



together

PROGRAMME DE MENTORAT ET RÉSEAUTAGE DU
SYSTÈME DES NATIONS UNIES

Manuel des mentor(e)s

Faites-vous aider dans votre démarche de mentorat au sein du système des Nations Unies.

Le présent manuel offre des conseils et des orientations pratiques aux mentor(e)s.



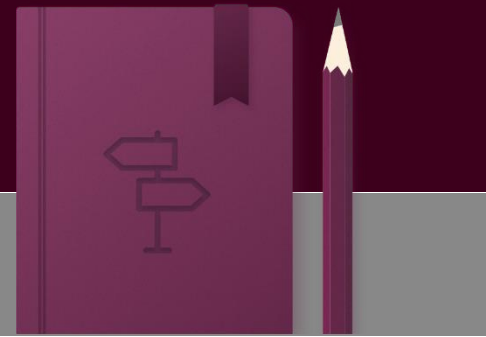
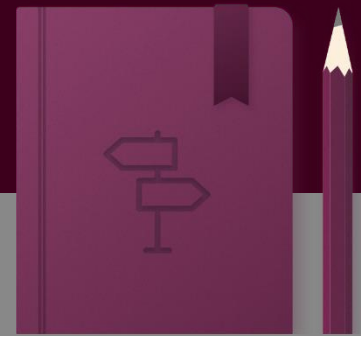


Table des matières

Table des matières	2
Introduction	3
1. Aperçu du mentorat	4
1.1. Avantages pour les mentor(e)s	4
1.2. Ce qu'est le mentorat et ce qu'il n'est pas	4
1.3. Mentorat et accompagnement personnalisé: quelle est la différence?	5
1.4. Pierres angulaires des relations de mentorat	5
2. Pour commencer	7
2.1. Phase 1 – Définir les attentes	8
2.2. Phase 2 - Fixer des objectifs	11
2.3. Phase 3 - Se réunir régulièrement et faire le point sur les objectifs à atteindre	12
2.4. Phase 4 – Faire un bilan et déterminer les prochaines étapes	13





Manuel des mentor(e)s

Introduction

Cher/chère mentor(e),

Bienvenue au **programme de mentorat et réseautage Together!**

Le présent manuel donne un aperçu de la manière dont il convient de concevoir votre participation au programme Together. Nous vous recommandons de le lire avant la première rencontre avec votre mentoré(e) et de le consulter aussi souvent que vous le souhaitez. Nous espérons qu'il vous aidera à aborder la relation de mentorat de manière structurée et efficace.

Vous pouvez également trouver des ressources utiles sur la plateforme Together, notamment des propositions pour les programmes des séances de mentorat et d'autres ressources pour vous préparer et vous inspirer.

À tout moment du processus, vous pouvez nous contacter à l'adresse mentoring@un.org pour nous demander des conseils, nous faire part d'une préoccupation ou simplement nous dire comment se déroule votre relation de mentorat.

Nous vous remercions de participer au programme Together et espérons que vous vivrez une expérience enrichissante.

L'équipe Together





1 Aperçu du mentorat

1.1 Avantages pour les mentor(e)s

Le mentorat est une relation entre deux personnes qui a pour but le développement professionnel. Elle est fondée sur le respect mutuel, la confiance et l'intégrité.

Pourquoi le mentorat est-il important? Les relations favorisent le progrès, la motivation et l'inspiration dans une organisation. Il est prouvé que les relations de mentorat améliorent la productivité, la mobilisation et la rétention du personnel.

En outre, le fait d'entrer en contact avec des mentoré(e)s et de nouer ces relations peut être enrichissant dans une carrière. Voici quelques avantages que vous retirerez, nous l'espérons, de ce programme:

- acquérir de nouvelles connaissances et perspectives
- développer vos compétences en matière de gestion
- réfléchir à vos réalisations
- réduire l'isolement pendant la pandémie de COVID-19
- mieux connaître les talents au sein de l'organisation



1.2 Ce qu'est le mentorat et ce qu'il n'est pas

Le mentorat est...

- **Un outil de développement** — une relation de mentorat peut vous aider à mieux comprendre l'organisation et l'orientation que vous souhaitez donner à votre carrière.
- **Une occasion de partager des connaissances** — le mentorat facilite le flux d'informations et d'idées entre le personnel de différents départements et lieux d'affectation.
- **Un appui à la culture organisationnelle** — le mentorat peut aider le personnel à mieux comprendre les normes culturelles de l'organisation, dont certaines ne sont pas énoncées dans les politiques et règles écrites.
- **Sincère et spécifique** — une bonne relation de mentorat permet d'obtenir des avis honnêtes et spécifiques et ouvre la voie à une progression.

Le mentorat n'est pas...

- **Un moyen de remplacer le développement conventionnel** — Le mentorat ne peut pas remplacer la formation conventionnelle, mais il peut la compléter.
- **Un moyen de se substituer à la hiérarchie** — Un(e) mentor(e) ne doit pas assumer le rôle ou les responsabilités du supérieur hiérarchique du/de la mentoré(e).
- **La garantie d'obtenir une promotion** — Une relation de mentorat n'offre aucune garantie de promotion. Cependant, les deux parties peuvent développer des compétences et des aptitudes qui améliorent le rendement professionnel global.
- **Une aide personnelle** — Il est préférable de demander de l'aide sur des questions personnelles à un coach de vie ou à un professionnel de la santé mentale.



1.3 Mentorat et accompagnement personnalisé: quelle est la différence?

Le mentorat et l'accompagnement personnalisé («coaching») diffèrent par leurs objectifs, leur incidence et leur durée.

Mentorat

- Met généralement l'accent sur les aspirations professionnelles et les objectifs globaux d'une personne
- Profite mutuellement au/à la mentor(e) et au/à la mentoré(e)
- La période officielle de mentorat peut être limitée, mais la relation peut se poursuivre.

Accompagnement personnalisé

- Permet d'évaluer et d'améliorer le rendement d'une personne dans un domaine particulier.
- Le/la bénéficiaire de l'accompagnement personnalisé en tire plus d'avantages que l'accompagnateur/-trice.
- La relation est souvent limitée dans le temps et définie pour atteindre des objectifs spécifiques.

1.4 Pierres angulaires des relations de mentorat

Réflexion personnelle



L'empathie, la curiosité, l'authenticité et la capacité de créer des liens et d'inspirer confiance sont certains des traits de caractère importants d'un/une mentor(e). Des études montrent que ces qualités sont plus importantes que les compétences professionnelles. Réfléchissez à la façon dont vous affichez ou transmettez ces traits de caractère dans vos relations et à la façon dont vous pourriez les utiliser dans le cadre du mentorat.

Climat de confiance



La confiance est une pierre angulaire de toute relation de mentorat efficace. Votre mentoré(e) devra vous faire confiance assez rapidement pour pouvoir atteindre ses objectifs. Chacun a une attitude différente à cet égard. Certains d'entre nous font confiance aux gens rapidement, d'autres prennent plus de temps et restent sur leurs gardes jusqu'à ce que l'autre personne se montre digne de confiance. Gardez cela à l'esprit lorsque vous apprendrez à connaître votre mentoré(e).

Certains actes peuvent éroder la confiance dans une relation de mentorat. Il peut s'agir:

- de l'annulation de réunions pour des priorités jugées plus importantes
- d'un manque de suivi des mesures prévues
- d'une écoute impatiente ou peu attentive
- d'un manque de préparation
- de violations du principe de confidentialité



Confidentialité



Les informations personnelles et professionnelles communiquées dans le cadre d'une relation de mentorat peuvent être confidentielles. Il est attendu des deux parties qu'elles ne les dévoilent à personne, sauf si le/la mentor(e) et le/la mentoré(e) en conviennent autrement.



2 Pour commencer

Certaines personnes mentorées savent exactement ce dont elles veulent parler dès la première rencontre. D'autres auront besoin d'être encouragées à se confier. Certaines peuvent privilégier les réunions plus structurées et avoir un plan détaillé alors que d'autres préfèrent plus de spontanéité.

Il n'existe pas de formule de mentorat idéale. Toutes ces méthodes et préférences sont acceptables! Essayez simplement de faire connaissance dans un premier temps et de faire part de vos attentes et de vos préférences. Ensemble, vous trouverez ce qui vous convient le mieux à l'un(e) comme à l'autre.

De plus, gardez à l'esprit que si vous avez déjà été mentor(e) auparavant, la façon dont vous avez communiqué la dernière fois peut ne pas fonctionner cette fois-ci. De nombreux facteurs influencent la communication dans une relation de mentorat, notamment les affinités interpersonnelles, les années d'expérience dans l'organisation, le bagage culturel, le type de personnalité de chacun, etc.

Pour les nouveaux/nouvelles mentor(e)s comme pour les plus expérimenté(e)s, nous vous recommandons de tenir compte des phases et des étapes suivantes.

Phase 1: définir les attentes et instaurer un climat de confiance (travail préalable et séances 1-2)

- Déterminez ce que vous attendez de la relation de mentorat
- Organisez une première rencontre pour faire connaissance
- Écoutez les attentes et les objectifs de votre mentoré(e)
- Définissez clairement les rôles et les responsabilités de chacun
- Expliquez à votre mentoré(e) ce que vous attendez du programme

Phase 2: fixer des objectifs (séances 2-3)

- Demandez à votre mentoré(e) quels sont ses points forts et ses difficultés
- Discutez de ses objectifs et des mesures à prendre dans le cadre du programme
- Encouragez votre mentoré(e) à consigner par écrit ses objectifs pour le programme ou à établir un plan d'action plus détaillé

Phase 3: se réunir régulièrement et faire le point sur les objectifs (à partir de la séance 3)

- À chaque réunion, faites le point sur les progrès accomplis
- Discutez des sujets d'intérêt, des difficultés actuelles, des succès récents, etc.
- Favorisez l'apprentissage et le développement à l'aide d'exercices pratiques



Phase 4: faire un bilan et déterminer les prochaines étapes (dernière séance)

- Faites un bilan de votre relation et de ce que vous avez accompli ensemble
- Discutez des prochaines étapes: défis à venir et nouveaux objectifs
- Donnez votre avis sur le programme de mentorat Together

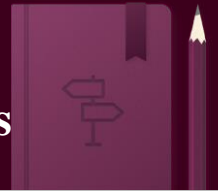
La section suivante donne plus de précisions sur la manière d'aborder chaque phase.

2.1 Phase 1 – Définir les attentes et instaurer un climat de confiance (travail préalable & séances 1-2)

Au début d'une relation de mentorat, il est important de se concentrer sur les attentes de chacun, afin que les deux parties comprennent ce que chacun souhaite apporter à la relation et ce qu'il/elle souhaite en retirer.

Une partie de cette démarche consiste à déterminer le type de rôle que vous pourriez jouer. La liste ci-dessous présente les rôles que jouent généralement les mentor(e)s et les comportements efficaces et inefficaces qui peuvent en résulter.

	Comportements efficaces	Comportements inefficaces
Conseiller-ère	<ul style="list-style-type: none"> • Agit comme une source d'inspiration et un facilitateur • Respecte la vie privée/confidentialité 	<ul style="list-style-type: none"> • Règle les problèmes • Assume la responsabilité d'un/une mentoré(e)
Protecteur-trice	<ul style="list-style-type: none"> • Apporte son soutien, sert de filet de sécurité • Crée un environnement sûr pour prendre des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Épaule le/la mentoré(e) dans ses efforts • Surprotège
Tuteur-trice	<ul style="list-style-type: none"> • Donne une structure et une orientation • Donne des conseils fondés sur des observations pendant les échanges avec le/la mentoré(e) • Donne au/à la mentoré(e) les moyens de gérer ses problèmes de manière indépendante 	<ul style="list-style-type: none"> • Dicte, contrôle l'apprentissage • Cherche des solutions rapides • Formule des remarques ou des jugements d'ordre général • Dit au/à la mentoré(e) ce qu'il/elle doit faire
Médiateur-trice	<ul style="list-style-type: none"> • Cerne les lacunes sur le plan des aptitudes ou des compétences à travers le regard d'un « tiers » • Détermine et favorise les possibilités de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Tient compte de préjugés personnels • Abdique, ne donne pas suite



«Motivateur-trice»	<ul style="list-style-type: none">• Provoque de manière positive, pousse à viser les plus hauts objectifs• Aide le/la mentoré(e) à réfléchir à certaines perspectives de carrière	<ul style="list-style-type: none">• Pousse trop loin, trop tôt• Ne prend pas au sérieux les pensées et les avis du/de la mentoré(e)
Clarificateur-trice	<ul style="list-style-type: none">• Enseigne les valeurs et les politiques de l'organisation	<ul style="list-style-type: none">• Élimine les obstacles pour que le mentoré(e) n'ait pas à faire face aux politiques de l'organisation
Allié(e)	<ul style="list-style-type: none">• Apporte le soutien nécessaire, renforce l'estime de soi• Fait preuve d'empathie et de compréhension	<ul style="list-style-type: none">• Donne des avis trop nombreux• Ne tient pas compte des impressions ou des préoccupations du/de la mentoré(e)
Parrain/Marraine	<ul style="list-style-type: none">• Assure la visibilité et la reconnaissance du/de la mentoré(e)	<ul style="list-style-type: none">• Favorise le/la mentoré(e) au détriment des autres

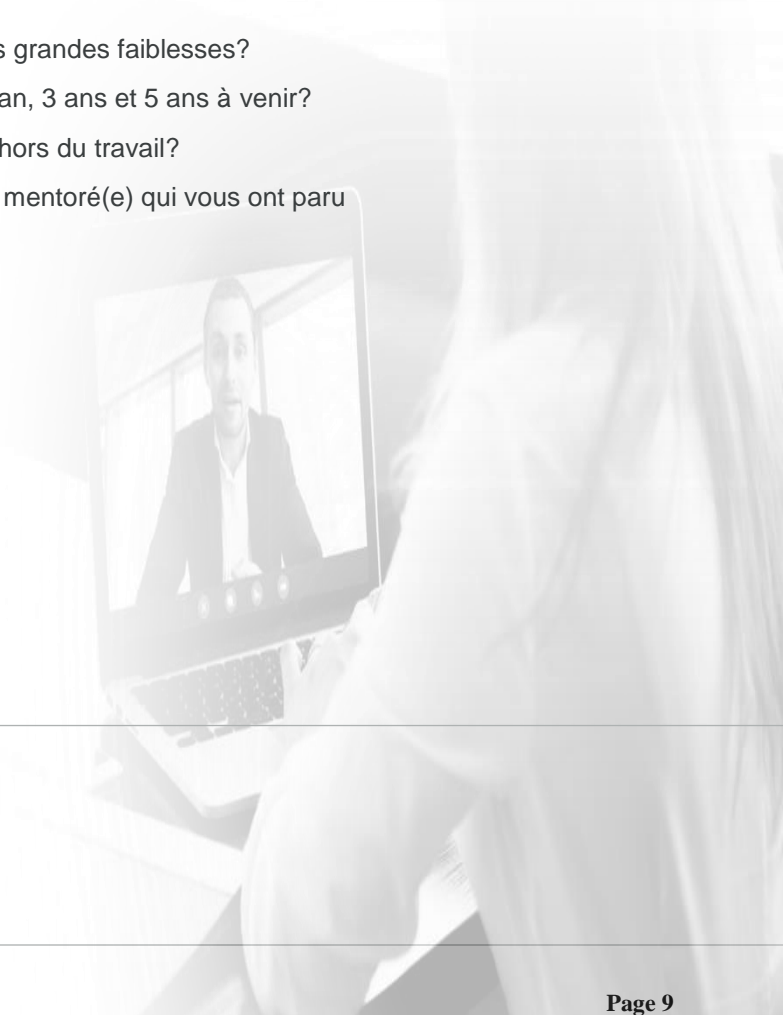


N'oubliez pas que le ou les rôles que vous endossez (lesquels peuvent évoluer régulièrement) dépendent de vos préférences personnelles et de votre personnalité, de votre manière de concevoir le mentorat et des attentes et objectifs de votre mentoré(e). Encore une fois, il n'y a pas de formule idéale.

Apprenez à vous connaître en tant que personnes. Prenez le temps de vous présenter, de faire part de certaines informations, notamment la façon dont vous préférez être appelé(e), votre poste actuel et votre parcours professionnel, la raison pour laquelle vous avez décidé de participer au programme et toute information sur vos passe-temps et centres d'intérêt que vous avez envie de partager. Vous pouvez utiliser certaines des questions suivantes pour animer les conversations.

Questions pour la première rencontre

- Pourquoi vous êtes-vous inscrit(e) au programme de mentorat?
- Quel est votre parcours académique et professionnel (y compris des éléments concernant votre rôle actuel et votre ancienneté au sein du système des Nations Unies)?
- Quels ont été les temps forts de votre carrière au sein du système des Nations Unies? Les moments difficiles?
- Qu'est-ce que la vie sur votre lieu d'affectation a d'intéressant?
- Quel est votre prochain grand défi?
- Quelles sont vos plus grandes forces? Vos plus grandes faiblesses?
- Qu'espérez-vous accomplir dans les 6 mois, 1 an, 3 ans et 5 ans à venir?
- Quels sont vos loisirs et centres d'intérêt en dehors du travail?
- Discutez des caractéristiques du profil du/de la mentoré(e) qui vous ont paru intéressantes.





N'oubliez pas non plus que les mentor(e)s peuvent apprendre des personnes mentorées. Vous devrez donc faire part à votre mentoré(e) de ce que vous aimeriez apprendre. Étudiez son profil et déterminez un sujet sur lequel vous aimeriez avoir son avis ou une compétence que vous aimeriez développer.

Dans le programme de mentorat Together, les participants peuvent définir la fréquence de leurs rencontres. Nous conseillons aux binômes de se rencontrer au moins toutes les trois semaines. La durée des réunions est variable. Votre mentoré(e) sera chargée de trouver un créneau pour chaque séance et de l'animer, mais nous vous recommandons de décider dès le départ d'un moment qui convient aussi bien à l'un(e) qu'à l'autre. Le fait de prévoir des séances dans votre calendrier vous aidera à leur donner la priorité.

Enfin, les programmes de mentorat peuvent contribuer à promouvoir la courtoisie et le «civisme» dans une organisation. En effet, là où les programmes de mentorat donnent de bons résultats, en règle générale, les membres du personnel se comportent bien les uns envers les autres, participent activement à la vie de l'organisation et se concentrent davantage sur leurs objectifs de développement. Nous espérons que le programme Together aura le même effet au sein du système des Nations Unies.

Aidez-nous à atteindre cet objectif en suivant ces conseils de civisme dans le cadre du mentorat.

Conseils de civisme dans le cadre du mentorat

- Assistez aux réunions et aux manifestations prévues dans le cadre du mentorat
- Respectez la confidentialité des conversations avec les mentor(e)s
- Contribuez à l'évaluation et à l'amélioration du programme de mentorat Together
- Tirez profit des autres ressources d'apprentissage du système des Nations Unies
- Faites le suivi de votre développement et de votre progression de carrière



2.2 Phase 2 - Fixer des objectifs (sessions 2-3)

Une fois que vous avez compris ce que chacun d'entre vous attend du programme, encouragez votre mentoré(e) à expliquer ses objectifs et éventuellement à les consigner par écrit ou à établir un plan d'action plus détaillé pour la période de votre collaboration. Quels sujets voulez-vous aborder au cours des 2 à 6 prochaines réunions? Que voulez-vous avoir appris à la fin de votre collaboration? Y a-t-il des activités spécifiques que vous souhaitez réaliser (par exemple, mettre en pratique des techniques d'entretien)? Ce sont là quelques exemples des éléments pouvant figurer dans les objectifs ou le plan d'action.

Toutefois, il se peut que votre mentoré(e) ne tienne pas à consigner ses objectifs par écrit. Ce n'est pas grave non plus. Vous pouvez cependant lui rappeler que, en règle générale, nous parvenons plus souvent à atteindre nos objectifs et à mettre en œuvre ce que nous avons prévu dans notre plan d'action lorsque nous les définissons par écrit.



2.3 Phase 3 - Se réunir régulièrement et faire le point sur les objectifs (à partir de la séance 3)

Les sujets que vous abordez pendant les séances de mentorat doivent être axés sur les objectifs définis. Si vous avez le temps, aidez votre mentoré(e) à mesurer ses progrès par rapport à ces objectifs et à réévaluer son éventuel plan d'action. Encouragez-le/la à modifier certaines mesures si elles ne sont plus utiles et à en ajouter de nouvelles qui pourraient mieux servir ses objectifs.

Bien sûr, les conversations ont tendance à dériver vers d'autres sujets qui peuvent être tout aussi utiles et intéressants. **En tant que mentor(e), essayez de garder à l'esprit que trouver un équilibre entre structure et souplesse peut contribuer à rendre les réunions satisfaisantes pour les deux parties.**

S'appuyer sur des exercices ou des activités pendant les séances peut accélérer l'apprentissage et la progression. Jetez un coup d'œil à la liste ci-dessous.

Idées d'exercices et d'activités

- Exercices basés sur des situations concrètes: discutez avec votre mentoré(e) de la meilleure façon de gérer des situations passées ou d'aborder celles à venir pour lesquelles il/elle a besoin d'aide.
- Jeu de rôle: une conversation ou un exposé difficile l'attend-il/elle? Prenez le temps d'en parler avec votre mentoré(e) et de l'aider à s'y préparer.
- Apprentissage par l'observation: demandez à votre mentoré(e) de vous accompagner à une manifestation ou à une réunion afin qu'il/elle puisse apprendre par l'observation. Cette méthode peut aussi fonctionner par visioconférence!
 - Réseautage: pensez à des collègues que vous pourriez présenter à votre mentoré(e).
- Avis des pairs: encouragez votre mentoré(e) à demander l'avis d'une personne avec laquelle il/elle travaille. Puis discutez-en.
- Assistez à un webinaire ou à une manifestation du système des Nations Unies sur un sujet qui vous intéresse tous les deux et discutez ensuite de ce que vous en avez retiré.



2.4 Phase 4 – Faire un bilan et déterminer les prochaines étapes (dernière séance)

Votre dernière séance approche. Pensez aux étapes suivantes pour cette dernière phase.

1. Faire un bilan



- Remerciez-vous mutuellement et faites le bilan du temps passé ensemble. Quels ont été les exercices les plus utiles? Quels sont les points les plus importants à retenir?

2. Par la suite

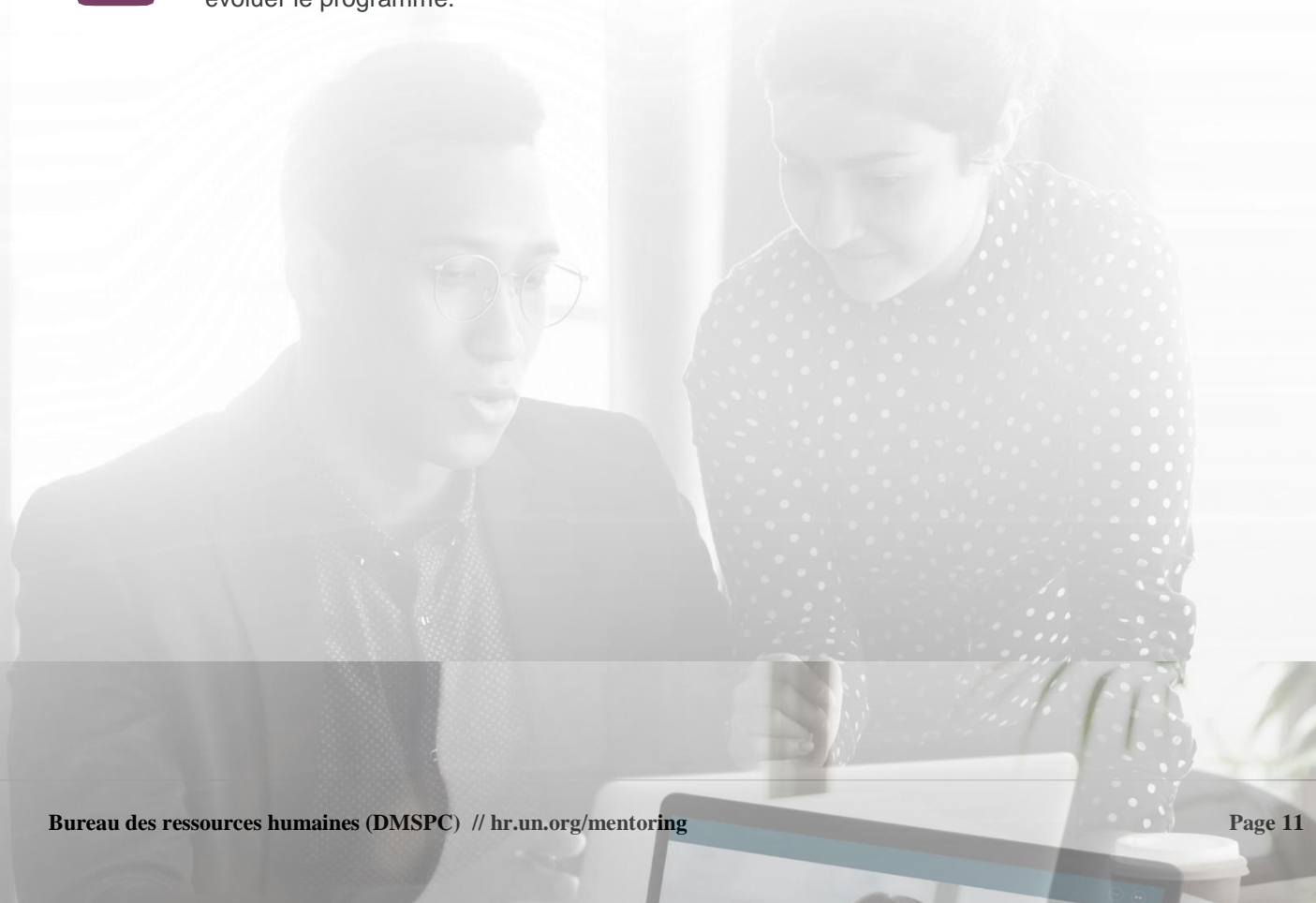


- Déterminez si et comment vous souhaitez rester en contact. Si vous pouvez accomplir davantage de choses ensemble, organisez d'autres séances mensuelles!
- Faites part de vos réussites: au fur et à mesure que vous progressez, informez-vous-en mutuellement. Envoyez-vous des courriels pour vous donner des nouvelles.
- Faites passer le mot: avez-vous trouvé l'expérience gratifiante et enrichissante? Invitez d'autres collègues à jouer le rôle de mentor(e).

3. Votre avis



- Répondez à l'enquête de l'équipe du programme Together. Vous pouvez également faire part de vos observations à l'équipe du projet à l'adresse mentoring@un.org. Vos remarques contribueront à faire évoluer le programme.





together

PROGRAMME DE MENTORAT ET RÉSEAUTAGE DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

Plus de précisions: hr.un.org/mentoring

Questions, remarques ou observations?

mentoring@un.org

