****

**Cluster Nutrition Global**

**Manuel de mentorat pour les mentors**

Mars 2020

**Sommaire**

[Comment utiliser ce manuel 3](#_Toc91752390)

[1. Avant la première réunion de mentorat 5](#_Toc91752391)

[Apprenez à vous connaître 5](#_Toc91752392)

[Apprenez à connaître votre mentoré(e) 5](#_Toc91752393)

[2. Votre première séance de mentorat 5](#_Toc91752394)

[Première étape : Établir la relation ! 6](#_Toc91752395)

[Deuxième étape : Définir la direction 6](#_Toc91752396)

[Établir un objectif et un contrat de mentorat 7](#_Toc91752397)

[Évaluer la séance 9](#_Toc91752398)

[3.Troisième étape : Progression 9](#_Toc91752399)

[Préparez les séances à l’avance 9](#_Toc91752400)

[Le modèle GROW 9](#_Toc91752401)

[Les sujets à aborder 9](#_Toc91752402)

[Poser des questions puissantes 11](#_Toc91752403)

[Qualité d’écoute – Renforcez votre capacité d’écoute 12](#_Toc91752404)

[Les obstacles à la qualité d’écoute 13](#_Toc91752405)

[Utiliser le formulaire de suivi du mentorat 13](#_Toc91752406)

[Examen et évaluations périodiques : 15](#_Toc91752407)

[4.Quatrième étape : Clôture 15](#_Toc91752408)

[5.Cinquième étape : Aller de l’avant 16](#_Toc91752409)

[Évaluer la relation de mentorat 16](#_Toc91752410)

[Aller de l’avant 16](#_Toc91752411)

[Remerciements 17](#_Toc91752412)

[Annexe A 18](#_Toc91752413)

# Comment utiliser ce manuel

Ce manuel s’adresse aux mentors du programme de mentorat du GNC qui ont suivi la formation sur le mentorat, qu’ils soient déjà mentors ou sur le point de le devenir. Il n’est pas destiné à remplacer les autres éléments du programme, tels que la formation sur le mentorat ou le Guide du programme de mentorat du GNC. Le programme de mentorat se compose de ces trois éléments et aucun ne peut se substituer à un autre. Le présent manuel vise plutôt de fournir des conseils supplémentaires aux mentors du GNC, étape par étape, et de les soutenir plus dans leur parcours de mentorat.

**Remarque :** aucun des contenus de la formation sur le mentorat ou du Guide du programme de mentorat du GNC ne sera répété ici. Ce manuel contient principalement des suggestions, des conseils et des bonnes pratiques destinés à vous aider (mentors du GNC) à appliquer ce que vous avez appris lors de la formation sur le mentorat et à mieux utiliser et mettre en pratique divers éléments du programme. Bien que ce manuel fournisse des conseils pour chaque étape du processus de mentorat, certaines exigences programmatiques décrites dans le Guide du programme de mentorat du GNC DOIVENT également être suivies. Nous vous invitons à lire le Guide avant de lire ce manuel, puis à utiliser ce manuel pour répondre aux exigences du programme avec plus de confiance et d’efficacité.

Dans le contexte du travail, le **mentorat** décrit une *relation* d’apprentissage interactive dans laquelle des collègues plus expérimentés (les mentors) transmettent leurs connaissances et leur compréhension approfondies du travail ou du lieu de travail afin de soutenir et de guider l’apprentissage spécifique et individuel « sur mesure » de membres du personnel qui souhaitent améliorer leurs performances professionnelles. Il est donc essentiel de toujours garder à l’esprit que le mentorat est une **relation**. L’efficacité de votre mentorat sera presque toujours directement liée à la *qualité* de votre relation de mentorat. Il s’agit là d’un concept très simple, mais très puissant.

Par ailleurs, le succès du mentorat étant étroitement lié à votre relation avec votre mentoré(e) – et à sa relation avec vous –, il est difficile de prescrire ou de prédire quel type de mentorat sera le plus adapté ou le plus efficace pour votre binôme. Chaque personne est unique. Vous et votre mentoré(e) avez vos propres qualifications, expériences, qualités, styles de communication, préférences, forces, faiblesses et préférences interpersonnelles. Chaque relation de mentorat est donc également unique et il est de votre responsabilité de trouver le meilleur mode de fonctionnement pour VOTRE relation de mentorat.

Ce manuel suit les cinq étapes du cycle de mentorat :

Ce manuel renferme un grand nombre de bonnes idées, dont la plupart sont issues de bonnes pratiques. Toutefois, votre mentoré(e) et vous devrez travailler ensemble pour déterminer ce qui est le mieux adapté à chacun de vous. En votre qualité de mentor, vous pouvez être amené à jouer plusieurs rôles, notamment :

* Coach : le coaching est une forme de développement dans laquelle une personne expérimentée, appelée coach, aide un apprenant ou un client à atteindre un objectif personnel ou professionnel spécifique en lui offrant un « accompagnement ». Vous trouverez ci-dessous plus d’information sur un modèle classique de coaching appelé « modèle GROW ».
* Conseiller : un conseiller est tout simplement « une personne qui donne des conseils ». Comme nous l’avons vu pendant la formation sur le mentorat, le programme de mentorat n’est pas une « ligne d’assistance technique ». Cependant, il y aura probablement des moments où vos conseils seront parfaitement adaptés à la situation, notamment lorsque le temps est compté.
* Formateur : un formateur contribue à améliorer les capacités et les aptitudes de la personne mentorée à effectuer son travail en l’aidant à développer les connaissances, les compétences ou les croyances/attitudes nécessaires.
* Consultant en apprentissage et développement : les consultants en apprentissage et développement identifient la manière dont une question/un problème est causé par une lacune d’apprentissage au niveau organisationnel ou personnel et proposent généralement un plan pour combler cette lacune.
* Consultant en développement organisationnel : ces consultants détectent les besoins d’une organisation ou d’un membre du personnel et proposent leurs propres solutions fondées sur leur expertise. Les solutions appellent généralement un changement ou une amélioration des stratégies, systèmes, processus, mécanismes ou cadres organisationnels ou programmatiques.
* Modèle à suivre : un modèle à suivre est une personne à laquelle d’autres personnes veulent ressembler, que ce soit dans le présent ou à l’avenir. Les personnes à suivre peuvent « modéliser » le comportement idéal de leurs mentorés.
* Ami critique : un ami critique est une personne de confiance qui pose des questions dérangeantes, fournit des éléments à examiner sous un autre angle et émet des critiques sur le travail d’une personne.
* Et, éventuellement, psychologue : en tant que mentor, il n’est pas impossible que vous soyez l’une des premières personnes disponibles, ou l’une des plus efficaces, pour les mentorés ayant besoin d’un soutien psychologique. Dans ce cas, il vous faut faire preuve d’un sens aigu de la compassion et de l’engagement.

Il est probable que ces rôles ne seront pas tous nécessaires (ni même appropriés), mais gardez-les à l’esprit.

# Avant la première réunion de mentorat

Une fois qu’un(e) mentoré(e) vous aura été assigné(e) – et avant votre première réunion–, prenez le temps d’apprendre à vous connaître (en tant que mentor) et d’en apprendre le plus possible sur votre mentoré(e).

## Apprenez à vous connaître

Prenez le temps de réfléchir à vos propres idées et compétences en tant que mentor. Posez-vous les questions suivantes :

* Pourquoi est-ce que je fais cela ? Qu’est-ce que je cherche à accomplir ?
* Quelles sont les compétences et les qualités que j’ai et qui feront de moi un bon mentor ? Passez en revue les compétences de mentorat pour vous remémorer votre propre niveau de préparation et évaluer votre capacité à être un mentor.
* Quelles sont les compétences et les qualités que je souhaite développer pour devenir un meilleur mentor ? Écrivez-les et gardez-les à l’esprit pendant toute la durée du mentorat.
* De quoi ai-je peur ? Pourquoi ai-je peur ? Que puis-je faire pour atténuer cette peur ?

## Apprenez à connaître votre mentoré(e)

Vous recevrez une copie de la candidature de votre mentoré(e), de son CV et de son auto-évaluation de compétences (**l’auto-évaluation des compétences CCN** ou **l’auto-évaluation des compétences GI**). Examinez-les attentivement et découvrez votre mentoré(e) à travers ces informations.

* Pourquoi votre mentoré(e) veut-il/elle bénéficier d’un mentorat ? Quel objectif a-t-il ou a-t-elle indiqué vouloir atteindre ?
* Quelles sont les compétences et l’expérience de votre mentoré(e) ? De quelle manière ces compétences et cette expérience répondent-elles à l’objectif de mentorat proposé ?
* Que vous dit son auto-évaluation de compétences ?
* Qu’est-ce que votre mentoré(e) pourrait avoir besoin d’aborder ce qui ne figure pas dans son formulaire de candidature ? Un même problème comporte souvent plusieurs facettes – même si le/la mentoré(e) pense différemment. Voir plus loin les informations sur les « quatre domaines d’intervention ».

# Votre première séance de mentorat

Votre première séance de mentorat est déterminante pour instaurer une relation de mentorat saine et efficace. C’est à ce moment-là que vous commencerez à vous connaître, que vous fixerez des attentes et des objectifs et que vous élaborerez un contrat informel et écrit, assorti d’un plan d’action. Consultez la **Liste de contrôle des mentors pour la première rencontre** dans le dossier pédagogique du programme de mentorat du GNC.

## Première étape : Établir la relation !

Apprenez à connaître l’autre en tant que personne. Il est préférable d’organiser une rencontre en face à face, mais si ce n’est pas possible, optez pour un outil de communication visuelle tel que Skype ou un autre logiciel de conversation vidéo. Prenez le temps de vous présenter, d’échanger des informations telles que votre poste actuel, vos antécédents professionnels, la raison pour laquelle vous avez décidé de devenir mentor/mentoré, vos centres d’intérêt, et toute autre information que vous avez tous deux l’envie de partager.

## Deuxième étape : Définir la direction

N’oubliez pas que votre première rencontre doit aboutir à l’élaboration de votre **contrat de mentorat.** Ce contrat contient :

* Un rappel de vos engagements (nombre et fréquence des réunions, assiduité, etc.). Le programme de mentorat du GNC exige que vous vous rencontriez au moins une heure par mois. Cependant, en fonction des besoins ou de votre emploi du temps, vous pouvez vous organiser autrement.
* Un point sur vos attentes respectives concernant le type de soutien personnel, professionnel ou technique souhaitée par le/la mentoré(e) et que le/la mentor entend apporter.
* Un calendrier des séances de mentorat : il est important que les deux parties s’accordent sur le moment et le mode de communication.
* Une identification claire des principaux **objectifs** d’apprentissage et de développement professionnel sur lesquels portera la relation de mentorat. Il s’agit de la partie la plus importante du contrat de mentorat, car ces objectifs serviront de critères d’évaluation à la fin du programme.

Il est très important que les mentors et les mentorés abordent les points suivants :

* Ce que chacun espère tirer de ce programme
* Ce que chacun pense pouvoir apporter à l’autre
* Ce qui n’est PAS attendu de cette relation
* Les sujets que l’un ou l’autre ne souhaite pas aborder
* Les priorités sur lesquelles porteront les discussions, qu’il s’agisse des sujets de fond, des compétences générales ou d’un mélange des deux.

Établissez un ensemble **d’attentes mutuelles** quant à la manière dont chacun de vous contribuera à la relation de mentorat. Convenez de **l’organisation logistique de vos futurs contacts**, de la manière dont vous communiquerez l’un avec l’autre et de la date de vos séances.

Demandez à votre mentoré(e) de décrire ses **objectifs de mentorat** en ce qui concerne le développement de ses aptitudes, connaissances, compétences et la compréhension de son rôle. Pour aider à la définition de ces objectifs, discutez avec votre mentoré(e) :

* des difficultés qu’il/elle rencontre
* des aptitudes, connaissances et compétences qu’il/elle possède
* des domaines qui doivent être renforcés

Décidez ensuite des domaines de développement dans lesquels vous vous sentez à l’aise pour accompagner votre mentoré(e) et rédigez un contrat informel contenant plusieurs objectifs pour votre relation de mentorat.

### Établir un objectif et un contrat de mentorat

L’expérience montre que l’élaboration, la rédaction et la signature d’un contrat informel et d’un plan action au début du partenariat de mentorat permettent de clarifier l’objectif ainsi que l’accompagnement que le/la mentor est en mesure d’offrir.

L’objectif du mentorat doit être aussi clair et concis que possible. Soyez SMART ! Proposez un objectif spécifique, mesurable et limité dans le temps ! Assurez-vous que l’objectif peut véritablement être atteint dans le délai de trois à six mois alloué au cycle de mentorat en question – c’est-à-dire qu’il s’agit d’un objectif accessible et réaliste.

**Conseil !** De nombreux objectifs de mentorat sont énoncés en termes de résolution de problèmes. Cependant, les meilleurs objectifs de mentorat se posent en termes d’objectifs de développement professionnel pour les mentorés. Ainsi, plutôt que d’axer l’objectif exclusivement sur un problème, axez-le également sur l’épanouissement et le développement de la personne mentorée ! L’objectif ne se résume pas à la résolution du problème. La capacité du/de la mentoré(e) à résoudre le problème est également un objectif prioritaire.

Supposons que l’objectif de votre mentoré(e) soit, par exemple, d’obtenir « des membres du cluster plus actifs et plus engagés ». C’est un excellent objectif, mais il sort le/la mentoré(e) de l’équation (et n’est pas assez spécifique). Il semble donc pertinent d’étudier le problème de plus près et d’aborder les quatre domaines centrés sur les mentorés qui peuvent influer sur le problème. Les **quatre types d’assistance** portent sur les domaines suivants :

1. Développement personnel : Quelle partie du problème pourrait être liée à la personnalité du/de la mentoré(e) ? Votre mentoré(e) est-il/elle suffisamment sympathique ? Les membres du cluster lui font-ils confiance ? Y a-t-il une crise de confiance ? Votre mentoré(e) se sent-il/elle à l’aise pour établir et entretenir activement des relations interpersonnelles ? Votre mentoré(e) est-il/elle timide ? Se peut-il que votre mentoré(e) soit trop virulent(e) ? Dans quelle mesure les éléments liés à l’appartenance ethnique, au sexe, au genre, à la nationalité ou à la religion affectent-ils le problème ?

Remarque : n’hésitez pas à consulter la section « compétences personnelles » de l’auto-évaluation à ce stade.

1. Développement professionnel : Le/la mentoré(e) a-t-il/elle besoin de combler des lacunes de compétences ou de connaissances pour résoudre le problème ? Animation de réunion ? Compétences en communication ? Compétences liées au cluster ?

Remarque : n’hésitez pas à consulter les sections « CPH » et « compétences techniques » des auto-évaluations de compétences à ce stade.

1. Changement au sein de l’organisation : Des changements sont-ils nécessaires dans certaines composantes de l’organisation pour améliorer l’efficacité ou la performance ? Ces changements peuvent porter sur la stratégie, les objectifs, la structuration, les processus ou les systèmes, les technologies, etc.
2. Facilitation des relations interpersonnelles : Quelle partie du problème est liée aux relations interpersonnelles ? Procédez à un examen approfondi des questions liées aux relations interpersonnelles. Il peut s’agir de divers problèmes de gestion des parties prenantes, de problèmes d’équipe ou de leadership.

Après avoir étudié toutes ces questions, définissez des **objectifs et des indicateurs SMART de mentorat** qui concernent le/la *mentoré(e)* et le travail que vous allez effectuer ensemble, plutôt que de cibler uniquement le problème. Vous devrez identifier des indicateurs de réussite et les inscrire dans le contrat de mentorat. Pour chaque objectif de mentorat, vous devrez convenir d’indicateurs comportant trois niveaux différents :

1. D’apprentissage : Le/la mentoré(e) a-t-il/elle besoin d’acquérir des connaissances ou des compétences particulières pour atteindre les objectifs fixés ? Comment saurez-vous qu’il/elle les a apprises ou acquises ?
2. De comportement : Quels sont les changements ou les améliorations que vous espérez voir dans les actions professionnelles du/de la mentoré(e) à l’issue du programme de mentorat (ou après l’acquisition des nouvelles connaissances décrites ci-dessus) ? Comment allez-vous démontrer la mise en application effective des nouvelles connaissances, compétences et perspectives de la part de la personne mentorée ?
3. De résultats : Quels changements espérez-vous voir dans la performance du cluster ou dans l’efficacité de l’intervention nutritionnelle à l’issue du programme de mentorat (ou suite aux changements de comportement professionnel du/de la mentoré(e) décrits ci-dessus) ? Comment allez-vous évaluer ces améliorations ?

Si vous avez besoin d’une aide supplémentaire pour comprendre les différences entre ces trois niveaux, veuillez consulter le document **4.1 Modèle d’évaluation de Kirkpatrick**, tiré de la formation sur le mentorat. Vous trouverez également un exemple de contrat de mentorat complété dans **l’Annexe A** ci-après.

**Remarque :** N’oubliez pas que le mentorat sera également évalué en fonction de l’incidence réelle de la relation de mentorat sur les objectifs définis dans le contrat de mentorat – incidence mesurée par les progrès réalisés vis-à-vis des indicateurs. Il est recommandé de consacrer DAVANTAGE de temps et d’énergie à cette étape pour bien faire les choses. Les objectifs peuvent toujours être revus par la suite, mais faites de votre mieux pour qu’ils soient aussi SMART que possible dès le départ !

### Évaluer la séance

À la fin de la première séance, il peut être intéressant de faire le point pour savoir comment elle s’est déroulée, tant du point du/de la mentoré(e) que du/de la mentor. C’est l’occasion d’obtenir un retour sur les comportements qui ont été utiles. Vous pouvez vous appuyer sur les questions suivantes :

* Avons-nous atteint l’objectif que nous nous étions fixés pour aujourd’hui ?
* Qu’avez-vous pensé du déroulement de la séance ?
* Avez-vous trouvé utile que je … ?
* Quel a été le moment clé de la séance pour vous ?

S’il n’est pas encore temps d’analyser tous ces points à ce stade précoce du mentorat, veillez à le faire un peu avant le milieu du programme et adaptez votre partenariat/contrat en conséquence.

# 3.Troisième étape : Progression

## Préparez les séances à l’avance

Planifiez toujours les séances à l’avance :

* Pour chaque séance de mentorat, fixez-vous un objectif à atteindre pour faire progresser le projet de votre mentoré(e).
* Choisissez un modèle de mentorat que vous utiliserez à chaque séance. Comme nous l’avons vu dans la formation sur le mentorat, il existe un certain nombre de modèles parmi lesquels choisir (« assistant qualifié » d’Egan, OSKAR, CLEAR, etc.). Choisissez le modèle qui vous convient, à vous et à votre mentoré(e) (voir ci-dessous un autre modèle – GROW).
* Préparez une liste de questions ouvertes destinées à obtenir des informations et des idées de la part de votre mentoré(e) (nous verrons plus loin l’intérêt de poser des questions utiles).

## Le modèle GROW

Le modèle GROW est un autre type de mentorat, un mode classique de coaching que vous pouvez utiliser, notamment si vous pensez qu’il s’agit d’une séance de coaching simple. Ce modèle comprend quatre étapes :

* Définir l’objectif de la personne mentorée (***G****oal*)
* Examiner la **R**éalité actuelle
* Étudier les différentes **O**ptions pour atteindre l’objectif
* Déterminer la voie à suivre (***W****ay*)

Pour plus d’information sur le modèle GROW, voir : <https://www.personal-coaching-information.com/grow-coaching-model.html>

## Les sujets à aborder

Votre relation de mentorat comprendra des discussions et des échanges d’idées et d’expérience en rapport avec les objectifs de mentorat. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de sujets de discussion :

1. À propos de la personne mentorée

* Les aptitudes et compétences de la personne mentorée
* Les intérêts de la personne mentorée
* Les valeurs de la personne mentorée
* L’emploi actuel de la personne mentorée et les difficultés rencontrées
* Compréhension de l’emploi actuel et de la culture institutionnelle
* Les objectifs et aspirations professionnels de la personne mentorée
* La carrière et l’expérience professionnelle du/de la mentor
* Les stratégies du/de la mentor concernant l’équilibre vie privée - vie professionnelle
* Les stratégies de la personne mentorée pour atteindre ses objectifs
* Les possibilités/perspectives de collaboration
* Brainstorming sur des questions spécifiques et des projets ou activités pour atteindre les buts et les objectifs de la personne mentorée
* Connaissances et compétences

1. Le GNC, sa mission, sa vision et ses objectifs (compréhension de la culture du GNC)

* Fonction et rôle dans la réalisation de la mission et de la vision du GNC et des objectifs de l’organisation
* Contribution souhaitée à la réalisation de la mission, de la vision et des objectifs du GNC – vision personnelle
* Compréhension de l’emploi actuel et de la culture organisationnelle

1. Accroître la visibilité et l’efficacité

* Compétences en matière d’entretien et de présentation
* Compétences en relations interpersonnelles et/ou en communication
* Compétences en matière de leadership
* Capacité à s’affirmer
* Compétences en matière de négociation
* Compétence en réseautage

1. Améliorer et gérer les relations interpersonnelles

* Travail d’équipe
* Clarté des rôles et des devoirs
* Négociations de l’attribution des missions
* Communication interpersonnelle
* Donner du pouvoir aux autres
* Gestion des performances – respect des délais

1. Aptitude à faire face aux difficultés – les personnes mentorées ont souvent besoin d’aide pour gérer leurs difficultés et leur stress :

* Entretenir la confiance en soi et l’estime de soi
* Gestion du temps
* Gestion du stress
* Trouver l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée
* Satisfaction au travail

## Poser des questions puissantes

Vous avez une carrière réussie dans le domaine de la nutrition et vous connaissez tous les rouages du système (c’est pour cela que vous êtes un mentor !). Les mentorés ont envie de connaître votre point de vue, votre position et vos réponses à des questions précises. S’il peut arriver qu’une réponse directe suffise, les mentors expérimentés savent que le plus grand cadeau qu’ils puissent faire à leurs mentorés est la confiance et l’aptitude à explorer de nouveaux horizons par eux-mêmes et à trouver leurs propres solutions. L’art de poser des questions puissantes est une compétence que les meilleurs mentors ont appris à utiliser à cet effet.

Le fait de poser des questions puissantes vous permet également (en votre qualité de mentor) de :

* Rester objectif et d’éviter les suppositions et les jugements
* Comprendre la nature du « vrai » problème
* Rester dans votre rôle de guide

Les questions ci-dessous sont de parfaits exemples de « questions puissantes » :

page14image3741776

|  |
| --- |
| **Questions exploratoires** |
| * Découvrez le contexte et la situation générale du/de la mentoré(e). * Enlevez une à une les « couches de l’oignon » pour arriver au cœur du problème. * Exposez les faits.   **Exemples :**   * *Que s’est-il passé ?* * *Qui d’autre était impliqué et quel a été leur rôle ?* * *Qu’avez-vous fait ?* * *Pouvez-vous donner un exemple ?* * *Comment cela a-t-il été perçu ?* * *Dites-moi comment vous avez vécu cette situation.* * *Autre chose ?*   *Continuez de demander à la personne mentorée si elle souhaite ajouter « autre chose » jusqu’à ce qu’elle n’ait plus rien à dire. Cette technique vous permet d’éviter d’intervenir trop tôt pour donner votre avis ou des conseils.* |
| **Questions de mise en perspective** |
| * Encouragez la prise de recul et la pensée créative. * Remettez en question les hypothèses. * Identifiez les modèles et les tendances dans le mode de pensée et le comportement de la personne mentorée.   **Exemples :**   * *Quelles autres méthodes avez-vous envisagées ?* * *Comment savez-vous que c’est vrai ?* * *Si le budget n’était pas un problème, que feriez-vous ?* * *D’après vous, que se passera-t-il si vous ne faites rien ?* * *Dans votre vie professionnelle, pouvez-vous décrire une situation dans laquelle vous avez utilisé cette méthode ou réglé le problème (que ce soit au sein du cluster nutrition ou ailleurs) ? Qu’avez-vous fait alors qui pourrait s’appliquer à cette situation ?* |
| **Questions invitant à l’action** |
| * Aidez le/la mentoré(e) à élaborer un plan d’action et à choisir des solutions pour régler le problème. * Aidez le/la mentoré(e) à identifier les prochaines étapes.   **Exemples :**   * *D’après vous, parmi ces trois options, laquelle serait la plus efficace ?* * *À quoi pourriez-vous renoncer pour obtenir les résultats escomptés ?* * *Citez deux actions que vous pouvez mettre en place dès demain.* * *Si vous menez ces actions, qu’est-ce que cela changera ?* * *Que faudrait-il pour que cela se produise ?* |

## Qualité d’écoute – Renforcez votre capacité d’écoute

Dans une étude de la Harvard Business Review, 80 % des personnes interrogées ont répondu que ce qu’elles attendaient avant tout de leurs supérieurs, c’était **qu’ils les écoutent.** Un sondage réalisé par un centre de formation et de développement réputé a montré que 80 % des personnes interrogées considéraient l’écoute comme la qualité la plus importante chez leurs dirigeants. Malheureusement, près de 30 % de ces mêmes personnes ont déclaré que l’écoute était la compétence qui faisait le plus défaut à leurs employeurs. Voici quelques conseils pour vous aider à renforcer vos compétences en matière d’écoute.

* **Restez concentré :** méfiez-vous du « déficit d’attention ». Un auditeur écoute cinq fois plus vite qu’un orateur ne parle. Il se produit donc un décalage naturel qu’il faut combler et la plupart d’entre nous « décrochent » à ce moment-là. Prenez soin d’éviter toute distraction (smartphone, e-mails, vie de bureau).
* **Restez présent (par le regard et par la voix) :** utilisez des expressions d’écoute active telles que « je vois » ou « hum hum » pour signifier à la personne que vous suivez la conversation (une technique essentielle en cas de mentorat à distance, lorsque toutes les réunions se font par téléphone). Il est intéressant de noter que les hommes et les femmes font un usage différent du paralangage. Les femmes ont davantage tendance à recourir au paralangage et ont souvent l’impression que les hommes n’écoutent pas car ils n’utilisent pas d’expressions vocales.
* **Utilisez la communication non verbale :** hochements de tête, langage corporel, expressions du visage, etc. Veuillez noter que la communication non verbale peut être différente d’une culture à l’autre. Les mentors doivent garder cela à l’esprit lorsqu’ils travaillent avec d’autres cultures et qu’ils cherchent à en comprendre les clés.
* **Soignez votre posture :** adoptez un langage corporel positif.
* **Clarifiez la compréhension :** n’hésitez pas à reformuler (paraphraser) – ce qui est différent de l’action qui consiste à répéter ce que vous entendez. Dites clairement ce que vous avez compris, posez des questions et assurez-vous que ce que vous avez entendu correspond à ce que la personne voulait dire.
* **Écoutez avant de parler :** pour vos séances de mentorat, la règle idéale est celle du 80/20 : 80 % de questions et d’écoute / 20 % de prise de parole.

## Les obstacles à la qualité d’écoute

* **Écoute sélective :** nous nous concentrons sur ce que nous considérons comme intéressant ou important, et nous ignorons les autres informations.
* **Vitesse de la pensée :** nous pensons beaucoup plus vite (environ 500 mots par minute) que ce que nous parlons (environ 125 mots par minute). Nos réflexions peuvent donc être très en avance par rapport à la parole du/de la mentoré(e). Nos pensées commencent alors à vagabonder ou bien nous commençons à préparer notre réponse.
* **Croyances et attitudes :** nous avons des opinions – positives ou négatives – très arrêtées sur certains sujets. Ces opinions ou préjugés peuvent nous empêcher d’écouter ce que l’interlocuteur a à dire en gardant un esprit ouvert.
* **Écoute centrée sur les faits :** l’écoute centrée sur les faits se concentre sur les données, comme si le fait d’avoir suffisamment d’informations pouvait résoudre tous les problèmes. La tendance inverse est l’écoute **centrée sur la personne** : il s’agit d’écouter en tenant compte du contexte et en s’associant aux thèmes et aux messages clés (y compris les émotions) transmis par l’interlocuteur.
* **Se focaliser sur l’accent, les éléments de discours, les manières :** ne vous laissez pas déconcentrer par des éléments qui concernent la personne mentoré(e) et concentrez-vous plutôt sur le contenu de son discours.
* **Préjugés sur l’interlocuteur :** nous jugeons souvent un interlocuteur avant même qu’il n’ait ouvert la bouche, sur la base d’idées préconçues.
* **Distractions environnementales :** les sons, les odeurs et les images distrayantes de notre environnement physique peuvent nous empêcher d’écouter efficacement.

## Utiliser le formulaire de suivi du mentorat

Vous pouvez créer votre propre modèle ou format de document pour la prise de notes. Il peut être utile d’avoir une page pré-imprimée contenant plusieurs rubriques, telles que :

* + Le contexte
  + Les problèmes
  + Les nouvelles idées
  + Considérations pour du/de la mentor
  + Considérations pour la personne mentoré(e)
  + Les actions terminées
  + Les nouvelles actions

Quel que soit le format que vous choisissez, faites en sorte qu’il soit efficace et facile à utiliser. Par ailleurs, en plus du format ou du modèle que vous aurez choisi, vous devrez effectuer un suivi de vos décisions et de vos progrès, séance par séance, dans le formulaire de suivi du mentorat.

Ce formulaire vous permettra de garder une trace de toutes vos séances. C’est un outil utile pour rester centré sur les objectifs du/de la mentoré(e), sur les mesures à prendre et à suivre, et sur les progrès réalisés. Ce formulaire servira également d’outil de communication pour permettre au GNC de suivre les progrès. Entre la première et la deuxième séance de mentorat, le/la mentor reportera les objectifs et les indicateurs du contrat de mentorat sur le formulaire de suivi du mentorat.

Bon à savoir :

* Sachant que le contrat de mentoring est rédigé pendant la première séance de mentorat, le formulaire de suivi du mentorat ne sera pas utile sur cette première rencontre.
* Lors de la deuxième séance, vous n’aurez qu’à compléter les rubriques de la petite partie sur le suivi du mentorat, à savoir :
  + La date et la durée de la séance de mentorat
  + Les actions convenues que le/la mentoré(e) devra avoir achevées avant la troisième séance de mentorat
* Lors de la troisième séance, vous devrez remplir à nouveau la partie sur le suivi du mentorat. Toutefois, à partir de la troisième séance, vous devrez également :
  + Rapporter l’action inscrite dans la rubrique « Action convenue 1 » du cadre de suivi de la deuxième séance et dans la même rubrique du cadre de suivi de la troisième séance. Faire de même pour l’« Action convenue 2 », si nécessaire.
  + Noter les progrès réalisés par rapport à ces actions convenues dans la case « Progression de l’action 1 ». Faire de même pour l’action 2, si nécessaire.
* À partir de la quatrième séance de mentorat, vous pourrez suivre les progrès de chaque séance par rapport aux trois niveaux d’indicateurs. On ne s’attend pas à ce que des progrès soient enregistrés chaque semaine. S’il n’y a pas eu de progrès, laissez la case « progrès » vide ; mais s’il y en a eu, veillez à bien les rapporter avec détails et exemples, si possible.

Le formulaire de suivi du mentorat est un **OUTIL DU/DE LA MENTOR.** Vous pouvez imaginer différents moyens pour compléter ce formulaire avec votre mentoré(e), mais il relève de votre responsabilité de :

* Soumettre le formulaire à l’équipe support du programme de mentorat du GNC dans la semaine qui suit la séance de mentorat.
* Conserver soigneusement ce formulaire.

## Examen et évaluations périodiques :

L’évaluation de la progression de la relation de mentorat permet de rappeler au/à la mentor et au/à la mentoré(e) les objectifs poursuivis et les aide à se concentrer sur les moyens d’améliorer la relation. Vous devez planifier des séances à intervalles réguliers pour évaluer l’état de progression du mentorat. Idéalement, le calendrier de ces séances devrait être fixé au début de la relation. Si des séances d’évaluation trimestrielles peuvent contribuer à perfectionner la relation, deux séances sont généralement suffisantes – une à mi-parcours et l’autre à la fin de la période couverte par le mentorat.

Il convient de vérifier deux aspects de la relation avec votre mentoré(e), à savoir :

1. Évaluer l’efficacité de l’organisation du mentorat et de la relation en général. *Comment ça se passe pour notre binôme ?*
2. Évaluer le chemin parcouru, ce que vous aimeriez changer, ce qu’il vous reste à faire. *Avons-nous fait des progrès ?*

Vous pouvez vous inspirer des propositions suivantes :

* Retravaillez les questions utilisées pour l’« évaluation des séances » décrites ci-dessus pour procéder à une « évaluation des progrès ».
* Passez en revue l’ensemble d’objectifs convenus avec votre mentoré(e) lors de la première séance.
* Passez en revue ce que vous et votre mentoré(e) avez accompli jusqu’à présent et ce que chacun d’entre vous a tiré de la relation de mentorat.
* Déterminez ce qui a bien fonctionné et moins bien fonctionné pour vous ; décidez de la manière dont vous pouvez travailler encore mieux ensemble.
* Définissez ce qui reste à faire et modifiez éventuellement votre contrat pour développer certains points et en supprimer d’autres, au besoin.

# 4.Quatrième étape : Clôture

Les relations de mentorat sont établies pour une durée de trois mois, avec possibilité de prolongation jusqu’à six mois (cinq mois optimum). Quel que soit le temps passé sur un cycle de mentorat, les relations de mentorat doivent toujours soit se terminer, soit être reconsidérées à la lumière des progrès réalisés. Une relation de mentorat peut se clôturer selon trois scénarios différents :

1. **Fin anticipée :** si vous estimez que vous avez atteint vos objectifs de mentorat avant la fin des trois mois, vous pouvez mettre fin au cycle de mentorat de manière anticipée. Dans ce cas, vous devez impérativement travailler en étroite collaboration avec le point focal du programme de mentorat du GNC à des fins de cohérence et de continuité, et vous devez également participer efficacement au processus d’évaluation global.
2. **Définition de nouveaux objectifs et poursuite du mentorat** : revoyez le contrat de mentorat et fixez un ensemble de nouveaux objectifs ou d’objectifs révisés pour le reste de la période.
3. **Prolongation du cycle :** si vous estimez avoir besoin de temps supplémentaire pour atteindre le ou les objectifs initialement définis pour le cycle de mentorat, n’hésitez pas à prolonger la relation de mentorat. Revoyez votre contrat de mentorat et prolongez la relation de mentorat de trois mois maximum (pour une durée totale de six mois).

Quel que soit le scénario choisi, assurez-vous de revoir formellement le contrat de mentorat, au besoin, et d’informer le point focal du programme de mentorat du GNC de tout changement.

# 5.Cinquième étape : Aller de l’avant

## Évaluer la relation de mentorat

Revenez sur l’expérience dans son ensemble et définissez la marche à suivre pour la suite. Le fait d’évaluer formellement la relation de mentorat et d’y mettre officiellement fin permet aux deux parties d’en tirer une expérience d’apprentissage plus positive. En tant que mentor, vous pouvez décider de rester une personne ressource pour votre mentoré(e), mais sous une forme moins régulière et plus informelle. Assurez-vous d’identifier ce qui a fonctionné et n’a pas fonctionné dans la relation, et comment cela a affecté les résultats.

* Demandez à chacun de vous de décrire rapidement ce que le mentorat a apporté à la personne mentoré(e) et au/à la mentor. Partagez et discutez.
* Indiquez ce que, pour chacun de vous, constitue les principales réalisations et précisez si vous avez eu des déceptions.
* Félicitez-vous mutuellement pour vos réussites et pour la relation que vous avez instaurée.
* Déterminez si vous souhaitez poursuivre cette relation à l’avenir, et selon quelles modalités. Allez-vous rester en contact de façon régulière et formelle, ou bien s’agira-t-il de prendre des nouvelles par courrier électronique de temps en temps ?

**Remarque** : le processus d’évaluation décrit ici ne remplace pas le processus d’évaluation formel qui sera mené par le GNC. Votre mentoré (e) et vous devrez tous deux participer à une évaluation formelle du mentorat.

## Aller de l’avant

Il est important de décider qu’il est temps de tourner la page pour aller de l’avant. Cela peut se traduire par des rencontres d’une autre nature ou par l’entretien d’une amitié professionnelle suivie en toute indépendance. Quelle que soit la décision prise pour la relation future, assurez-vous de reconnaître le travail accompli et de marquer officiellement le changement de nature de votre relation.

# Remerciements

Divers éléments du contenu de ce manuel proviennent de nombreuses sources, notamment :

* Clutterbuck et Lane, 2004 : « Mentoring Life Cycle »
* Directives pour les programmes de mentorat, OMS, 2016 : service des ressources humaines
* Documents pédagogiques du programme de mentorat de RedR
* Whitmore, 2002, Coaching for Performance, le modèle GROW

# Annexe A

Modèle de contrat de mentorat : Objectifs et indicateurs

|  |
| --- |
| **Objectifs de mentorat**  Quels sont les principaux objectifs sur lesquels portera votre relation de mentorat ? Veuillez décrire **très précisément** les objectifs, car ils serviront de critères d’évaluation à la fin du programme de mentorat. Si vous souhaitez avoir des exemples précis, veuillez consulter le manuel de mentorat du GNC.  Objectif 1 : Accroître le nombre de partenaires du cluster qui participent ou s’engagent activement dans le cluster national ou infranational. |
| **Indicateurs du mentorat, Apprentissage**  Le/la mentoré(e) a-t-il/elle besoin d’acquérir des connaissances ou des compétences particulières pour atteindre les objectifs fixés ? Comment saurez-vous qu’il/elle les a apprises ou acquises ?  Indicateurs d’apprentissage de l’objectif 1 :   1. Le/la mentoré(e) devra suivre un apprentissage sur la gestion des réunions et élaborer un petit plan d’action pour le/la mentor sur la façon d’améliorer l’efficacité de ses réunions. 2. Le/la mentoré(e) doit également apprendre à construire des outils pour mesurer « la participation » et « l’engagement ». |
| **Indicateurs du mentorat, Comportement**  Quels sont les changements ou les améliorations que vous espérez voir dans les actions professionnelles du/de la mentoré(e) à l’issue du programme de mentorat (ou après l’acquisition des nouvelles connaissances décrites ci-dessus) ? Comment allez-vous démontrer la mise en application effective des nouvelles connaissances, compétences et perspectives de la part de la personne mentorée ?  Indicateurs de comportement de l’objectif 1 :   1. Le/la mentoré(e) organisera et dirigera une réunion de cluster avec une prise de décision, et identifiera « les leçons apprises et les axes d’amélioration » à travers ce processus. 2. À la fin de la relation de mentorat, le/la mentoré(e) sera en mesure de définir ce qu’il/elle entend par « participation et engagement actif » et d’identifier plusieurs indicateurs pour les mesurer. |
| **Indicateurs du mentorat, Résultats**  Quels changements espérez-vous voir dans la performance du cluster ou dans l’efficacité de la réponse nutritionnelle à l’issue du programme de mentorat (ou suite aux changements de comportement professionnel du/de la mentoré(e) décrits ci-dessus) ? Comment allez-vous évaluer ces améliorations ?  Indicateurs de résultats de l’objectif 1 :   1. Au moins un membre de l’équipe cluster et au moins un partenaire senior du cluster identifieront la manière dont le/la mentoré(e) a amélioré sa gestion des réunions. 2. Un système de suivi sera mis en place pour mesurer efficacement la participation et l’engagement. |