

Recommandations sur le mentorat POUR LES SAGES-FEMMES 2020

With support from UNFPA





Remerciements

L'ICM tient à remercier le "Center for Mentoring Excellence" pour son soutien au développement du programme de mentorat en ligne de l'ICM "Starting Strong: Making Mentoring Work for You", un cours de 10 modules pour les mentors et les mentorés © 2019 Center for Mentoring Excellence.

L'ICM est également reconnaissant de la permission accordée par le "Center for Mentoring Excellence®" de reproduire ses informations dans notre guide.





Table des matières

Remerciements	3	
Introduction	6	
Revue de la littérature	7	
Enquête de l'ICM auprès des associations de sages-femmes	8	
Définitions	9	
Définition du mentorat	10	
Principes du mentorat		
Avantages du mentorat		
Types de mentorat	13	
Formel	13	
Informel	13	
Le cycle du mentorat	13	
Phase 1. Préparation au mentorat	14	
Phase 2. Négociation: établissement d'accords – négociation et mise en place de la structure	17	
Phase 3 : Favoriser le développement – faciliter l'apprentissage	19	
Phase 4: La fin du mentorat	23	
Conclusion	24	
Ressources complémentaires	25	





Introduction

Le mentorat est un outil de développement professionnel utilisé par de nombreuses professions, y compris la profession de sage-femme. Le mentorat est une approche spécifique du soutien professionnel dans laquelle le mentor et le mentoré entament une relation d'apprentissage mutuellement convenue, équitable et réciproque.

La Confédération internationale des sages-femmes (ICM) reconnaît la valeur des activités professionnelles qui soutiennent et encouragent la pratique réflexive, l'amélioration de la qualité, l'apprentissage tout au long de la vie et le travail d'équipe dans la pratique sagefemme. Cependant, il existe de nombreuses formes différentes de soutien professionnel qui portent toutes des noms différents, comme supervision de soutien, supervision, préceptorat, coaching et mentorat. Ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable, ce qui entraîne une confusion quant à leur signification et leur utilisation dans la pratique sage-femme.

En 2018 et 2019, avec le soutien de l'UNFPA, l'ICM a effectué un examen de la littérature existante et une enquête, avec deux objectifs ; découvrir comment ces différentes définitions sont utilisées et mises en œuvre parmi ses membres ; et parvenir à un consensus sur une définition du mentorat pour la profession de sage-femme au niveau mondial.

Au cours de ces mêmes années, l'ICM a également développé deux programmes de mentorat. Tout d'abord, dans le cadre d'un projet soutenu par la fondation Sanofi Espoir ¹. L'ICM a dispensé une formation de mentorat à des formateurs de sages-femmes expérimentés en enseignement basé sur les compétences (EBC) pour encadrer d'autres formateurs de sages-femmes, lorsqu'ils commencent à utiliser les méthodologies de l'EBC dans leurs pratiques d'enseignement. Deuxièmement, dans le cadre d'un projet soutenu par la fondation Johnson and Johnson, l'ICM a créé un programme de mentorat en ligne, en collaboration avec le Center for Mentoring Excellence². Le mentorat a été une composante essentielle du programme visant à aider les jeunes sages-femmes à développer davantage leurs compétences en leadership. Le programme en ligne a aidé, à la fois, et les jeunes sages-femmes mentorées et leurs mentors, à découvrir comment mener au mieux leur relation de mentorat et à tirer le meilleur parti du mentorat.

En s'appuyant sur l'examen de la littérature existante, sur l'enquête et sur ses deux programmes de mentorat, l'ICM, avec le soutien de l'UNFPA, a élaboré des recommandations sur le mentorat pour les sages-femmes (2020), en tant que ressource pour les associations de sages-femmes et les organisations partenaires.

Ce document décrit brièvement les résultats de l'analyse de la littérature et de l'enquête et présente les recommandations sur le mentorat pour les sages-femmes.

l Renforcer la pratique sage-femme en Afrique francophone, le projet de l'ICM s'est déroulé aux Comores, à Madagascar et en Côte d'Ivoire 2015 – 2019, financé par la fondation Sanofi Espoir.

² The Center for Mentoring Excellence ©



Revue de la littérature

Une recherche documentaire large et systématique a été effectuée sur les sites suivants : Web of Science, PubMed, Google Scholar, Academia.eu, JSTOR, SOLO, Oxford Reference, ProQuest, ResearchGate, ScienceDirect, Wiley Online Library et Ovid. Elle a permis d'identifier toute la documentation disponible sur le mentorat lié à la pratique sage-femme, à l'aide de mots-clés. Des stratégies de recherche complémentaires ont été utilisées, notamment en contactant des chercheurs travaillant dans le domaine, en analysant les programmes de cours existants dans les instituts d'enseignement supérieur, en consultant des revues et des manuels de pratique sage-femme et en effectuant des recherches via Internet.

Pour la recherche, les mots-clés utilisés étaient : mentors, sages-femmes, mentorat dans la pratique sage-femme, programmes de mentorat dans la pratique sage-femme, enseignement, supervisé, supervision de sages-femmes, supervision coopérative, pratique clinique, stages cliniques, soutien aux étudiants, accord de mentorat et conseils d'infirmières et de pratique sage-femme.

Une recherche initiale de la littérature à partir de 2008 a produit un corpus important de littérature, comprenant plus de 433 livres et articles, et 266 directives de cours. À la lecture des titres, des résumés et des synthèses, il était évident qu'une partie de cette documentation n'était pas liée ou n'était que marginalement liée à la revue et n'a donc pas été incluse.

Six domaines principaux sont ressortis de la littérature :

- le rôle et les qualités d'un bon mentor,
- la relation entre mentors et mentorés.
- le feedback des mentors,
- la durée des programmes de mentorat,
- les distinctions clés entre le mentorat, la supervision et la supervision de soutien, et,
- les environnements propices au mentorat.

Les éléments qui distinguent les programmes de mentorat de sage-femme réussis de ceux qui le sont moins ont été identifiés. Un certain nombre de recommandations et de modèles ont été tirés de la littérature pour aider à l'élaboration de lignes directrices complètes pour le mentorat dans la pratique sage-femme.

Des termes tels que mentor, conseiller, superviseur, coach, précepteur et sponsor sont souvent utilisés de manière interchangeable dans la littérature et ils différent selon les pays et les contextes. Des définitions convenues sont nécessaires pour que la profession de sagefemme guide la pratique du mentorat, du préceptorat et de la supervision et la préparation des mentors/mentorés, des précepteurs et des superviseurs.



Enquête de l'ICM auprès des associations de sages-femmes

L'ICM a invité les associations membres à participer à une enquête en janvier 2019 afin de parvenir à un consensus sur une définition du mentorat et obtenir des informations sur la manière dont le mentorat, le préceptorat et la supervision étaient mis en œuvre dans différents pays. Sur les 59 associations membres qui ont répondu, 86% étaient d'accord avec la définition suivante du mentorat :

La relation de mentorat est celle d'un partenariat négocié entre deux sagesfemmes enregistrées. Son objectif est de permettre et de développer la confiance professionnelle. Sa durée et sa structure sont mutuellement définies et convenues par chaque partenaire. Un mentor écoute, défie, soutient et guide le travail d'une autre sage-femme. Un mentor ne donne pas toujours de réponses mais encourage le mentoré à rechercher, explorer et réfléchir sur sa pratique. La sage-femme encadrée reste responsable et redevable de sa propre pratique conformément aux obligations statutaires d'une sage-femme enregistrée dans son pays.

Cependant, les commentaires de l'enquête ont indiqué que le mentorat est très souvent confondu avec la supervision et le préceptorat, car plutôt qu'une relation égale entre le mentor et le mentoré, les sages-femmes âgées sont souvent désignées pour superviser les sages-femmes étudiantes et juniors. Bien que de nombreux répondants ont identifié que le mentorat a pour but d'améliorer les performances des sages-femmes et d'améliorer la qualité des soins, dans certains cas, il est considéré comme un outil d'orientation du nouveau personnel ou de supervision pour gérer les mauvaises performances.



Définitions

Le tableau suivant présente diverses terminologies, autres que le mentorat, qui ont émergé de l'analyse documentaire et des réponses au sondage. Des définitions communes sont fournies.

CONSEILLER	Une personne qui se concentre sur des problèmes spécifiques et fournit généralement des conseils sur les politiques et les ressources de l'école et/ou du système de santé.		
COACH	Une personne qui se concentre sur le transfert d'informations ou de compétences spécifiques. Le coaching est axé sur les préoccupations actuelles, il s'agit d'augmenter la performance, néanmoins, il est axé sur le court terme ici et maintenant.		
PRECEPTEUR SAGE- FEMME	Une sage-femme pratiquante qui enseigne et soutient officiellement les étudiants sages-femmes dans un milieu professionnel de pratique sage-femme. Le précepteur sage-femme collabore avec les formateurs sages-femmes des programmes de formation initiale des sages-femmes pour planifier et offrir aux étudiants des opportunités d'apprentissage appropriées qui les aideront à développer et appliquer des compétences en pratique sage-femme. Le précepteur évalue souvent la compétence des étudiants dans l'environnement de pratique		
SPONSOR	Une personne qui se concentre sur la planification et le renforcement du leadership, elle se trouve généralement à un poste élevé dans la hiérarchie institutionnelle.		
SUPERVISEUR	Une personne qui dirige et supervise le travail d'un autre, généralement un subordonné. Supervision de soutien: processus visant à aider le personnel à améliorer continuellement son propre rendement de travail. Il est destiné à être réalisé de manière respectueuse et non autoritaire, en mettant l'accent sur l'utilisation des visites de supervision comme une opportunité d'améliorer les connaissances et les compétences du personnel de santé. Supervision règlementaire: Contrôle dans un cadre réglementaire dans un objectif de sécurité publique. Souvent, le résultat d'un processus disciplinaire. Supervision professionnelle: un arrangement formel où les professionnels travaillent avec une personne plus expérimentée pour la surveillance, le développement de nouvelles compétences, le feedback critique et constructif et le maintien des exigences de professionnalisme (souvent utilisé dans les domaines du conseil, du travail social, de la psychologie).		

Lors de la création de programmes de mentorat pour les sages-femmes, il est important d'identifier les différences entre le mentorat et les autres activités de développement professionnel apparentées, telles que le coaching et la supervision. Le mentorat a des concepts de base spécifiques et doit être utilisé à des fins de pratique réflexive et de développement professionnel.

Définition du mentorat

L'ICM a adopté la définition du mentorat développée par le "Center for Mentoring Excellence" comme suit :

Une relation d'apprentissage réciproque dans laquelle un mentor et un mentoré conviennent d'un partenariat où ils travaillent ensemble pour atteindre des objectifs mutuellement définis qui permettront de développer les compétences, les capacités, les connaissances et/ou la réflexion d'un mentoré.

Le mentorat présente les caractéristiques suivantes :

- Le processus de mentorat favorise la maturation et le succès du mentoré.
- La relation mentor-mentoré est une relation personnelle, impliquant la confiance, le contrôle et la responsabilité partagés et la compréhension mutuelle.
- Il s'agit d'une relation de partenariat si le statut égal des deux partenaires, le mentor et le mentoré, est reconnu.
- Les deux partenaires apportent des contributions différentes mais tout aussi importantes à la relation.
- L'équilibre des pouvoirs et du contrôle est négocié et mutuellement satisfaisant.

Le mentorat est un processus qui s'accorde bien avec la pratique des sages-femmes et les approches de soins. La relation de mentorat reflète les principes que l'on retrouve également dans la philosophie et le modèle de soins de pratique sage-femme de l'ICM et dans le Code de déontologie international de l'ICM. Ce sont le respect, la confiance, l'équité, le contrôle partagé, l'autodétermination, la participation et le partenariat. Les mêmes principes se retrouvent dans les autres documents essentiels de l'ICM – Normes globales pour la formation et la réglementation des sages-femmes, compétences essentielles pour la pratique sage-femme, déclaration des droits des femmes et des sages-femmes et dans divers énoncés de position de l'ICM.

Principes du mentorat

Les principes⁴ suivants sous-tendent un programme/une relation de mentorat réussi(e):

Relation

- Le mentorat doit être volontaire pour le mentor et le mentoré
- Le mentorat est une relation, divisée en parties spécifiques et distinctes
- Une communication continue entre le mentor et le mentoré est essentielle à un mentorat productif
- Un mentorat efficace nécessite l'ouverture et la confiance, des conversations authentiques et honnêtes et un engagement dans la relation

³ Center for Mentoring Excellence ®

⁴ Lois Zachary, <u>Make mentoring work for you</u>, Center for Mentoring Excellence®); Julia Wilkinson, <u>Five Golden Rules for Effective Mentoring</u>

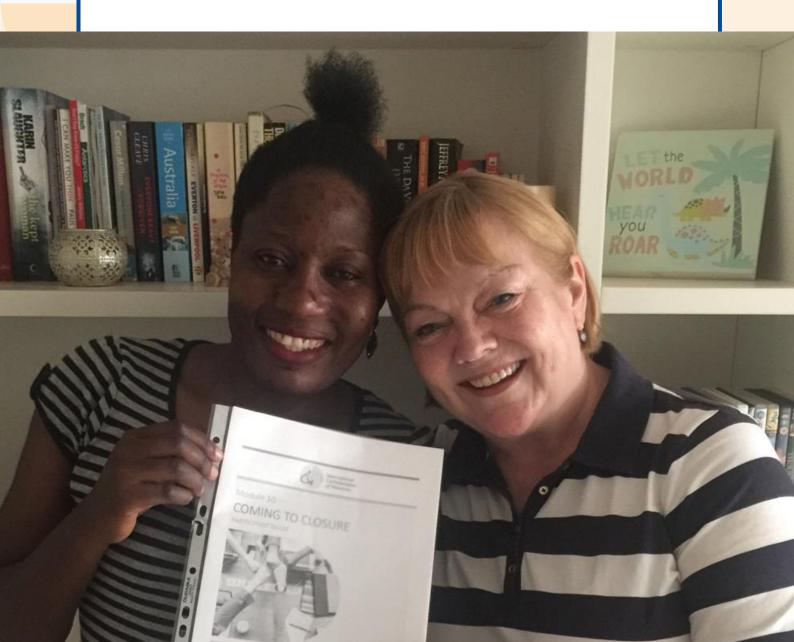


Synergie

- Le mentorat profite à la fois au mentor et au mentoré
- Des relations de mentorat réussies nécessitent un engagement et une responsabilité égaux, la réciprocité, le partenariat et la collaboration

Développement et leadership

- Le mentorat est fondé sur l'apprentissage des adultes
- Le mentorat favorise la croissance professionnelle, d'un point de vue professionnel ou individuel, à tous les niveaux de développement de carrière
- Le mentor nourrit la capacité des mentorés à s'auto-diriger avec compassion et réflexion
- Le mentorat réussi est dirigé par le mentoré (choix du mentor, objectifs, etc.)



Avantages du mentorat

Le mentorat présente des avantages pour le mentoré, le mentor et l'organisation/la profession. Le tableau ci-dessous résume certains avantages pour chacun.

MENTORÉ	MENTOR	INSTITUTION / PROFESSION
 Filet de sécurité Accompagnement de carrière Visibilité accrue Opportunité de tester des idées Feedback sincère Moins de stress Amélioration des compétences Apprentissage plus rapide Augmentation de la confiance en soi Aide à la navigation dans l'organisation Augmentation de la productivité Augmentation de la satisfaction au travail Connaissances culturelles 	 Possibilité de partager expérience et sagesse Plus de connaissances sur les opérations et les meilleures pratiques dans d'autres secteurs de l'institution Perspectives élargies Reconnexion aux personnes de l'organisation Perspectives générationnelles et culturelles élargies Nouveaux points de vue, idées et apprentissage Mentorat, leadership et compétences interpersonnelles renforcés Sens du but et de la satisfaction de voir les autres se développer 	 Crée et renforce les réseaux Accélère la transition Augmente l'engagement, le rendement professionnel et la productivité Soutient et élargit la diversité Gère les connaissances Améliore le développement de carrière Augmente l'engagement, la confiance et la collaboration Attire et recrute de nouveaux talents Favorise la rétention d'emploi Facilite l'harmonisation de la culture organisationnelle

Reproduction autorisée par Center for Mentoring Excellence®



Types de mentorat

Le mentorat se divise généralement en deux styles. Les deux sont bons – et certains accords de mentorat incluent les deux. De nombreux mentorés ont plus d'un mentor pour pouvoir bénéficier des deux types de mentorat.

FORMEL

Il s'agit d'un mentorat mené dans le cadre d'une structure organisationnelle. Il est structuré, il a une éligibilité définie et il existe des paramètres établis pour mener à bien des activités de mentorat. Il y a des attentes, des buts et des résultats clairement articulés.

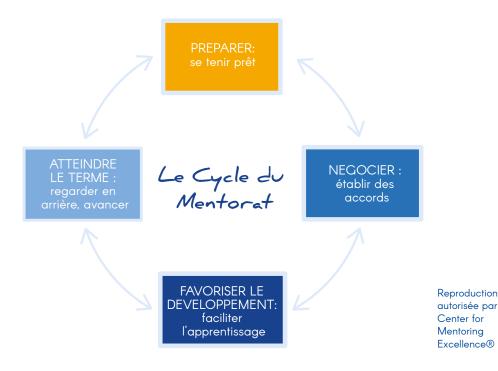
INFORMEL

Il s'agit d'un mentorat non structuré, occasionnel et basé sur les besoins. On voit souvent le mentorat informel entre les sages-femmes dans la pratique quotidienne alors qu'elles cherchent à bénéficier de l'expérience d'une autre par le biais de discussions opportunistes. Le mentorat informel se déroule à son propre rythme.

LE CYCLE DU MENTORAT

Le mentorat, qui bien souvent est une relation à long terme, suit un cycle ou un processus qui peut se répéter lorsque les besoins de mentorat changent. Le mentor et le mentoré ont tous deux des rôles et des responsabilités distincts à chaque étape du cycle.

Le graphique suivant illustre les phases essentielles du cycle de mentorat.



Phase 1.

Préparation au mentorat

La phase de préparation est un élément essentiel du cycle de mentorat et la clé pour établir une relation de mentorat réussie. Le mentorat nécessite un état d'esprit de croissance parce que son but est d'apprendre. Le mentor et le mentoré ont des rôles et des responsabilités distincts.

Mentor -

préparation au mentorat

Se préparer au mentorat aide à réfléchir à votre parcours et à accroitre la connaissance de vous-même, et des croyances limitatives que vous pouvez avoir sur vous-même. Vous vous concentrez sur les événements qui ont influencé votre développement passé, à la fois positivement et négativement. Ceci vous permettra d'avoir une vue d'ensemble essentielle à la préparation pour le mentorat.

Ces informations sont importantes pour connaître votre POURQUOI et pouvoir le communiquer. Comprendre le «pourquoi» est un facteur de motivation plus fort pour entreprendre un mentorat que de connaître le QUOI et le COMMENT du développement professionnel et cela vous aidera à fixer des objectifs. Les «pourquoi» les plus difficiles à trouver sont ceux liés à vos émotions. Continuez à vous demander «pourquoi» jusqu'à ce que vous soyez connecté à une émotion – pourquoi, pourquoi, pourquoi encore jusqu'à ce que vous ayez établi les valeurs liées à votre développement – c'est la motivation la plus puissante du mentorat.

Avoir un état d'esprit ouvert à l'apprentissage est fondamental pour le mentorat. Un état d'esprit de développement accepte les erreurs dans le cadre de l'apprentissage et reconnaît que les capacités et l'intelligence peuvent être développées. Un état d'esprit de développement voit l'échec comme une occasion d'apprendre et le feedback comme un cadeau. Un état d'esprit de développement peut être inspiré par le succès des autres.

Le mentor et le mentoré doivent tous deux être conscients de leurs propres motivations et sont tous deux responsables à 100% de la poursuite active de leur développement⁵.

Carol Dweck⁶ a identifié six étapes de la préparation au mentorat comme suit :

- Réfléchir à votre parcours
- Connaitre votre POURQUOI
- Adopter un état d'esprit de développement

5 Dweck, C.L. 2007. Mindset: The New Psychology of Success. Ballantine Books; Reprint, Updated edition.

6 ibid

- Etre ouvert à surmonter les croyances
- Sonder vos compétences
- Rencontrer votre partenaire

Mentoré -

se préparer au mentorat - choisir le bon mentor

Avant de se lancer dans le mentorat, il est essentiel de trouver et de choisir le bon mentor. Le mentorat est une relation d'apprentissage où il faut travailler en collaboration pour atteindre des objectifs définis mutuellement. C'est un partenariat qui requiert accord et engagement. Il est important que le mentoré comprenne à la fois le type de mentorat entrepris et les distinctions entre le mentorat et d'autres types de soutien professionnel. Il n'est pas nécessaire qu'un mentor connaisse le mentoré ou son travail, ni qu'il puisse travailler avec le mentoré dans un cadre physique. L'objectif est l'évolution personnelle et le développement professionnel; par conséquent, il n'est pas nécessaire pour un mentor de se familiariser avec le lieu de travail du mentoré, ce qui est parfois également un avantage.

Il est conseillé de déterminer les qualités que le mentoré recherche en se basant sur la définition de mentorat de l'ICM décrite ci-dessus. Par exemple, les questions et conseils suivants peuvent aider à guider le choix du mentor :

- 1. Réfléchissez aux expériences passées et quelles ont été les personnes qui ont guidé, soutenu et renforcé votre développement dans le passé ? Avec qui pourriez-vous collaborer et être dans une relation de confiance, parvenir à un accord sur la définition d'objectifs, développer un partenariat solide ?
- 2. Comprenez vos motivations, identifiez ce que vous devez apprendre.
- 3. Quelles sont les qualités que vous recherchez chez un mentor ? Quelqu'un qui vous défie, qui est un bon auditeur, qui a une expérience particulière ? Réfléchissez à ce qui a bien fonctionné dans le passé.
- 4. Trouvez votre mentor grâce à votre réseau actuel recherchez des personnes qui ont réussi et qui ont atteint les objectifs que vous voulez atteindre. Faites un remue-méninges (brainstorming) et établissez une liste de personnes que vous connaissez déjà et qui pourraient connaître d'autres personnes.
- 5. Entretenez les relations avec les gens
- 6. Faites savoir autour de vous que vous cherchez un mentor et restez en contact avec les gens
- 7. Pensez large l'environnement externe peut être une bonne chose
- 8. Soyez enthousiaste, intéressant et sympathique ; comportez-vous comme si vous vouliez être encadré/mentoré
- 9. Soyez réaliste créez une liste de contrôle (check-list) des mentors possibles. Sontils capables d'investir du temps pour vous ? Vont-ils vous défier ? Ont-ils la capacité d'écouter ?
- 10. Ne choisissez pas quelqu'un qui est trop agréable avec vous. Les mentors poussent les mentorés et agrandissent leur zone de confort ; vous ne cherchez pas un ami.
- 11. Ne choisissez pas quelqu'un que vous aimez ou parce que c'est un choix pratique ou quelqu'un avec qui vous avez déjà une relation étroite.
- 12. Évitez de demander d'être votre mentor à quelqu'un qui est votre supérieur hiérarchique direct ou à une personne qui vous a sous ses ordres. Cela pourrait embrouiller la

situation et déclencher un conflit d'intérêts. Les conversations mentor-mentoré doivent porter sur votre développement professionnel plutôt que sur les problèmes de travail en général. Donc le fait d'avoir votre responsable comme mentor peut aussi limiter votre volonté de prendre des risques. Cela peut également provoquer de la jalousie sur le lieu de travail avec d'autres collègues, si vous avez le temps et le soutien exclusifs de votre responsable dans le rôle de mentor.

- 13. Ayez une conversation exploratoire ont-ils le temps, conviennent-ils, sont-ils disposés et assez sincères à s'investir pour vous ?
- 14. Vous avez plus de chances d'être considéré par votre mentor potentiel comme quelqu'un de vrai, consciencieux et ouvert au feedback, si vous êtes sincère quant à votre engagement à être encadré. Lorsque vous demandez à quelqu'un d'être votre mentor, soyez précis sur ce que vous voulez apprendre et pourquoi. Expliquez pourquoi vous pensez qu'il convient bien. Entrainez-vous avec un ami ou un collègue à préparer ce que vous voulez dire.

Mentor et mentoré -

responsabilités partagées

Apprendre à se connaître

Prenez le temps de vous connaître, de partager des anecdotes de mentorat, de partager des hypothèses, des objectifs, des espoirs et des rêves, des styles d'apprentissage ; soyez clairs sur les désirs et les besoins de chacun. Clarifiez vos postulats sur vos rôles de mentoré et de mentor. Soyez prêts à être vulnérables et à sortir de vos zones de confort.

Planifier la réussite

Réservez-vous du temps pour faire le travail, ayez toujours les prochaines dates de réunion notées sur le calendrier et planifiez comment cela aura lieu (en face à face/Skype/Zoom). Restez fixés sur la réalisation des objectifs.

Faites le point régulièrement pour rester sur la bonne voie.

S'engager individuellement dans la réussite, le processus, et ensemble. Le gain sera égal à l'investissement en temps que vous investissez tous les deux.

Combler les différences

Au cours du processus d'apprentissage, il est important de trouver des choses en commun et de rechercher les différences. Ceci permet de déterminer quelles choses, vous concernant, sont cachées ou non visibles, et qui pourtant sont une part importante de votre personnalité. Il sera bénéfique, pour le mentor et le mentoré, de cultiver une relation authentique en explorant les similitudes et les différences. Pensez aux différences entre la façon dont vous êtes à la maison et celle au travail, y compris les dimensions culturelles. Les questions suivantes peuvent être utiles :

- Êtes-vous direct ou indirect
- Préférez-vous l'autorité ou l'autonomie
- Êtes-vous émotionnellement restreint ou expressif
- Préférez-vous travailler collectivement en équipe, ou préférez-vous la réussite individuelle
- Quel style d'apprentissage a le plus d'impact pour vous
- Étes-vous accommodant, analytique, orienté vers les gens, pratique, franc, aimez-vous prendre en charge ou préférez-vous écouter.

Phase 2.

Négociation: établissement d'accords négociation et mise en place de la structure

Créer des accords ensemble est essentiel pour établir des paramètres et identifier ce dont les deux parties ont besoin pour avoir une relation de mentorat mutuellement bénéfique. Dans cette phase, le mentor et le mentoré, ensemble, mettent en place des structures et établissent des règles de base. Cela peut inclure des décisions sur la fréquence et l'endroit où vous souhaitez vous rencontrer, comment voulez-vous gérer les interruptions, que se passe-t-il si quelqu'un est en retard ou doit annuler, comment vous communiquerez. Prendre en compte ce qui suit :

- Voulons-nous un ordre du jour et qui le fixe
- Est-ce que chaque réunion a la même structure ? Qui prend les notes, sont-elles partagées
- Quelle préparation de réunion est requise
- Le feedback est-il recherché et discuté au fur et à mesure ou des discussions propres au feedback seront-elles prévues

Généralement, il est préférable de se réunir plus fréquemment dans la phase initiale ; la communication en face à face est à privilégier, si ce n'est pas possible, Skype et WhatsApp fonctionnent également. Il est conseillé d'avoir un ordre du jour défini et de le partager à l'avance et de prendre des notes. Prévoyez toujours la prochaine réunion (date et heure), et surtout, notez les règles de base convenues avant la réunion.

Confidentialité

Afin d'avoir confiance dans la relation, il est extrêmement important de bien comprendre ce que la confidentialité signifie pour les deux partenaires. Les mentors peuvent avoir un ami proche ou un confident qui connaît le mentoré, ou vice versa. Cela peut signifier qu'ils savent quelque chose qui influence directement ou indirectement les organisations dans lesquelles ils travaillent. Existe-t-il un accord pour partager certaines informations avec d'autres ? Pouvons-nous divulguer ce dont nous parlons et comment nous interagissons ? S'il y a un besoin pour l'un de défendre l'autre en son absence, est-ce correct ? Est-il acceptable de partager des informations positives

Limites

Celles-ci dépendront de ce qui peut être discuté d'un point de vue culturel et personnel, mais, sans aucun doute, les facteurs suivants influencent la relation de mentorat et devraient être identifiés et discutés dès le début.

Par exemple, heure et disponibilité, réunions imprévues, répondrez-vous rapidement et qu'est-ce qui est raisonnable, et si quelque chose est urgent ?

Sujets – qu'est-ce qui est interdit ? Quels sont les sujets que l'on peut aborder ou au contraire éviter dans nos discussions ? – personnel ou simplement professionnel ? Que faire si je veux évoquer quelque chose qui s'est produit au travail ?

Déclencheurs – essayez d'identifier ce qui est délicat et hors limites et ce qui va créer une réponse négative de votre part. Le retard ou le manque de fiabilité est-il un déclencheur? Et si vous ne faites pas ce que vous dites que vous allez faire? Identifiez et discutez des choses qui auront un impact réel sur votre confiance et votre respect mutuels.

Fixation d'objectifs

Il s'agit de l'activité la plus importante pour pousser à agir et permettre le développement du mentoré. Ces objectifs sont un puissant facteur de motivation pour rester concentré sur une vue d'ensemble. Plus les objectifs du mentoré sont clairs, plus son désir de les atteindre est fort.

Il est bon d'avoir des conseils sur la définition d'objectifs et sur ce qui est réalisable, en utilisant une approche d'objectifs SMART (spécifique, mesurable, ambitieux-orienté vers l'action, réaliste, temporel) peut vous aider. Le tableau ci-dessous fournit une liste de contrôle des objectifs SMART.

LISTE DE CONTRÔLE OBJECTIF SMART7

Est-ce Spécifique ?

Qu'essayez-vous d'accomplir?

Est-ce concret et clair ?

Est-ce Mesurable?

L'objectif est-il quantifiable ?

Comment saurez-vous quand vous l'avez atteint?

Est-ce Ambitieux (orienté vers l'action)?

Quels résultats devriez-vous être en mesure de voir quand il est accompli ?

Quelles choses concrètes le mentoré pourra-t-il faire après avoir accompli les objectifs ?

Est-ce Réaliste ?

La réalisation de l'objectif est-elle contrôlée par le mentoré ?

Existe-t-il d'autres ressources qui doivent être disponibles pour atteindre les objectifs ?

Est-ce Temporel?

Est-il réalisable dans les délais de la relation de mentorat ?

Avez-vous un échéancier lié à l'objectif (et aux obstacles en cours de route)?

D'autres questions à poser pourraient être :

- ? Ces objectifs vous aideront-ils à grandir personnellement ou professionnellement
- ? Ces objectifs vous obligeront-ils à investir du temps personnel, de l'énergie ou des efforts ? Ces objectifs vous aideront-ils à ressentir un sentiment de fierté et de satisfaction lorsque vous les aurez atteints

Enfin, les phrases «de – à» sont utiles pour pouvoir mesurer les progrès et les réalisations. Au départ, il est préférable de ne travailler que sur quelques objectifs à la fois et, au fil du temps, de fixer de nouveaux objectifs ou de supprimer des objectifs qui ne sont plus importants. En définissant des objectifs et en les notant, il sera possible d'établir des repères et des critères pour savoir quand et comment ils peuvent être atteints.

⁷ Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review.* 70 (11): 35–36.



Phase 3

Favoriser le développement faciliter l'apprentissage

Pour permettre le développement et faciliter l'apprentissage, les mentors doivent s'assurer qu'ils ne dirigent pas ou ne projettent pas leur propre parcours ni ne dictent pas ce que fait le mentoré. Le mentorat est un processus dirigé par le mentoré. Le mentoré choisit les objectifs, et le travail du mentor consiste à faciliter cela en offrant de la perspective et de la sagesse – ils n'ont pas besoin d'avoir les réponses mais doivent connaître les questions. Les mentors peuvent apporter leur soutien en :

- offrant la confiance (elle doit se construire),
- écoutant.
- fournissant une structure.
- exprimant des attentes positives,
- en remettant en questions les points de vue et visions,
- · agissant comme un avocat,
- partageant (expériences et sagesse),
- rendant la relation et le processus de mentorat spéciaux, et
- focalisant sur le mentoré.

Donner un feedback

Le feedback bidirectionnel constructif est le principal élément du mentorat ; il facilite l'apprentissage, stimule la responsabilité mutuelle et favorise le développement. Il fournit un soutien aux mentorés, offre des conseils pour créer et articuler une vision et invite les mentorés à franchir les prochaines étapes de leur évolution et de leur développement. Le feedback permet également aux mentors de savoir quand ils ont dérapé, dépassé, manqué un point ou fourni le soutien nécessaire et bienvenu.

Lorsque le feedback est donné efficacement, il nourrit la relation. C'est un véhicule pour le développement, ce n'est pas un accent sur le bien ou le mal et il ne doit en aucun cas faire naitre de la culpabilité ou de la honte.

Pour que cet aspect important du mentorat soit efficace, il est essentiel de comprendre pourquoi, quand et comment donner un feedback.

Passez en revue les choses à faire et à ne pas faire dans le tableau ci-dessous⁸

⁸ Starting Strong: Making Mentoring Work for You. A 10-module Course for Mentors and Mentees in ICM's Young Midwife Leader Programme ©2019 Center for Mentoring Excellence

Àfaire et à ne pas faire

- Le temps est primordial. Attendez que la relation soit établie et que vous vous connaissiez tous les deux
- Assurez-vous qu'il y a suffisamment de temps sans interruption
- Laissez assez de temps pour assimiler le feedback
- Soyez sensible à l'humeur, à la réceptivité et aux responsabilités professionnelles du partenaire de mentorat
- Assurez l'intimité et la confidentialité
- Donnez un feedback régulièrement. Cela garantit que vos commentaires sont opportuns et étroitement liés aux événements auxquels ils se réfèrent. Restez pondéré.
- Fournissez des commentaires positifs qui renforcent le comportement et des commentaires constructifs qui aident le destinataire du feedback à apprendre comment s'améliorer.
- Soyez sincère. Si un feedback positif est forcé, il perd de la valeur et altère votre crédibilité.
- Gardez-le dans les deux sens. Le feedback doit être une conversation, pas une conférence. Assurez-vous que votre partenaire de mentorat est engagé, comprend et accepte les commentaires.
- Limitez les commentaires à un ou deux éléments pour lesquels votre partenaire de mentorat peut faire quelque chose.
- Accordez suffisamment de temps à votre partenaire de mentorat pour réfléchir à ce qu'il a entendu avant de déterminer les mesures qu'il prendra. Certaines personnes sont plus introspectives et ont besoin de plus de temps pour traiter une information. Parlez de la valeur du feedback. Faites savoir à votre partenaire de mentorat qu'il doit s'y attendre.
- Soyez culturellement sensible demandez à l'avance comment il veut recevoir des commentaires. Demandez quel est son niveau de confort dans la réception de commentaires, comment préférez-vous donner un feedback? Comment aimez-vous recevoir des commentaires, qu'est-ce qui fonctionne pour vous et qu'est-ce qui ne fonctionne pas?



Types de feedback

Feedback positif - Renforce les points positifs et encourage, renforce les comportements souhaitables. Adaptez les commentaires tout particulièrement sur ce qui est bien et donnez des exemples. Offrez une manière constructive de répéter le comportement.

Feedback rigide – Traitez directement les problèmes émotionnels ou comportementaux inconfortables qui entravent les progrès. Ne laissez pas vos propres déclencheurs négatifs vous gêner, restez calme. Commencez en ayant la fin à l'esprit. Exprimez votre intention de donner votre avis. Considérez les émotions appropriées. Le timing est primordial – les commentaires difficiles doivent être faits en temps réel et donnés dès que possible. Réfléchissez aux façons dont vous pouvez offrir de l'aide. Soyez attentif à votre ton et à votre langage corporel, les mots sont importants, alors choisissez-les judicieusement.

Feedback protégé – Souvent effectué pour protéger la personne des vérités dures mais est finalement inefficace et déroutant.

Feedback tempéré – Le feedback est filtré et enrobé de sucre, incomplet et inefficace. Cela crée des malentendus, érode la confiance et décourage l'authenticité.

Demander et recevoir un feedback

Demander et recevoir un feedback est une responsabilité importante du mentoré. C'est l'un des moyens les plus efficaces de se sentir «en contrôle» de votre travail et de votre développement professionnel et personnel. Vous pouvez demander un feedback à votre mentor chaque fois que vous en avez besoin. Les points suivants vous aideront à demander des commentaires :

- Faites savoir au mentor que vous souhaitez obtenir un feedback afin qu'il ait le temps de s'y préparer.
- Soyez précis sur ce que vous souhaitez recevoir. Préparez un ensemble de questions que vous pouvez éventuellement partager avant de vous rencontrer.
- Posez des questions «ouvertes». Ces questions commencent souvent par le mot «pourquoi» ou «comment».

Recevoir un feedback est une autre compétence que le mentoré doit acquérir. Lorsque l'on nous fait des commentaires, nous passons généralement par trois étapes – nous réagissons, nous réfléchissons et nous répondons. Pour que le feedback soit utile, il est important que nous prenions le temps d'analyser et de réfléchir sur les commentaires avant de répondre.

Le mentor peut également demander un feedback de manière proactive au mentoré et les mêmes directives peuvent être suivies pour demander et recevoir.

Rester sur la bonne voie

Pour garder le processus de mentorat sur la bonne voie, il est conseillé de planifier des conversations sur la responsabilisation tous les 3 à 4 mois. N'oubliez pas, certaines vérifications sont mieux que pas du tout.

La responsabilité nous maintient sur la bonne voie, il est donc bon d'avoir des conversations régulières pour vérifier comment vous vous en sortez. Il existe plusieurs façons pour bien assimiler les conversations sur la responsabilité

- Prendre des notes
- Tenir un journal
- Identifier les messages à garder
- Prendre note des engagements pris

Ces pratiques aident à saisir concrètement ce dont vous avez parlé et les choses sur lesquelles vous souhaitez revenir. En partageant des notes les uns avec les autres, cela peut aider à identifier ce que vous retenez de la réunion. Vous pouvez utiliser ces notes pour passer en revue les progrès et rester responsable des engagements pris. Un journal de mentorat peut également être utile – pour fournir une réflexion, stimuler la pensée, se souvenir d'informations spécifiques, de vos sentiments au sujet des conversations et servir de journal de progression.

Les meilleures pratiques

Meilleures pratiques pour les mentors

- Prenez le temps d'apprendre à connaître votre mentoré et à développer une relation authentique.
- Créez un niveau de confort pour encourager l'ouverture et la confiance.
- Tirez parti de vos expériences passées et partagez-les, y compris les défis que vous avez rencontrés.
- Développez la pensée de votre mentoré et aidez-le à penser différemment.
- Traitez ouvertement les problèmes qui entravent le succès de votre mentoré.
- Posez plus de questions au lieu de simplement donner des réponses et des conseils.
- Puisez dans des ressources et des outils qui peuvent aider votre mentoré à se développer.
- Concentrez-vous sur l'optimisation des points forts plutôt que sur la résolution des points faibles.
- Exercez une «tension douce» qui pousse votre mentoré hors de sa zone de confort.
- Aidez votre mentoré à devenir plus visible, audible et influent dans son leadership.
- Partagez ce que vous apprenez de l'expérience.
- Tenez votre mentoré responsable des résultats.

Meilleures pratiques pour les mentorés

- Apprenez à connaître votre mentor et développez une relation authentique.
- Créez un niveau de confort pour pouvoir être ouvert et instaurer la confiance.
- Partagez vos expériences passées et demandez à votre mentor de faire de même
- Identifiez les problèmes qui, selon vous, entravent votre réussite.
- Tirez parti des meilleures pratiques de mentorat pour garder votre relation sur la bonne voie.
- Posez des questions mais ne vous attendez pas à ce que votre mentor vous donne des réponses et des conseils.
- Exploitez des ressources et des outils qui vous aideront à vous développer.
- Concentrez-vous sur la maximisation de vos points forts plutôt que de simplement corriger vos points faibles.
- Soyez prêt à sortir de votre zone de confort. Cela vous demandera d'élargir votre réflexion et d'être disposé à voir les choses différemment.
- Concentrez-vous sur les moyens d'être visible, audible et influent dans votre leadership.
- Partagez ce que vous apprenez de l'expérience.
- Tenez-vous responsable des résultats.

Phase 4

La fin du mentorat

La plupart des relations de mentorat sont limitées dans le temps. Cependant, lorsque le mentorat est de longue durée, le cycle de mentorat peut être entrepris plusieurs fois, répondant à chaque fois à des besoins de développement différents. La phase 4 marque la fin d'une relation de mentorat structurée. C'est une étape importante qui crée une nouvelle frontière où la relation doit être redéfinie (quelle sera votre future relation ?). Elle offre une conclusion d'apprentissage, une célébration du succès. Rendez ce moment spécial! En tant que mentor ou mentoré, vous pourriez par exemple offrir un mot de remerciement, un petit souvenir, et une expression d'appréciation.

Conclusion d'apprentissage

Une conclusion d'apprentissage est une conversation planifiée, hautement ciblée et sans faute sur l'apprentissage spécifique tiré de l'expérience de mentorat. C'est le moment de regarder ce qui a bien fonctionné dans la relation, ce que vous avez appris sur vous-même, le mentorat et ce que vous feriez différemment.

Les autres questions à se poser pourraient être :

- Comment allez-vous appliquer ce que vous avez appris ?
- Comment cela a t-il contribué à votre évolution et développement ?
- Que pouvez-vous faire pour continuer votre apprentissage et maintenir l'élan?
- Le mentor et le mentoré peuvent réfléchir à ce que vous avez appris de plus bénéfique. Quel effet cela a-t-il eu sur vous ?
- Vous pouvez discuter de la façon dont vous pouvez à la fois construire une culture de mentorat autour de vous décider comment vous allez aller de l'avant. Le mentoré deviendra-t-il un mentor ? Le mentor trouvera-t-il un nouveau mentoré ?





Conclusion

La mission de l'ICM est :

Renforcer les associations de sages-femmes et faire progresser la profession de sage-femme à travers le monde en promouvant les sages-femmes autonomes comme aidantes les plus appropriées pour les femmes enceintes et en normalisant la naissance normale, afin d'améliorer la santé reproductive des femmes, de leurs nouveau-nés et de leurs familles.

L'ICM considère le mentorat comme un outil important pour le développement professionnel des sages-femmes et, à ce titre, il nous aide à réaliser notre mission. Le mentorat aide le mentoré à grandir dans ses compétences de sage-femme, mais aussi dans d'autres aspects qui sont essentiels pour une profession de sage-femme solide, tels que les compétences en leadership, l'amélioration de la qualité et le professionnalisme.

Ce manuel de recommandations fournit aux sages-femmes et aux organisations une introduction de base au mentorat et aux principaux aspects que l'ICM considère comme essentiels pour le développement professionnel des sages-femmes. Le mentorat est nettement différent de la supervision ou du préceptorat. Lors de l'élaboration ou de la mise en œuvre d'un programme de mentorat pour les sages-femmes, nous espérons que ces recommandations vous aideront à réussir votre programme. Si vous êtes un mentor ou un mentoré, nous espérons que ces recommandations vous aideront à identifier clairement quel est votre rôle et à connaître les pratiques que vous pouvez utiliser pour que le mentorat fonctionne bien. Il ne s'agit en aucun cas d'un guide complet et nous vous invitons à poursuivre vos recherches ou à enquêter sur les pratiques et les outils de mentorat. Gardez à l'esprit que le mentorat est une relation d'apprentissage réciproque dans laquelle un mentor et un mentoré conviennent d'un partenariat dans lequel ils travaillent ensemble à la réalisation d'objectifs définis mutuellement qui développeront les compétences, les capacités, les connaissances et/ou la pensée d'un mentoré.

Le plus grand bien que vous puissiez faire à quelqu'un, ce n'est pas de partager vos richesses avec lui mais de lui révéler les siennes

- Benjamin Disraeli



Ressources complémentaires



Articles from the Center for Mentoring Excellence

Brigham and Women's Hospital (USA) Mentoring Curriculum and Toolkit

Lennox, S., Skinner, J., & Foureur, M. 2008. Mentorship, preceptorship and clinical supervision: Three key processes for supporting midwives New Zealand College of Midwives Journal 39, 7–12

The Center for Mentoring Excellence

Training Zone, UK





International Confederation of Midwives Koninginnegracht 60, 2514 AE The Netherlands

Telephone: +31 (0) 70 3060520

