordonnée les étapes suivies pour atteindre les objectifs de développement personnel, le temps investi, les moyens mis en œuvre, les progrès effectués, et le suivi éventuel.³

Ces deux documents, PDP et registre de FPC, sont directement liés l'un à l'autre. Interdépendants, ils créent un processus dynamique : les résultats obtenus en FPC se rapportent à des objectifs formulés dans le PDP et celui-ci évolue au fur et à mesure de l'accomplissement et du renouvellement des objectifs. Le format n'est pas rigide et des changements rétrospectifs peuvent être apportés au PDP si des opportunités de formation imprévues surviennent. Ces documents permettent et encouragent une approche dynamique du développement personnel de la part du praticien, qui peut ainsi articuler et formaliser ses objectifs d'apprentissage et ses progrès. Portables, ils permettent de garder la trace de l'investissement personnel effectué en matière de développement professionnel.

³ Au Royaume-Uni, l'Institute of Field Archaeologists (IFA) voit dans la FPC un moyen permettant de garantir l'application de pratiques d'excellence et de normes élevées par ses membres. Il recommande, pour les candidats à l'affiliation comme pour les membres existants, le suivi d'au moins 50 heures de FPC sur chaque période de deux ans.

Le PDP et le registre de FPC appartiennent au mentoré. Le mentor ou formateur les utilise pour identifier et évaluer les besoins en formation mais c'est au mentoré de les conserver.

Autres outils

D'autres outils peuvent être nécessaires pour aider le mentoré à formuler ses besoins en formation de façon détaillée. Des listes types de compétences ont été produites dans le cadre du projet afin de faciliter cette autoévaluation en réponse à des demandes faites dans ce sens par les praticiens. Pour mieux définir l'éventail de compétences pratiques requises, le coach-mentor pourra juger utile d'établir un plan de formation qui lui servira de support et de guide.

Dans le cadre du projet de développement on a noté que les documents d'identification des besoins et de planification étaient bien reçus par les participants, autant mentors que mentorés, qui s'en servent pour produire des informations clés et mieux articuler le processus d'apprentissage.

Chapitre 3 : Coaching-mentorat – pour commencer

Toutes les compétences de terrain, qu'il s'agisse de fouilles ou de prospection, sont essentielles à l'obtention de données fondamentales sur la vie de nos ancêtres. Nous devons nous assurer que les archéologues acquièrent correctement ces compétences.

Dieter Demey, Formateur projet 2003 et 2004.

Ce chapitre présente la mise en œuvre pratique du coaching-mentorat : comment se préparer, quels outils et supports documentaires utiliser, comment structurer une première réunion entre mentor et mentoré. Il cherche à résoudre les problèmes pratiques auxquels vous pouvez être confronté au moment de vous lancer dans ce type de processus de formation. Ce chapitre est illustré de suggestions et de conseils réunis auprès de coach-mentors expérimentés ayant participé au projet.

Les différentes étapes

1^{ère} réunion
discussion

2^{ème} réunion
établir plan

Formation

Réunion
de contrôle

Réunion
d'évaluation

Première réunion : Cette réunion vous permettra de vous présenter et de faire la connaissance de votre mentoré. Vous fournirez des informations sur votre parcours, votre expérience et votre emploi au sein de l'organisation. Invitez votre mentoré à vous donner des informations du même ordre.

Il pourra être utile de préparer à l'avance un ordre du jour de la réunion en notant les aspects que vous souhaitez couvrir, les questions que vous souhaitez poser, et en gardant du temps pour mettre au point un plan d'action.

Contenu de la première réunion

- ❖ Présentations, notamment expérience et poste occupé.
- ❖ Discussion de la relation et du processus de coaching-mentorat. Votre mentoré a peut-être déjà de l'expérience dans ce domaine. Posez-lui des questions pour savoir ce qu'il attend du processus et identifiez ce que vous pouvez lui offrir qui lui sera le plus utile.
- ❖ Explication du processus
- ❖ Présentation des supports documentaires choisis. Il s'agira probablement d'un formulaire de PDP, d'un registre de FPC et éventuellement d'une liste type de compétences.
- ❖ Expliquez la fonction de chaque document et invitez votre mentoré à les emmener avec lui pour y réfléchir et les remplir après la réunion. Essayez de ne pas terminer la réunion par la remise en vrac d'une grande quantité de documents.
- ❖ Faites bien comprendre au mentoré que ses propres objectifs de formation doivent cadrer avec les besoins du poste et de l'organisation.
- ❖ Posez autant de questions que possible. Laissez le mentoré s'exprimer et vous poser lui aussi des questions. Lors d'une première réunion de mentorat vous aurez beaucoup d'informations à fournir mais essayez de donner le temps au mentoré de mieux comprendre le système.
- ❖ Préparez une liste de choses à faire d'ici la réunion suivante, pour vous et le mentoré.
- ❖ Prenez rendez-vous pour une deuxième réunion.

(Atelier des formateurs projet, 2004)

La formation du mentoré suppose une autoévaluation : en complétant son PDP, le mentoré doit prendre le temps d'effectuer une autoévaluation pour établir ses compétences existantes et les domaines de formation à cibler. En réalité, de nombreuses personnes sous-estiment ou surestiment leurs capacités. Faites preuve d'initiative et de diplomatie pour aider votre mentoré dans ce processus de réflexion et d'autoévaluation.

Deuxième réunion : Rédigez ensemble le PDP. Si une liste type de compétences a été utilisée, servez-vous en pour développer des objectifs. Concevez un plan de formation intégrant les objectifs du PDP, ceux de la liste de compétences mais aussi les besoins liés au poste et à l'organisation. Prenez rendez-vous pour la réunion suivante, en la prévoyant peut-être à la fin de la première étape de formation. Demandez à votre mentoré de penser à la manière dont il appliquera ses nouvelles compétences après la formation.

Réunions de contrôle régulières : La fréquence de ces réunions dépendra de la nature de la formation à offrir ou à développer. Pour un mentoré relativement expérimenté, des réunions mensuelles seront peut-être souhaitables. Un nouveau venu ayant beaucoup à apprendre pourra avoir besoin de réunions plus fréquentes.

Réunions régulières

- ❖ Essayez de vous fixer des durées maximum raisonnables et de vous y tenir.
- ❖ Il s'agit d'occasions de faire le point. En posant des questions, établissez un dialogue efficace. Restez concentré, il ne s'agit pas simplement de faire un brin de conversation.
- ❖ Faites part de vos impressions. Vous aurez des observations à faire sur les résultats obtenus. Soyez constructif. Identifiez les domaines qui nécessitent une attention accrue et proposez au mentoré de les revoir avec lui.
- ❖ N'oubliez pas qu'il s'agit d'un processus de formation : vous devrez évaluer les progrès effectués et les résultats obtenus.
- ❖ Si vous prenez vous-même en charge la formation, n'oubliez pas qu'il est possible que votre mentoré ait des critiques à formuler vis-à-vis de vous-même ou de certains aspects de la formation que vous lui apportez. Vous-même aurez peut-être des critiques à formuler vis-à-vis de votre mentoré. Faites appel au coordinateur du programme pour servir de médiateur et résoudre tout problème de cette nature dans un cadre professionnel. Exprimez-vous uniquement sur des faits observés ayant trait au travail du mentoré, ne faites pas de commentaires généraux sur sa personnalité.

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Réunion d'évaluation : Cette réunion servira à évaluer les résultats de la période de formation, à mettre à jour le registre de FPC et à définir de nouveaux objectifs.

Evaluation

Faites bien la différence entre évaluation des résultats et évaluation du processus de formation et des progrès effectués.

- ❖ Vous essayez d'évaluer le succès du programme de formation, ce que le mentoré en a tiré et ses besoins du moment. Toutefois, le mentor ayant un double rôle, vous souhaiterez peut-être faire des remarques constructives sur des thèmes liés à la performance, aux résultats du mentoré.
- ❖ S'il s'agit d'un processus continu, révisez le plan de formation et prenez rendez-vous pour les réunions suivantes.

Retour d'information : Faire part de ses impressions et écouter celles de l'autre fait partie intégrante du processus de mentorat. Le plus important est que les remarques soient constructives. Vos remarques peuvent être positives ou négatives mais pourvu qu'elles soient formulées avec tact, de manière à ce que le mentoré se sente respecté et apprécié, il peut s'agir d'un outil d'apprentissage très utile.

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Listes types

Pour présenter au mentoré un ensemble de compétences nouvelles ou relativement nouvelles, il peut être utile de les décomposer de façon assez détaillée. Même si l'approche du coaching-mentorat encourage le mentoré à faire preuve d'initiative pour articuler ses besoins en formation, celle-ci, par sa nature même, suppose un déficit en compétences. Le mentoré sait peut-être qu'il a besoin d'apprendre mais il ne sait pas ce qu'il y a à apprendre, en termes d'échelle, d'envergure, de diversité. Une liste type de compétences bien conçue, ou une décomposition de compétences, peut présenter au mentoré les compétences requises pour son poste et lui permettre d'entreprendre une autoévaluation réaliste et détaillée. Ceci afin que la formation puisse être correctement ciblée.

De nombreuses listes types de compétences existent déjà. Certaines sont utilisées avec succès, d'autres sont moins utiles et de nombreux employeurs ont mis au point leurs propres outils de formation en interne.

Concevoir des listes types de compétences

Pour concevoir ces listes, nous avons constaté qu'il importe de tenir compte d'un certain nombre d'aspects ayant directement trait aux aspects pratiques de la prestation d'une formation ciblée et de qualité.

Lors des réunions de mentorat, vous avez identifié avec votre mentoré certains besoins en formation. Un archéologue relativement expérimenté pourra avoir des objectifs de formation clairs et spécifiques :

Par ex, « Il faut que je développe mes connaissances en géomorphologie pour conduire des interventions plus efficaces dans le contexte fluvial et colluvial de la vallée du Rhône. »

Un archéologue débutant aura peut-être des objectifs plus généraux :

Par ex, « J'ai besoin d'améliorer mes compétences en matière de fouilles. »

En utilisant des listes types pour faciliter l'apport de formations, nous avons constaté que les points suivants avaient une certaine importance :

- ❖ **Travail préparatoire** : Quel travail préalable doit être effectué pour préparer ces listes de compétences ? Comment organiser les domaines de compétences et faire en sorte qu'ils soient couverts ?
- ❖ **Détails** : Quel est le niveau de détail nécessaire pour que les listes remplissent leurs fonctions ?
- ❖ **Propriété** : A qui appartiennent-elles ? Au mentoré ou au formateur ? Qui les conserve durant la période de formation ?
- ❖ **Fonction** : Le formateur et le mentoré ont-ils tous deux besoin d'un exemplaire, le mentoré afin d'évaluer ses progrès, le formateur pour suivre ceux-ci et s'assurer que tous les points sont couverts ?
- ❖ **Langage** : Avez-vous besoin d'une version destinée au mentoré, à base de questions et n'utilisant pas trop de termes techniques, et d'une version plus condensée destinée au formateur ?
- ❖ **Suivi** : Les informations contenues dans les listes types sont-elles transmises et incluses dans un système d'évaluation d'entreprise ?

(Atelier des formateurs projet, 2004)

En prenant ces normes pour cadre, on souhaitera peut-être présenter les choses de façon plus détaillée. Il pourra être utile par exemple d'expliquer certains termes. Ainsi, une compétence en production de « documents visuels » pourra être décomposée, les « documents photographiques » et « documents dessinés » devant être enseignés et vérifiés séparément. Il pourra être utile d'entrer encore plus dans le détail : les « documents visuels » peuvent inclure la connaissance et l'utilisation de diverses techniques et cadres de dessin de plans : mise au point d'une grille cartographique du site, report à partir d'une ligne de base, triangulation, utilisation de cadres. Vous devrez peut-être faire la différence entre dessin de plans et dessin en coupe, etc.

Chapitre 4 : Guide pratique du formateur

L'éducation permanente pour les archéologues prend la forme de la formation professionnelle continue : il s'agit de rafraîchir ses compétences et d'en acquérir de nouvelles.

Simon Davis, formateur projet 2004

Au sein du modèle de coaching-mentorat, il est possible que vous serviez non seulement de mentor mais aussi de formateur.

Cette formation peut prendre la forme d'une aide informelle où vous vous tenez à la disposition du mentoré, ou il peut s'agir d'un processus plus suivi d'observation où le mentoré vous accompagne. Il se peut que vous n'ayez qu'un seul mentoré ou plusieurs en même temps. La formation peut se dérouler dans un bureau – il peut s'agir d'aider un nouveau responsable de site à produire un rapport conforme au style de l'organisation, d'expliquer les procédures à suivre après les fouilles, de guider un nouveau chef de projet – ou sur le terrain, lors d'une prospection ou de fouilles.

Ce chapitre examine certaines opportunités de formation qui se présentent à vous dans votre travail quotidien. Il couvre spécifiquement :

- ❖ L'utilisation des plans de formation
- ❖ Les démonstrations
- ❖ L'utilisation de la documentation et de l'articulation du site pour la formation
- ❖ L'utilisation d'une matrice
- ❖ L'utilisation d'un rapport de secteur

Et les compétences en communication nécessaires pour :

- ❖ Poser des questions et stimuler le dialogue
- ❖ Utiliser les visites du site pour la formation
- ❖ Participer aux réunions
- ❖ Faire des présentations formelles
- ❖ Faire et recevoir des critiques constructives

Pour chacun de ces points, des conseils pratiques sont fournis par des coach-mentors expérimentés ayant participé au développement de cette documentation.

Plans de formation (à l'usage du formateur)

Ce type de plan est surtout utile aux formateurs chargés de s'occuper simultanément de plusieurs mentorés : un chef de secteur, par exemple. Il leur permet non seulement de s'organiser et de gérer leur emploi du temps mais aussi de contrôler leur propre travail de formation : quelles compétences ont été transmises, à qui, certains mentorés sont-ils laissés de côté ? Ces outils permettent d'évaluer différents aspects en un coup d'œil : non seulement les personnes à qui la formation a été fournie, mais aussi l'efficacité de cette formation sur tel ou tel point.

L'utilisation de ces outils peut aider à formaliser et à structurer la discussion des progrès réalisés durant les réunions de coaching-mentorat, ou simplement lors de séances informelles sur site.

N'oubliez pas que vous travaillerez peut-être à partir d'une liste générique et que vous ne pourrez pas enseigner toutes les compétences requises lors d'un seul chantier. Discutez de vos évaluations avec le mentoré et, si son opinion diffère nettement, justifiez-vous mais soyez prêt à revoir la vôtre. Il sera peut-être nécessaire d'insister pour que le travail soit conforme aux normes et il s'agit d'un équilibre difficile à atteindre. Profitez du cadre des réunions de coaching-mentorat pour aborder tout problème de façon professionnelle et constructive.

Démonstrations

Demandez à un archéologue de vous expliquer comment effectuer une tâche compliquée et il en sera probablement incapable – mais observez quelqu'un faire des fouilles et noter une série de caractéristiques, et vous apprendrez beaucoup.

Wouter Waldus, formateur projet 2003 et 2004

Une partie de la formation sera probablement fournie sous forme de travaux dirigés : séminaire de stratigraphie ou séance de photographie, par exemple. Ce type de formation en situation pratique peut se dérouler de la manière suivante :

- ❖ **Préparez-vous** : Assurez-vous que ce que vous allez couvrir correspond à des besoins en formation.
- ❖ **Évaluez les connaissances des mentorés**: Commencez par quelques questions pour évaluer leur niveau de connaissances sur le sujet.
- ❖ **Expliquez** : Présentez les différentes étapes de ce que vous allez faire.
- ❖ **Démonstration** : Montrez aux mentorés comment faire.
- ❖ **Acceptez les questions** : Soyez disposé à clarifier un point ou un autre.
- ❖ **Application** : Les mentorés effectuent à leur tour le travail.
- ❖ **Vérification** : Vérifiez leur travail.
- ❖ **Commentaires** : Dites-leur ce qu'ils font bien et comment mieux faire certaines choses. Comme toujours lorsque vous faites des remarques, essayez d'être clair, précis et d'expliquer l'intérêt de toute amélioration suggérée.
- ❖ **Identifiez une opportunité où les mentorés auront l'occasion d'appliquer la compétence enseignée.**

Faites résumer par les mentorés ce que vous leur demandez de faire avant de les laisser commencer. « **Donc, vous voulez que je...** » et demandez-leur ensuite s'ils veulent votre opinion sur leur travail « **Voulez-vous que je vous explique comment vous auriez pu faire les choses différemment ?** »

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Utilisation de la documentation et de l'articulation du site pour la formation

L'une des compétences de base que vous aurez sans doute à apprendre à vos mentorés est la manière d'élaborer correctement la documentation, les enregistrements se rapportant au site. Pour le formateur, il s'agit d'outils permettant l'évaluation et la promotion d'une meilleure compréhension du travail de fouilles dans son ensemble. Il s'agit d'outils de formation en tant que tels.

Les outils d'enregistrement/de documentation, quelle que soit leur nature, servent à communiquer des informations. L'articulation du site ne se réduit pas à des documents écrits ou dessinés, l'articulation verbale joue aussi un rôle essentiel. La capacité à bien communiquer, avec des publics très divers, est une compétence professionnelle essentielle. La formation doit chercher à promouvoir l'articulation du site sous forme graphique, écrite et orale, en accordant une importance particulière à la confiance en soi de l'intervenant pour les présentations orales, à tous les niveaux.

- ❖ **Articulation** : La capacité à articuler le site, sous forme d'intervention écrite et orale, est la meilleure indication qu'un processus a été bien compris. La documentation du site et sa présentation orale sont donc deux outils centraux à la fois pour la prestation de la formation et pour l'évaluation de son succès.
- ❖ **Vision globale** : Encourager une compréhension du site allant au-delà de la documentation des structures spécifiques sur lesquelles la personne a travaillé lui permet de se sentir davantage impliquée vis-à-vis du site dans son ensemble.
- ❖ **Attentes réalistes** : Encourager la réflexion à tous les stades de la formation pour s'assurer que les attentes sont réalistes.

En gardant ces principes en tête, la formation aux techniques de fouilles pourrait inclure les compétences suivantes, et des preuves qu'elles ont été acquises :

- ❖ **Compétences en documentation du site** : documents de base, achevés, vérifiés, de qualité.
- ❖ **Compréhension stratigraphique** : Une matrice ordonnée, correctement annotée.
- ❖ **Articulation écrite** : Un court résumé de la partie de l'intervention prise en charge par le mentoré, incluant une description de la séquence stratigraphique et une interprétation en termes de fonctions et d'occupation. Si cela est approprié, la description devrait aborder brièvement la signification de la zone étudiée par rapport à l'ensemble du site.
- ❖ **Articulation orale** : Démonstration de la compréhension par le biais d'une participation à des discussions informelles sur la zone étudiée et de sa présentation formelle face à un public lors d'une visite organisée du site.

Le résultat recherché est que le mentoré progresse jusqu'à produire exactement ce qu'un archéologue ayant une bonne expérience des fouilles produirait à la fin d'une période de travail donnée.

Le niveau de précision et la nature des documents écrits et dessinés se rapportant au site varient d'un pays à l'autre. Par exemple, la fiche de contextes et des plans

locaux des structures plus ou moins détaillés sont communs au Royaume-Uni et en France alors qu'ils sont rarement utilisés aux Pays-Bas à l'heure actuelle, où la description des structures se fait directement au niveau des plans globaux du site. L'archéologue travaillant sur site peut par contre être tenu de rédiger des rapports quotidiens et hebdomadaires pour résumer l'activité et les nouveaux développements. Les principes suivants de « bonnes pratiques » s'appliquent dans tous les cas et doivent être renforcés par la formation.

- ❖ **Qualité** : Le document doit être produit conformément aux normes requises et aux politiques du projet, de l'entreprise ou nationales.
- ❖ **Lisibilité** : Le document doit pouvoir être utilisé par d'autres personnes et il doit donc être bien présenté, lisible et suffisamment détaillé pour offrir les informations requises.
- ❖ **Conservation** : Le document doit être durable et utiliser des matériaux adéquats. Il doit être correctement entreposé et protégé de l'environnement.
- ❖ **Sens des responsabilités** : La responsabilité personnelle vis-à-vis de la documentation doit être encouragée, en particulier le besoin de signaler et de corriger les erreurs le cas échéant.

Si possible, donnez l'occasion au mentoré de vérifier une partie du document ou de saisir des données. Ceci renforcera sa compréhension de la manière dont les documents sont préparés.

- ❖ **Explications** : Prenez le temps d'expliquer le document au mentoré. Expliquez-lui comment il fonctionne et pourquoi il est fait ainsi. Entrez dans les détails et soyez prêt à commenter chaque point. Vous devriez pouvoir justifier chacune des étapes que vous suivez pour établir la documentation. En cas de doute, ne soyez pas ambigu, réfléchissez à la question ou renseignez-vous. Le niveau de détail requis dépendra de l'expérience du mentoré et de ses besoins en formation. Même des praticiens expérimentés reconnaissent que les pratiques peuvent varier légèrement d'un endroit à l'autre et que mieux vaut le savoir dès le départ.
- ❖ **Démonstration** : Il peut s'agir de montrer des exemples de bonnes pratiques et d'aider le mentoré à créer quelques exemplaires du type de document concerné.
- ❖ **Application** : Laissez le mentoré établir plusieurs documents, ou un seul s'il s'agit de la première fois.
- ❖ **Vérification** : Vérifiez le document.
- ❖ **Retour d'information** : Discutez des résultats avec le mentoré.
- ❖ **Nouvelle vérification** : Si des améliorations ont été suggérées, vérifiez qu'elles ont été suivies.

Simplicité trompeuse : Cela a l'air très simple mais ce n'est pas toujours forcément le cas. Faites part de votre expérience et de vos connaissances au mentoré pour que celui-ci produise des documents conformes aux pratiques d'excellence. Vous ne respectez peut-être pas vous-même ces pratiques d'excellence, mais choisissez des modèles particulièrement exigeants.

Encouragez la créativité : Une fois que les compétences de base ont été acquises, encouragez le mentoré à faire preuve d'initiative. Une fiche de contextes peut être interprétée, on peut y faire des reconstructions sous forme de croquis ou encore des références à d'autres exemples.

Visez la qualité et un style efficace : Encouragez la précision et non l'écriture d'un traité sur chaque document, les notes devant généralement être saisies ensuite sur ordinateur. Optez pour la concision.

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Utilisation d'une matrice

La matrice de Harris est beaucoup utilisée au Royaume-Uni. Si vous choisissez de l'enseigner, sachez que cela n'est pas toujours facile. Bien organiser vos idées au préalable vous permettra d'être plus clair. S'il s'agit d'une matrice de secteur ou de site, n'oubliez pas de passer en revue les points suivants :

- ❖ La différence entre relations stratigraphiques et relations physiques
- ❖ L'avantage par rapport à une simple section
- ❖ Les seules relations possibles : antériorité, postériorité, contemporanéité, contemporanéité possible – les choses doivent être simples.
- ❖ Comment représenter les relations : où exactement faut-il dessiner les lignes, et comment.
- ❖ Comment éviter les erreurs en joignant les mauvaises lignes – le problème des relations indésirables
- ❖ L'utilité d'une liste de contextes pour la vérification de la matrice
- ❖ Le besoin de vérifier que tous les contextes sont présents et qu'aucun n'a été dupliqué

Beaucoup de gens ont du mal à comprendre la différence essentielle qui existe entre relations physiques et relations stratigraphiques.

- ❖ Faites preuve du maximum de simplicité.
- ❖ Prenez le temps de bien expliquer les choses en faisant des croquis si nécessaire.
- ❖ Travailler avec une seule personne sera peut-être plus facile que de donner un séminaire : la discussion est plus directe et il est plus facile de vérifier que votre interlocuteur a compris.
- ❖ Si vous pensez pouvoir fournir cette formation sous forme de séminaire à plusieurs mentorés, n'hésitez pas à le faire.
- ❖ Donnez des exemples et faites en sorte que le mentoré trouve lui-même les réponses.
- ❖ Ne soyez pas surpris si les grands principes ne sont pas compris immédiatement.
- ❖ Vérifiez bien le document et posez des questions au mentoré pour vous assurer de sa compréhension.

A la fin de la période de formation, laissez le mentoré faire lui-même la matrice en lui donnant suffisamment de temps et en lui offrant un espace qui lui permette d'étaler les documents. Expliquez-lui le travail à faire, effacez-vous mais soyez prêt à intervenir si le mentoré a besoin d'aide. Vérifiez ensuite sa matrice en la comparant avec celle que vous avez faite auparavant.

Encouragez le mentoré à mettre un certain ordre dans la matrice. Certaines structures seront à l'évidence plus tardives, d'autres plus précoces. Certaines séquences mettront en évidence diverses phases. Il se peut que vous n'ayez pas encore de données de datation provenant de matériaux associés mais allez aussi loin que possible. Encouragez les annotations, ceci aide l'utilisateur à naviguer dans la matrice et constitue un exercice utile qui aide le mentoré à formuler ce qu'il a compris.

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Un rapport de secteur

L'idée est d'encourager le mentoré à prendre du recul et à articuler ses idées pour faire un compte rendu. Les documents de description du secteur, surtout s'ils ont été préparés intelligemment, devraient comporter toutes les informations nécessaires à l'analyse. Il n'existe parfois pas toujours de support permettant de consigner l'interprétation globale d'un secteur, d'une structure complexe ou d'une intervention. Le rapport de secteur est une occasion pour le mentoré, qui devra peut-être encore attendre longtemps pour rédiger un rapport de site intégral, de résumer partiellement une intervention en formulant ce qu'il a compris.

Il ne s'agit pas d'un rapport intégral sur le site mais d'un court travail pouvant être écrit en une heure environ par le mentoré lorsque celui-ci parcourt sa documentation.

- ❖ Montrez-lui des modèles de rapports bien écrits.
- ❖ Expliquez-lui à quoi ils servent.

Ce type de rapport peut être écrit sur site. Il ne sera pas « noté ». Assurez-vous simplement que le mentoré le rédige avant votre dernière réunion avec lui. Présentez ce type de travail comme une bonne habitude à prendre.

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Compétences en communication

La communication a beaucoup d'importance en archéologie mais nous pensons rarement à développer des formations dans ce domaine. Le coaching-mentorat repose explicitement sur la qualité du dialogue généré entre mentor et mentoré, formateur et mentoré.

De nombreuses tâches et activités normalement effectuées en archéologie peuvent servir de base pour former les mentorés aux techniques de communication.

Considérez la diversité des publics et interlocuteurs :

- ❖ Collègues
- ❖ Spécialistes
- ❖ Employeurs et managers
- ❖ La profession dans son ensemble
- ❖ Visiteurs
- ❖ Clients, constructeurs, promoteurs.

Considérez les contextes :

- ❖ Echanges professionnels informels
- ❖ Visites de site formelles
- ❖ Réunions
- ❖ Conférences professionnelles et universitaires
- ❖ Cadre du coaching-mentorat

Nous avons rarement l'occasion de nous observer « en représentation » face à un public. Dans ce contexte peut-être plus que dans tout autre, le mentor sert de miroir. Les remarques qui sont faites sur la « performance » réalisée font intervenir peut-être plus directement la question subtile du professionnalisme que toute autre activité.

Poser des questions et stimuler le dialogue

Avoir une personne qui croit en vous fait une énorme différence, cela implique que quelqu'un se soucie de vos réussites et de vos échecs.

David Maynard, formateur projet 2003 et 2004.

En tant que professionnel expérimenté, vous savez faire les choses, mais savez-vous les expliquer à autrui ? Comment les faites-vous comprendre et vérifiez-vous qu'elles ont bien été comprises ?

La communication constitue une partie importante du travail de l'archéologue. Il s'agit de communiquer des informations à un public ou à une gamme de publics variés, aux effectifs potentiellement énormes. De bonnes compétences en communication sont le signe d'un professionnel expérimenté. En tant que formateur, vous devez pouvoir communiquer dans un contexte particulier et à des fins très spécifiques.

Encourager le dialogue est essentiel pour faire passer les informations et évaluer si elles ont été bien comprises. Les questions que vous posez à votre mentoré doivent encourager la réflexion et l'apprentissage de sa part ; les réponses qu'il vous fournit

doivent vous renseigner sur son niveau de compréhension et sur ce qu'il vous reste à faire sur ce point.

Lors de l'apport d'une formation, il peut être tentant de se contenter de fournir des informations et de se satisfaire de réponses du mentoré qui n'indiquent pas réellement si la formation a porté ses fruits et si le raisonnement qui sous-tend les actions a bien été compris. Le dialogue suivant donne un exemple de cette approche.

A : Je ne sais pas ce que je dois faire maintenant. Vous pourriez m'aider ?

B : Bon, au niveau stratigraphie, il va maintenant falloir enlever cette couche. Elle a été photographiée mais vous avez fait le plan ?

A : Non.

B : Bon, si vous pouviez faire ça. N'oubliez pas de mettre des niveaux, ensuite si vous pouviez l'enlever. Ça ira ?

A : Pas de problème.

Dans cet échange, le formateur dicte au mentoré ce qu'il doit faire. Les questions posées invitent uniquement des réponses par oui ou non. Aucune tentative n'est faite pour encourager le dialogue ou vérifier si le mentoré a compris pourquoi cette couche particulière doit être enlevée.

Considérons maintenant l'échange suivant.

A : Je ne sais pas ce que je dois faire maintenant. Vous pourriez m'aider ?

B : Voyons voir. Vous avez terminé de creuser ce trou de poteau et vous avez préparé toute la documentation nécessaire ?

A : Oui, j'ai fait les photos, la description, le plan et les niveaux.

B : Qu'est-ce que le trou traverse ?

A : Eh bien plusieurs choses : il y a toute une série de couches les unes par-dessus les autres.

B : D'accord, mais laquelle de ces couches a été déposée en dernier avant la création du trou ? En d'autres termes, quelle est la couche la plus récente ?

A : Celle du dessus, bien sûr.

B : On peut donc dire que ce trou de poteau traverse cette couche, et que cette couche est l'événement le plus récent dans la séquence stratigraphique. Qu'est-ce que vous allez faire maintenant ?

A : Eh bien je suppose que je vais examiner la couche.

B : Et comment allez-vous procéder ?

A: Je vais d'abord tâcher de trouver ses limites, puis en faire le plan, puis peut-être prendre une photo, puis enlever la couche.

B: D'accord mais avant, nous allons jeter un coup d'œil à votre fiche de contexte pour le trou et remplir les cadres stratigraphiques qui montrent cette relation.

Le formateur pose des questions qui nécessitent des réponses allant au-delà du simple oui ou non. La question pousse le mentoré à montrer qu'il a bien compris, ou non, un concept archéologique clé. Sa réponse indique que le processus n'a pas été entièrement compris, le mentoré n'identifie pas les relations stratigraphiques clés, par opposition à toutes les relations physiques possibles. Le formateur crée donc l'opportunité de discuter brièvement ou de revoir le concept de séquence stratigraphique. La relation entre ce principe et la stratégie de fouilles est renforcée. Enfin, le mentoré est invité à soumettre son plan d'action. Dans le premier dialogue, ce plan d'action était une simple instruction.

Questions ouvertes et fermées

On peut définir les questions ouvertes et fermées de la manière suivante :

Une **question fermée** appelle un simple « oui » ou « non » comme réponse

Une **question ouverte** appelle une réponse discursive, au-delà du simple oui ou non.

Les questions fermées ne sont pas nécessairement à proscrire, mais les questions ouvertes ont plus de chance de déboucher sur une véritable discussion où le mentoré pourra montrer l'étendue de sa compréhension et le formateur, faire en sorte de renforcer celle-ci.

Certains formateurs apprécieront peut-être tout particulièrement cette approche et prépareront toute une série de questions ouvertes couvrant divers sujets. Il peut être très utile de se reposer ainsi sur des techniques éprouvées.

Souvenez-vous : De nombreux archéologues se souviendront de l'arrivée soudaine du directeur du site cherchant une description de « la séquence » alors que vous-même, furieux, venez juste de commencer à nettoyer. Un archéologue expérimenté saura probablement présenter les choses sous le bon angle mais un débutant n'aura peut-être pas la confiance en soi requise pour le faire.

Mettez-vous à la place du mentoré : Il peut être difficile en tant que formateur de vous rendre compte de l'effet que vous produisez.

❖ **N'abusez pas de votre autorité** : en tant que formateur, vous êtes une figure d'autorité potentiellement intimidante. Souvenez-vous qu'être remis à sa place n'est pas agréable.

❖ **Choisissez le bon moment** : posez les bonnes questions au bon moment.

Ne faites pas de suppositions : n'oubliez pas que pour un vrai débutant, tous les « dépôts » sont de la « terre » de couleur « marron ».

Les mentorés dont vous vous occuperez seront probablement très différents les uns des autres. L'un sera dynamique, au fait des dernières techniques, brillant dans sa façon de s'exprimer, mais incompetent sur le plan pratique. Un autre sera discrètement efficace mais très timide et incapable de s'exprimer en public. Certains seront doués et vous feront de l'ombre, d'autres non. Essayez de faire preuve de mesure dans tous les cas, faites ce que vous pouvez et ne vous sentez pas trop responsable si vos mentorés ne progressent pas du jour au lendemain. Demandez-leur ce qu'ils pensent de la formation que vous leur fournissez : vous aurez peut-être des surprises et cela pourra être enrichissant pour vous.

Les questions ouvertes peuvent être utilisées dans de telles situations, à deux niveaux : pour entamer la conversation, puis pour approfondir. Dans le premier cas, les questions peuvent paraître presque trop simples. Ceux qui ont l'expérience de la gestion de personnels en archéologie auront déjà leur propre « répertoire » de questions. Nous en donnons ici quelques-unes en guise d'illustration.

1/ Ouverture : Formateur

❖ **Alors, comment ça va ?**

- Aucune connotation menaçante, intimidante
- Vaste éventail de réponses possibles : il se peut que cela n'aille pas bien du tout !
- Occasion de prendre du recul pour faire le point

❖ **De quoi pourrait-il s'agir ?**

- Une question utile pour focaliser l'attention du mentoré. A poser de préférence lorsqu'il fait le plan d'une zone ou a presque terminé une tâche : lorsqu'il a eu le temps de réfléchir.

❖ **Alors pour finir de quoi s'agissait-il ?**

- Bonne question si la structure n'était au départ qu'une marque imprécise
- Permet au mentoré d'avancer une interprétation.
- Ton détendu, léger

2/ Ouverture : Mentoré

Bien sûr, les mentorés posent eux aussi des questions. Il s'agit souvent de demandes d'information et certaines d'entre elles pourront vous mettre **vous** dans l'embarras. Dans ce cas, essayez de ne pas être sur la défensive. Admettre que vous ne savez pas n'est pas forcément une mauvaise chose : vous pouvez en profiter pour offrir à votre mentoré une petite séance de formation aux techniques de recherche, ou faire vous-même des recherches rapides de votre côté.

Les questions posées par les mentorés sont souvent de deux types. D'une part, des questions sur l'archéologie en soi, d'autre part sur sa pratique, son « processus ». Voici quelques questions d'ouverture types posées par les mentorés.

Archéologie

- ❖ A quoi cela sert-il ?
- ❖ Pourquoi est-ce que c'est ici ?
- ❖ Comment est-ce que vous le savez ?

Processus

- ❖ Pourquoi est-ce que je dois prendre des niveaux ?
- ❖ Pourquoi est-ce que je dois faire ce plan, maintenant ?
- ❖ Pourquoi est-ce que je dois décrire ça, de cette manière ?

Réponses du formateur

Certains formateurs préfèrent répondre de la manière suivante :

- ❖ **Q** : A quoi cela sert-il ?
- ❖ **R** : A votre avis ? A quoi cela sert-il d'après vous ?

Retourner la question ou la renvoyer est parfois utile mais cette technique peut être assez difficile à appliquer et risque d'irriter le mentoré. Elle doit être utilisée avec modération.

Essayez de faire adopter au mentoré des approches qui lui permettront de mieux comprendre les choses par lui-même. De nouveau, une réponse relativement neutre, mais active pourra être utile.

- ❖ Voyons un peu ça.
 - Approche participative : travaillons ensemble.
 - Rien d'intimidant.
 - Et le mentoré se concentre de nouveau sur l'archéologie, pas sur vous.
- ❖ Je n'en suis pas sûr moi-même. A quoi cela pourrait-il servir ?
 - Illustre le processus de réflexion.
 - Invite le mentoré à participer.

3/ Poursuite de la conversation

Une fois un dialogue constructif entamé, il devient possible de poser les questions qui feront avancer le programme de formation.

- ❖ Où pensez-vous que cela pourrait s'intégrer dans la séquence stratigraphique ?
(Contrôle et fait progresser la compréhension)
- ❖ Quelles informations pourrait révéler cette couche / ce dépôt / cette structure / cette relation, etc.
(Interprétation)
- ❖ A quel épisode de la formation du site – construction, occupation ou démolition – cette structure pourrait-elle appartenir ?
(Contrôle et fait progresser la compréhension de principes plus larges)
- ❖ De quelles manières principales une structure en creux peut-elle être remplie ? Et, dans ce cas... ?
(Encourage la compréhension et la maîtrise du processus interprétatif)
- ❖ Quelle doit être la prochaine étape ?
(Stratégie de fouilles, progression)

Lorsque vous terminez un échange, demandez à votre mentoré de vous résumer ce que vous lui avez dit pour vous assurer que tout a été bien compris. Ceci rend les choses plus claires pour vous aussi et il s'agit d'une habitude utile à prendre.

« **Donc, juste pour résumer, vous m'avez dit que...** »

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Formation lors de visites du site

Les visites du site constituent non seulement un élément de « bonne pratique » mais aussi une opportunité de formation idéale. Il est important que les équipes conservent une vision globale du site sur lequel elles travaillent.

Les visites sont généralement menées par les praticiens les plus expérimentés. Puisqu'il s'agit d'un espace de formation, on peut envisager de faire participer les archéologues les moins expérimentés afin qu'ils acquièrent un peu de cette expérience qui leur fait défaut. Il est important que le mentoré comprenne la valeur de sa participation, que celle-ci soit vue comme faisant partie de la formation professionnelle. Le processus doit être encadré.

- ❖ **Expliquez** l'utilité de la visite du site en tant qu'opportunité de formation.
- ❖ **Informez** les mentorés qu'on attendra d'eux qu'ils interviennent lors de visites du site.
- ❖ **Encouragez-les** à faire attention aux présentations données par d'autres à différents publics.
- ❖ **Faites une démonstration** : faites une mini-visite du site à valeur d'exemple en montrant au mentoré comment procéder.
- ❖ **Faites un compte rendu** : discutez de cette visite avec votre mentoré, concentrez-vous sur les aspects positifs et le style de présentation.
- ❖ **Préparation** : Assurez-vous que le mentoré comprend bien la zone.
- ❖ **Prenez des dispositions** pour que le mentoré participe en tant qu'intervenant – peut-être en tandem avec vous.
- ❖ **Faites part de vos remarques** sur le contenu et le style de présentation.
- ❖ **Niveau de confort** : travaillez avec le mentoré jusqu'à ce qu'il soit à l'aise pour présenter lui-même un secteur lors de la visite du site.

Lors d'une présentation en public, l'intervenant ne doit pas oublier de s'adresser au public lui-même et non à l'objet qu'il présente. Ceci peut être moins évident lorsque la présentation n'a pas lieu dans un cadre conventionnel.

N'oubliez pas :

- ❖ **Clarté** : Phrases courtes, idées précises.
- ❖ **Volume** : Projetez votre voix sachant qu'il s'agit d'une présentation et non d'une conversation.
- ❖ **Rythme** : Ne parlez pas trop vite.
- ❖ **Position du public** : faire en sorte qu'il n'ait pas le soleil dans les yeux.
- ❖ **Regard** : Regardez le public et non l'objet dont vous parlez.
- ❖ **Gestes précis** : Indiquez clairement du geste ce dont vous êtes en train de parler.
- ❖ **Soyez bref** : Allez directement au fait mais soyez prêt à répondre aux questions.
- ❖ **Langage du corps** : Ne parlez pas avec les mains dans les poches.
- ❖ **Soyez intéressant** : Couches et structures, ou espaces de vie ?
- ❖ **Soyez intéressé** : Montrez votre enthousiasme.
- ❖ **Rythme** : Parlez lentement si le public comprend des personnes dont le français n'est pas la langue maternelle.
- ❖ **Stratégie** : Expliquez les étapes suivantes.

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Participation aux réunions

Selon les circonstances, les archéologues débutants peuvent être amenés à assister à des réunions de divers types. Il s'agit d'une bonne occasion pour eux de voir les compétences mises en jeu pour participer de façon efficace à une réunion, et donc d'une opportunité de formation. En fonction du type d'intervention qu'ils seront amenés à faire lors de réunions, les mentorés auront besoin d'acquérir différents niveaux de compétences.

Demandez à votre mentoré de réfléchir aux choses suivantes :

- ❖ Préparation : Lisez le programme de la réunion et pensez à la manière dont vous pourriez participer. Cherchez à savoir qui sera présent.
- ❖ Questions : Formulez à l'avance celles que vous voulez poser.
- ❖ Soyez prêt à vous présenter.
- ❖ Tenez-vous prêt à intervenir lorsque les interventions seront encouragées.
- ❖ Laissez les autres parler, ne leur coupez pas la parole.
- ❖ Transitions souples : partez de ce que disent les autres participants.
- ❖ Expliquez votre point de vue : ayez les idées claires sur ce que vous avez à dire.
- ❖ Faites attention au langage du corps : le vôtre et celui des autres. Ayez un regard franc.
- ❖ Faites avancer la discussion lorsque vous le pouvez.
- ❖ N'ignorez pas le président : si la réunion est officiellement présidée par quelqu'un, votre mentoré sait-il comment en tenir compte ?
- ❖ Notez toute mesure, toute action décidée durant la réunion ou découlant de celle-ci, notamment s'il vous appartient de les prendre en charge.

Retour d'information : les mentors doivent être prêts à commenter les interventions des mentorés. N'oubliez pas que les équipes sont composées d'individus ayant différentes qualités. Soyez prêt à reconnaître les contributions utiles même si leur style est très différent du vôtre.

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Présentations formelles

Faire une présentation formelle est souvent une perspective intimidante. Le coach-mentor peut offrir un soutien au mentoré en l'aidant à se préparer et en commentant sa performance, sans nécessairement avoir plus d'expérience que lui dans ce domaine. L'important à retenir est que donner de bonnes présentations s'apprend.

Il est possible, en particulier dans le cadre de projets sur le long terme, de donner l'occasion aux participants de préparer et de faire des présentations devant les autres membres de l'équipe. Ceci représente une occasion d'apprendre pour la personne concernée mais aussi pour l'équipe. La préparation n'a pas à être très longue : une journée de travail peut être suffisante si les sources de documentation sont clairement indiquées. De petits projets de recherche de cette nature peuvent promouvoir activement le sentiment de participation du mentoré au projet.

En tant que mentor vous pouvez :

- ❖ Identifier des opportunités
- ❖ Conseiller des sources d'information, des gens qui s'y connaissent, etc.
- ❖ Lire la préparation écrite de la présentation et la commenter
- ❖ Surveiller les progrès
- ❖ Assister à la présentation
- ❖ La commenter après-coup

Le mentoré désirera peut-être inclure le fruit de recherches personnelles sur le long terme. Mieux vaut encourager une approche informelle et détendue. Laissez les mentorés jouer de leurs points forts mais aussi compléter leurs connaissances dans les domaines où elles sont insuffisantes s'ils le souhaitent.

Pour toutes les présentations, certains points évidents doivent être respectés :

- ❖ **Connaître le public** : De qui s'agit-il ? Quel niveau de connaissances les personnes ont-elles déjà sur le sujet ? Ceci afin de mieux évaluer les explications initiales qu'il vous faudra donner.
- ❖ **Respecter le temps imparti** : Le public perd patience si vous prenez plus de temps que prévu.
- ❖ **Planifier** : Préparez consciencieusement et logiquement la structure de votre présentation comme s'il s'agissait d'un rapport écrit.
- ❖ **Utilisation de supports audio ou visuels** : Les supports visuels augmentent beaucoup l'intérêt d'une présentation mais ils doivent se rapporter directement à ce dont vous parlez.
- ❖ **Rythme et structure** : si vous parlez trop lentement vous ennuierez votre public, si vous parlez trop vite vous perdrez son attention.
- ❖ **Attitude** : Si vous semblez intéressé par votre présentation votre public le sera aussi, choisissez donc un sujet qui vous tient à cœur.
- ❖ **Langage du corps, code vestimentaire et regard** : Autant de points qui communiquent quelque chose au public sans même que ayez besoin de parler.
- ❖ **Pétiller** : cette qualité indéfinissable qui transforme une présentation ordinaire en présentation brillante. C'est ce qui distingue votre présentation de toutes les autres et fait que votre public est content d'être là.

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Ecoute active

Apprendre à écouter est un autre aspect essentiel de la communication. De l'écoute active, on pourrait dire qu'il s'agit de l'art d'entendre. Il s'agit d'encourager l'autre à se sentir à l'aise lorsqu'il parle, en lui faisant savoir qu'on l'écoute et que l'on veut en savoir plus. En écoutant activement, il est possible d'échanger et de cibler le dialogue grâce à une utilisation judicieuse des questions.

- ❖ **Accordez toute votre attention à votre interlocuteur.** Cessez toute autre activité au préalable et concentrez-vous sur votre mentoré.
- ❖ **Reprenez les points principaux de son discours** en les résumant pour montrer que vous avez bien compris et pour construire le dialogue.
- ❖ **Utilisez votre posture** (par ex., penchez-vous vers l'avant) et des signaux linguistiques pour indiquer que vous êtes attentif et encourager la poursuite de la discussion.
- ❖ **Soyez attentif** et manifestez votre attention de façon non verbale. Laissez votre interlocuteur terminer ses phrases, ne l'interrompez pas. Hochez la tête et souriez pour montrer que vous suivez bien les différentes idées exprimées.
- ❖ **Participez.** Répondez activement aux questions, suivez les pistes que le mentoré vous donne.
- ❖ **Posez des questions** pour renforcer votre compréhension.
- ❖ **Réagissez** face à votre interlocuteur : montrez-lui que vous appréciez son apport et reformulez brièvement l'idée telle qu'elle vous a été présentée, présentez ensuite vos propres idées, votre interprétation et invitez votre interlocuteur à réagir.
- ❖ **Faites progresser la discussion** : Posez des questions à partir de ce qui vous est dit.

Lors des échanges, faites bien savoir au mentoré que vous écoutez ce qu'il vous dit. Ne faites pas semblant : écoutez attentivement. Il est facile de tomber dans les deux pièges suivants :

- ❖ Partir du principe que vous savez ce que l'on va vous dire et donc le dire à la place de votre interlocuteur en lui coupant la parole.
- ❖ Vous laisser distraire par l'orientation que vous vouliez donner à la conversation, par ce que vous vous attendiez à entendre.

Ecoutez votre mentoré. Il ou elle a certainement des choses à vous dire.

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Critiques constructives

Le mentorat est une expérience qui m'a ouvert les yeux. Je m'attendais à donner des conseils à mon mentoré mais quand lui aussi m'a fait part de son opinion sur mon travail, j'ai vraiment appris beaucoup.

Mark Spanjer, formateur projet 2003 et 2004.

Faire et recevoir des critiques constructives est un élément central du processus de mentorat, c'est un moyen de savoir ce que l'autre pense de votre performance dans une situation donnée. Ce type de critiques peut vous aider à mieux vous connaître, à mieux comprendre la manière dont les autres vous perçoivent, vos points forts et vos points faibles.

- ❖ **Assurez-vous** que votre interlocuteur souhaite réellement que vous lui fassiez part de vos observations. Dans l'idéal, il devrait solliciter lui-même votre opinion. Si vous avez sollicité ses commentaires, ne présumez pas que vous devez vous aussi lui en adresser.
- ❖ **Faites preuve de respect** : Evitez toute prétention ou condescendance. Faites des commentaires en fonction de ce que votre interlocuteur est disposé à entendre et en fonction de ses besoins.
- ❖ **Ne faites pas traîner les choses** : Faites part de vos réactions aussi rapidement que possible après l'événement concerné. Les choses peuvent devenir floues si vous laissez trop de temps s'écouler. Assurez-vous surtout que votre interlocuteur est prêt à entendre vos commentaires.
- ❖ **Offrez encouragements et soutien** : Faites des remarques positives en notant au passage les points à améliorer. Le positif doit toujours venir avant le négatif, qui passera ainsi plus facilement.
- ❖ **Faites preuve de précision** : Présentez les points positifs et la manière dont des améliorations peuvent être obtenues. Des commentaires de nature générale peuvent être utiles mais pour permettre l'apprentissage et le changement, des exemples spécifiques sont essentiels. Donnez des détails pour faciliter les choses.
- ❖ **Faites preuve de professionnalisme** : Ne faites pas référence à ce que vous savez d'autres mentors ou mentorés.
- ❖ **Faites preuve d'objectivité** : En décrivant ce que vous voyez ou entendez effectivement, vous réduisez les chances de mettre votre interlocuteur sur la défensive. Vérifiez que votre message passe clairement.
- ❖ **Faites preuve de souplesse** : Laissez votre interlocuteur accepter ou rejeter vos remarques. Ne vous attendez pas à ce qu'il voie les choses de la même manière que vous ou qu'il adopte les changements que vous lui suggérez.
- ❖ **Soyez honnête** : Décrivez vos sentiments ou réactions. En disant par exemple « Je n'ai pas bien compris quand vous expliquiez... », vous laissez

votre interlocuteur libre de prendre ou non la responsabilité du problème de compréhension (en vous l'imputant), c'est-à-dire d'accepter ou non votre critique.

- ❖ **Prenez les choses à cœur** : Préoccupez-vous du développement de votre mentoré mais commentez uniquement les points qui peuvent être améliorés ou sur lesquels le mentoré a le contrôle.
- ❖ **Faites preuve de créativité et d'initiative** en identifiant des opportunités de développement futur.

(Atelier des formateurs projet, 2004)

Le coach en action

J'ai appris la majeure partie de ce que je sais, surtout au début de ma carrière, non pas au moyen d'une formation institutionnelle mais grâce à d'autres qui m'ont laissé regarder ce qu'ils faisaient.

Michiel Huisman, formateur projet 2003 et 2004.

Tous ces éléments font beaucoup à retenir. Il vous sera probablement utile d'avoir à portée de main, sur votre lieu de travail, un dossier de formation dans lequel vous conserverez le plan de formation mis au point lors de la deuxième réunion avec le mentoré à partir de son PDP, ou une liste type et votre plan de formateur. Il pourra aussi vous être utile d'avoir à portée de main un aide-mémoire vous rappelant votre rôle et vos compétences en tant que mentor.

Conclusion

Dans le monde de l'archéologie, où tout évolue et progresse constamment, la formation continue est fondamentale pour les professionnels comme pour les amateurs. Pour que les normes continuent à progresser, des projets comme celui-ci sont essentiels et doivent être applaudis.

David Miles, archéologue en chef, English Heritage.

Pour préparer ce manuel, des mentors et mentorés expérimentés se sont réunis afin d'identifier les compétences et les outils qui peuvent selon eux être utiles à leurs collègues n'ayant pas d'expérience du coaching-mentorat en milieu de travail. Dans ce manuel, nous avons présenté le processus du coaching-mentorat, les rôles clés, et fourni des suggestions pour appliquer et tester ce modèle au sein de la profession archéologique.

La mise en place d'un programme de coaching-mentorat sur le lieu de travail a l'avantage potentiel d'offrir un point de contact unique, un soutien auquel peuvent s'adresser les nouveaux employés ou ceux qui viennent d'être promus à un nouveau poste. C'est une méthode qui convient bien aux petites équipes et aux organisations de taille réduite ou moyenne, et qui renforce des pratiques d'apprentissage « sur le tas » déjà présentes au sein de la profession. Les listes types de compétences, le PDP, le registre de FPC et les conseils spécifiques des formateurs peuvent être utilisés pour promouvoir la formation professionnelle continue dans un environnement où cohabitent de nombreuses compétences.

L'archéologie est une profession dynamique, qui connaît une évolution rapide. Les archéologues ont beaucoup à apprendre les uns des autres et pour mieux suivre cette évolution, il est crucial qu'ils aient la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et sachent comment les transmettre.

Ce manuel veut faciliter cette transmission de savoirs pour encourager le développement de la profession à travers l'Europe. On espère qu'il changera la manière dont la formation en milieu de travail est organisée en la rendant plus directe et efficace.

Il a été produit en équipe dans une atmosphère de collaboration et de solidarité et si son utilisation peut inciter les archéologues à travailler ensemble de façon positive, productive et efficace, alors ce projet aura atteint son objectif : renforcer les compétences des archéologues européens et améliorer leur expérience de travail.

Bibliographie

Aitchison, K. (2002) « Training professional archaeologists in the UK: meeting the crisis of success ». *Internet Archaeology* 12 [en ligne] http://intarch.ac.uk/journal/issue12/aitchison_toc.html;

Aitchison, K. (2003) « Continuing Professional Development: the questionnaire », *The Archaeologist* 49, 6.

Aitchison, K. & Edwards, R. (2003) *Archaeology Labour Market Intelligence: Profiling the Profession 2002/03*. Bradford: CHNTO.

Demoule, J-P. (2002) Bilan et perspectives de l'archéologie préventive au moment de la création de l'institut national de recherches archéologiques préventives. [en ligne] <http://perso.wanadoo.fr/anact.collectivites/html/2002/demoule04-02/demouletab.htm>

Bishop, M., Collis, J. and Hinton, P. (1999) « A future for archaeologists: professional training and a career structure in archaeology ». *The Archaeologist* 35.

Evans, K. & Williams, J. (eds) (2001) *The Organisation of Archaeology in England, Belgium (Flanders and Wallonia), France and the Netherlands*. Maidstone: PLANARCH.

Morton, A. (2003) *Mentoring. Continuing Professional Development Series No2*. York: LTSN.

Goodlad, S. (ed.) (1995) *Students as Tutors and Mentors*. London & Philadelphia: Kogan Page.

The Industrial Society (1995) *Managing Best Practice: Mentoring*. London: The Industrial Society.

Lectures complémentaires

Ressources utiles en ligne proposées par le LTSN, Subject Centre for History, Classics and Archaeology, fondé pour soutenir l'enseignement et l'étude de l'histoire, de l'archéologie et des lettres classiques dans l'enseignement supérieur britannique. <http://hca.ltsn.ac.uk/>

Inclut notamment :

« Ten tips for seminar teaching » (10 conseils pour l'enseignement par séminaires)

« How to run the perfect seminar » (comment organiser le séminaire idéal)

« Student perspectives of small group teaching » (enseignement en petits groupes : perspectives de l'étudiant)

« Making Seminars more student-centred » (recentrer les séminaires sur l'étudiant)

Ressources en ligne de la European Association of Archaeologists, l'association de tous les archéologues professionnels de l'Europe et au-delà,
<http://www.e-a-a.org/default.htm>

Inclut notamment :

« A Code of Practice for running field and other practical training courses. » (code de conduite pour l'organisation de formations sur le terrain et d'autres formations pratiques)

Ressources en ligne du Training Online Resources Catalogue (TORC)
<http://www.torc.org.uk/index.asp>

Inclut notamment :

« Everything you always wanted to know about archaeological excavations but were afraid to ask ». (Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur les fouilles archéologiques mais n'osiez pas demander).

Annexe : Points pour le coaching sur site

Informations pour le mentoré	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coaching-mentorat : ce dont il s'agit ❖ Contexte du site : rapports, plans etc ❖ Autres
Utiliser le processus	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Introduction ❖ Formation ❖ Activité ❖ Résumé ❖ Retour d'information
Dialogue de formation	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Questions ouvertes : stimuler, développer, vérifier
Résumé mentoré	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Donc, vous m'avez dit que...
La clarté à tout prix	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gardez les choses simples
Inclusion dans le processus d'ensemble	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Décisions ❖ Demander comment et pourquoi – curiosité et initiative ❖ Admettre les difficultés
Outils	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supports visuels : croquis ❖ Exemples de bonnes pratiques : fiches de contexte, rapports quotidiens ❖ Exemples <i>in situ</i> ; sections, etc.
Outils pour le formateur	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Plan de formation (destiné au mentoré) ❖ Liste type de compétences ❖ Plan de formation (destiné au formateur)
Approche	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Détendue, conviviale, directe
Modèle	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Enthousiasme ❖ Compétence ❖ Professionnalisme ❖ Courtoisie
Exploiter les compétences des mentorés	Apprentissage mutuel : que savent-ils, pouvons-nous l'utiliser ?
Attention :	N'oubliez pas, les mentorés peuvent faire des erreurs : évitez les conséquences négatives mais restez constructif
Retour d'information	Essayez d'être constructif et positif Mais si négatif – ne soyez pas destructif

Annexe : Exemple de liste type de compétences

		Formation requis	Formation fournie	Progrès/ compétence
Santé et sécurité				
Usages	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Propreté et gestion des déblais ❖ Circulation ❖ Respect des aires de travail ❖ Egalité des chances 			
Fouilles	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Le système de contextes ❖ Concepts stratigraphiques et matrice locale ❖ Reconnaissance et nettoyage des structures ❖ Techniques de fouille : bordures, limites, par plan, par section, sondages ❖ Echantillonnage ❖ Récupération des vestiges 			
Documentation écrite	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diverses utilisations des croquis : emplacement, coupe et profil, reconstruction ❖ Description : forme, emplacement, orientation, dimension ❖ Interprétation : identification, fonction, interne/externe, domaine d'activité, circulation... 			
Documentation dessinée	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conventions ❖ Matériaux ❖ Discuter du niveau de détail requis 			
Niveaux	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Instruments et utilisation ❖ Calcul et annotation ❖ Changeant repère temporaire 			
Documentation photographique	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Instruments et utilisation ❖ Ensoleillement et réglages ❖ Composition – éviter les pieds, les doigts, les pelles ❖ Utilisation (ou non) d'échelles ❖ Document objectif ❖ Photos d'ambiance : de tout le site 			
Stratigraphie	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Principes : croquis 			
Résultats				
Matrice de zone	Zone locale : pre-phasée, annotée			
Rapport de secteur	Rapport sur la séquence locale pour accompagner la matrice annotée			
Communication verbale	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Présentation devant un public ❖ Communication avec les collègues ❖ Réunions ❖ Présentations formelles 			

Annexe : Etudes de cas – le coaching-mentorat en pratique

Deux forums de formation spécifiques ont été utilisés pour le développement de ce manuel : des fouilles classiques et une campagne de prospection. Ceci nous a permis de nous pencher sur deux applications différentes des principes du coaching-mentorat. L'une est une approche plus informelle, relevant explicitement du mentorat et explorant les possibilités de la délégation de tâches et de l'inspiration par l'exemple pour le travail d'équipe, l'autre relève davantage du coaching.

Etude de cas 1: Une stratégie de formation pour la prospection - le mentor et coach

La campagne de prospection était un projet d'envergure modeste à l'occasion duquel le chef de projet, en tant que coach-mentor, a présenté à un nombre réduit de participants le processus de prospection dans son ensemble, de la planification stratégique au choix de la méthodologie en passant par les pratiques de prospection, le recueil de données et le traitement et l'analyse des résultats. La méthode a été appliquée sous forme organique : les participants ont pu s'inspirer directement des compétences et connaissances du coach-mentor en appliquant et en développant leurs propres compétences, ils ont appris le fonctionnement du processus et ont acquis une meilleure compréhension des possibilités d'interprétation. Le projet s'est concentré sur la complémentarité des compétences archéologiques. Le travail de prospection, qui fait intervenir différents facteurs et techniques tels que la géologie, l'interprétation des paysages, l'utilisation des cartes et des stratégies plus extensives qu'intensives, offre un contraste important avec le travail de fouilles, potentiellement confiné et davantage « replié » sur lui-même.

Le projet a montré les possibilités des programmes de formation de petite envergure, qui permettent aux participants de contribuer à l'ensemble du processus, du stade de planification à la production des résultats. Des compétences utiles amenées par les mentorés, telles que l'identification de poteries et la manipulation de données, ont été identifiées lors des réunions de coaching-mentorat, mises à profit et développées au sein du programme. Les participants n'ont pas été confinés à des tâches répétitives : dans la mesure du possible, on les a fait participer à toutes les étapes du processus et le coach-mentor a activement délégué toute une série de tâches aux mentorés.

Les aspects suivants ont permis d'appliquer directement les principes du coaching-mentorat tout en adoptant une approche de formation explicite.

- ❖ **PDP** : l'utilisation des réunions préliminaires de coaching-mentorat pour identifier des objectifs de développement personnel et des compétences pouvant être mises à profit et développées au sein du programme
- ❖ **Partage d'informations** : la présentation à tous les mentorés des procédures de planification et de sélection de stratégies utilisées pour le projet leur a permis de mieux comprendre les préparatifs de type administratif qui avaient été nécessaires
- ❖ **Délégation de tâches** : la création d'une équipe capable d'associer les compétences des différents participants et de les exploiter pour l'avancement global du projet.

- ❖ **Discussion** : l'utilisation de discussions préliminaires sur le projet pour amener les mentorés au rang de participants et non de simples récipiendaires, et pour leur transmettre l'enthousiasme du coach-mentor
- ❖ **Compétences** : les mentorés ont pu se familiariser avec les compétences et les connaissances requises.
- ❖ **Modèle** : l'inspiration par l'exemple. La motivation et le savoir-faire du coach-mentor ont pu être partagés au niveau personnel avec les participants, et servir d'exemple de pratique de qualité.
- ❖ **Dialogue et échange de connaissances** : la création active et l'exploitation d'opportunités informelles d'échanger des connaissances.
- ❖ **Maîtrise du processus** : création d'occasions pour le mentoré de participer à tous les niveaux du projet, d'apprendre les différentes étapes et de participer à la production de résultats.
- ❖ **Démonstration de la compréhension** : une présentation des résultats a été produite avec la participation des mentorés

Résultats

La qualité des résultats et la qualité de l'expérience d'apprentissage dont les mentorés se sont fait l'écho montrent qu'il est possible de fournir une formation de qualité dans le cadre de projets de travail réels. Ceci suppose un engagement personnel de la part du coach-mentor, qui doit être prêt à déléguer les tâches et à en assurer la coordination, ainsi qu'un investissement en temps pour garantir les compétences requises et apporter un soutien aux mentorés. Le principe clé est qu'une équipe de mentorés dirigée par un seul praticien expérimenté et très motivé a su accomplir le travail requis par un projet réel, dans des délais réels et avec des résultats de qualité.

Etude de cas 2 : Une stratégie de formation pour le travail de fouilles - le coach et mentor

Le travail de fouilles sur des sites archéologiques pose un ensemble de problèmes spécifiques. Ce travail est traditionnellement organisé selon une structure hiérarchique, ce qui signifie que, en raison de contraintes de temps ou logistiques, seul un nombre réduit de participants peut généralement participer à la production finale des résultats. Les fouilles sont une activité relativement hermétique, qui demande des compétences longues à acquérir. Nombre de ces compétences diverses ne sont pas faciles à transmettre ou à décrire : reconnaître les structures et les couches, bien nettoyer une surface, comprendre et dessiner une section, la meilleure manière d'isoler une structure. Les compétences les plus faciles à cibler en tant que formateur sont souvent les plus évidentes : relever un niveau, dessiner un plan, établir une courbe de niveau. Ce sont les compétences acquises, le « mode d'emploi » des fouilles, et les compétences plus subtiles touchant la compréhension qui sont les plus difficiles à enseigner.

Avec des mentorés inexpérimentés et de nombreuses compétences à couvrir, les coach-mentors ont fait appel aux plans de formation, aux questions ouvertes, aux dialogues de formation et aux processus de formation pour enseigner les compétences requises.

En limitant le plan de formation à une seule page, on a évité la surcharge de paperasserie. Le plan a été utilisé à la fois pour le mentoré et le formateur, chacun en conservant un exemplaire. Les mentorés ont rempli leur plan de formation avec leur coach-mentor lors de la deuxième réunion.

Le plan de formation a permis :

- ❖ **Structure et programme** : structure et ciblage du programme de formation.
- ❖ **Contrôle** : contrôle de la formation apportée
- ❖ **Explicites et visibles** : progrès explicites du mentoré

Résultats

Les plans de formation se sont révélés utiles aux coach-mentors comme aux mentorés pour suivre les progrès réalisés. Ils ont rendu visibles et explicites la formation fournie et les progrès obtenus. Dans un contexte où la formation avait dans le passé tendance à se faire en fonction des besoins du moment et de façon non documentée, l'utilisation d'un plan de formation, bien compris par le mentoré, peut permettre de donner davantage de structure à l'ensemble.

Annexe : Questions-réponses

Q1/ Le coaching-mentorat fonctionne-t-il vraiment ?

R : Le coaching-mentorat est un mode de formation accepté dans de nombreuses professions. C'est un système relativement souple qui peut être adapté à de nombreux cas de figure. Dans le cadre de ce projet, nous estimons qu'il a produit des opportunités de formation et des résultats de qualité. Nous pensons qu'il peut être utilisé efficacement pour soutenir un vaste éventail d'expériences d'apprentissage en archéologie et pour aider les praticiens à des moments clés de leur formation.

Q2/ Suis-je suffisamment qualifié pour former les autres ?

R : Le coaching-mentorat offre un cadre de formation structuré. Si vous possédez les connaissances requises en archéologie, si vous voulez faire partager votre enthousiasme pour votre travail, les autres compétences nécessaires, au niveau de la communication par exemple, peuvent s'apprendre ou être développées. Ce manuel est d'ailleurs conçu pour cela.

Q3/ Si je ne possède pas toutes les qualités du mentor idéal, puis-je tout de même remplir ce rôle ?

R : Les capacités de mentorat s'acquièrent et se travaillent. Les commentaires de vos collègues et de votre mentoré peuvent vous aider. Il peut aussi être utile d'avoir votre propre mentor.

Q4/ Et si je ne peux pas fournir à mon mentoré la formation dont il a besoin ?

R : Vous travaillerez normalement dans un système à même de fournir les ressources requises : un autre coach pourra assurer la formation en elle-même ou votre mentoré pourra faire appel à une formation externe.

Q5/ Est-ce que j'aurai suffisamment de temps ?

R : Vous aurez à tenir compte de contraintes de temps et à vous organiser en conséquence. Le coaching-mentorat vous prendra du temps au début mais certainement moins par la suite.

Q6/ Et si je ne m'entends pas avec mon mentoré ?

R : Dans une relation de type professionnel, les considérations de nature personnelle ne doivent pas prendre le dessus. Il vous faudra peut-être accepter que les relations de mentorat ne fonctionnent pas toujours et vous, votre employeur ou le coordinateur formation devrez peut-être envisager des stratégies visant à faciliter la fin de partenariats non satisfaisants. N'oubliez pas que même si la relation fonctionne, votre mentoré sentira peut-être le besoin de passer à autre chose et à quelqu'un d'autre. Dans ce cas, il est important de ne pas le prendre personnellement.

Q7/ Sommes-nous censés juger les mentorés ou effectuer des évaluations pour l'employeur ?

R : Nous faisons une évaluation objective des besoins en formation du mentoré et tentons de répondre à ces besoins.

Q8/ Et si je n'ai reçu aucune formation pour être mentor ?

R : Vous n'êtes pas le seul/la seule. Ce manuel est conçu pour vous aider. Utilisez les outils fournis, tenez compte des remarques que l'on vous fera pour que la relation de coaching-mentorat soit aussi productive que possible. N'oubliez pas que vous possédez au moins les compétences en archéologie qui constituent une partie essentielle du processus. Soyez prêt à apprendre au fur et à mesure et à faire des progrès constants.

Q10/ Que va m'apporter tout ce travail supplémentaire ?

R : Un renforcement de vos compétences professionnelles qui sera peut-être de plus en plus reconnu à l'avenir au sein de la profession. Dans l'idéal, vous ressentirez la satisfaction de communiquer à autrui vos connaissances et votre enthousiasme pour votre travail. L'expérience de la formation peut directement stimuler cet enthousiasme ainsi que votre confiance en vous et en vos compétences professionnelles. Des réactions positives de votre mentoré renforceront cela. Dans un environnement de travail stable, vous constaterez sans doute qu'une équipe bien formée, dynamique améliore l'efficacité et la qualité de cet environnement sans oublier la qualité des résultats obtenus.

Q11/ Mes employeurs ont des doutes. Comment puis-je les convaincre ?

R : Aidez votre employeur à reconnaître les avantages d'une formation en grande partie interne et de la diffusion de compétences déjà présentes au sein de l'organisation. La structure de réunions régulières entre nouvelles recrues et employés expérimentés pourra faciliter la communication verticale, surtout si les mentors acceptent de devenir eux-mêmes mentorés. Un personnel stimulé et bien formé ne peut déboucher que sur un gain net en termes de résultats et de qualité.

Annexe : PDP pro forma

Plan de développement personnel

Nom :

Période du plan :

Date de révision :

Objectifs personnels	Mes objectifs spécifiques d'apprentissage	Comment vais-je y parvenir	Méthodes de contrôle	Ma date limite	Personnes qui peuvent m'aider
Objectifs professionnels					
Objectifs de travail					

Annexe : Registre de FPC pro forma

REGISTRE DE FPC

Nom :

Poste occupé :

Période du plan :

Date de mise à jour :

Nom du mentor :

Date(s)	Activité d'apprentissage (& type)	Prestataire de formation (le cas échéant)	Résultats/apports	Suivi
Heures de FPC				
Heures de FPC				

Heures de FPC				
------------------	--	--	--	--

Date de la prochaine revue :

Notes

- ⁱ Conseil de l'Europe. 2001. *Report on the Situation of Urban Archaeology in Europe*. Strasbourg: Council of Europe Publishing; Evans, K. & Williams, J. (eds). 2001. *The Organisation of Archaeology in England, Belgium (Flanders and Wallonia), France and the Netherlands*: Maidstone: Planarch.
- ⁱⁱ Bishop, M., Collis, J. and Hinton, P. 1999. 'A future for archaeologists: professional training and a career structure in archaeology'. *The Archaeologist* **35**, 14-16; Demoule, J-P. 2002. *Bilan et perspectives de l'archéologie préventive au moment de la création de l'institut national de recherches archéologiques préventives*. <http://perso.wanadoo.fr/anact.collectivites/html/2002/demoule04-02/demouletab.htm>
- ⁱⁱⁱ Aitchison, K. & Edwards, R. 2003. *Archaeology Labour Market Intelligence: Profiling the Profession 2002/03*. Bradford: CHNTO; Aitchison, K. 2003 'Continuing Professional Development: the questionnaire', *The Archaeologist* 49, 6.
- ^{iv} Aitchison, K. 2002. 'Training professional archaeologists in the UK: meeting the crisis of success'. *Internet Archaeology* **12** http://intarch.ac.uk/journal/issue12/aitchison_toc.html;
- ^v The Industrial Society (1995) *Managing Best Practice: Mentoring*. Londres : The Industrial Society.
- ^{vi} Morton, A. (2003) *Mentoring*. LTSN Generic Centre Continuing Professional Development Series No2. York: LTSN