



Guide du mentorat



| PROMOTION 2024/2025



Mentor est
un personnage
cité dans l'Odyssée
d'Homère.

Partant faire
la guerre de Troie,
Ulysse confie à
son ami Mentor
l'éducation de son
fils Télémaque.

Mentor est à la fois
précepteur,
conseiller et guide.

C'est en fait
Athéna, déesse
de la sagesse, qui
prend l'apparence
de Mentor pour
accompagner
Télémaque dans
ses étapes de vie.



INTRODUCTION / En proposant un programme de mentorat, le CNG souhaite offrir aux managers de la fonction publique et hospitalière une démarche de développement professionnel complémentaire des dispositifs déjà en place - le coaching et les ateliers collectifs.

Une expérience pilote de mentorat menée avec l'ARS Nouvelle-Aquitaine en 2022 a confirmé l'adéquation forte entre ce dispositif d'entraide professionnelle et les attentes des managers de terrain, notamment pour les directeurs.

Une première phase de déploiement national est proposée aux futurs mentorés directeurs sortant de l'EHESP, prenant leurs fonctions en janvier 2024. Leurs mentors seront des professionnels expérimentés, motivés par le fait de contribuer à l'évolution d'un pair, mais aussi à celle du métier qu'ils partagent.

Ce guide est rédigé à l'occasion du lancement de ce premier programme national. Il donne une définition de la démarche, en décrit les étapes, en précise les modalités, ainsi que la nature de la relation entre mentorés et mentors au sein des binômes. Il est complété par une Charte de Déontologie et d'engagements mutuels des parties.

Cette campagne de mentorat a été bâtie au plus près des besoins et enjeux des managers des établissements publics de santé, d'après les retours de vos pairs qui l'ont expérimenté en 2022-2023. Je vous invite à poursuivre avec nous son déploiement !

Marie-Noëlle GERAIN-BREUZARD,
Directrice générale du CNG

** Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la fonction publique hospitalière (CNG).*



Définition

CE QU'EST LE MENTORAT

- Une relation fondée sur l'échange mutuel et la confiance partagée entre deux professionnels, l'un plus expérimenté au début - mentor - et l'autre en quête de développement - mentoré.
- Deux professionnels qui exercent dans le même domaine et partagent une expérience de travail et la volonté de mener cette démarche.
- Le mentor offre au mentoré un soutien en lui transmettant son expérience, des manières d'agir et en lui prodiguant des conseils, dans le but de l'aider à progresser dans sa carrière et à gagner en compétences.
- Le mentorat est piloté par des personnes formées en ingénierie de mentorat qui garantissent le bon fonctionnement du processus.

LES PRINCIPES CROISÉS DU MENTORAT

PARTAGE :

Un échange d'expériences désintéressé et réciproque entre deux personnes volontaires.

ENGAGEMENT :

Une envie commune de partager et d'apprendre.

CONFIDENTIALITÉ entre mentor et mentoré.

OUVERTURE ET RESPONSABILISATION :

Une relation d'égal à égal dans les échanges.
Un an pour viser l'autonomie de la personne mentorée.

CE QUE LE MENTORAT N'EST PAS

Du coaching :

Un mentor est un professionnel qui exerce dans le même domaine que la personne mentorée, volontaire, bénévole et sensibilisé à sa mission.
Un coach est un professionnel de l'accompagnement formé au coaching. Un coach ne donne pas de conseil et ne transmet pas son expérience.

Du tutorat :

Un tuteur transmet les savoirs et compétences techniques nécessaires à l'exercice d'un métier – souvent technique, savoirs qui donnent lieu à une évaluation normée.

Du parrainage :

Le mentorat est encadré par un contrat formalisé.

Du compagnonnage :

Celui-ci relève d'une initiation et vise à favoriser une appartenance métier.

De la formation :

Le mentor ne transmet pas à titre principal d'apports et de contenus théoriques.

... NI ...

Un by-pass de la hiérarchie.

Du favoritisme :

Le mentorat est ouvert à tous les volontaires (en fonction du nombre de demandes et de places dans le dispositif), qui formalisent leurs aspirations et leurs objectifs.

Du clonage :

Le mentor incite le mentoré à agir selon ses souhaits et sa propre personnalité.

Une démarche imposée ou « pour voir » :

Le mentorat est un plein engagement volontaire.

LE MENTORAT



Les principaux bénéfiques du mentorat

POUR LE·LA MENTORÉ·E

- Accélérer son intégration dans son environnement professionnel et institutionnel.
- Être plus en confiance et réduire son niveau de stress.
- Comprendre les codes, la culture, utiliser les réseaux internes.
- Partager ses interrogations dans un cadre privilégié et confidentiel.
- Développer des capacités relationnelles.
- Acquérir et valoriser de nouvelles connaissances et compétences.
- Trouver d'autres manières de faire, identifier des marges de manœuvre.
- Développer son réseau (avec l'accord du mentor).

POUR LE·LA MENTOR

- S'ouvrir à d'autres problématiques, challenger ses compétences.
- Contribuer à l'évolution d'un pair.
- Relever un nouveau défi.
- Valoriser son parcours, prendre plaisir à transmettre.
- Affiner ses compétences relationnelles et sa communication.
- Renforcer ses capacités de leadership.
- Offrir ce qu'il a reçu ou aurait aimé recevoir.
- Faire partie d'un réseau de mentors.

Le rôle des différents acteurs du mentorat

LE·LA MENTORÉ·E

- Rythme la relation, initie les rencontres.
- Partage son vécu, ses expériences, et ses attentes.
- Identifie les sujets et les objectifs sur lesquels travailler.
- Accepte le questionnement et la remise en cause, s'ouvre à d'autres points de vue, d'autres expériences.
- Pose les questions sur ce qui lui est utile.
- Donne régulièrement des feed-back à son mentor.
- Est responsable de ses choix et de son action : trouve les pistes en mettant à profit les échanges et conseils.
- Respecte la confidentialité des échanges.

LE·LA MENTOR

- Se rend accessible et disponible aux dates convenues ensemble.
- Est ouvert à la différence, sans a priori ni jugement, désireux d'apprendre et d'être surpris.
- Ouvert aux préoccupations de son mentoré, il les accueille sans a priori ni filtre.
- Veille au réalisme des objectifs.
- S'intéresse au mentoré, adopte une posture d'écoute et de questionnement avec curiosité et plaisir.
- Plus qu'être force de proposition, aide la personne mentorée à mobiliser ses propres ressources pour progresser.
- Donne du feed-back constructif, des conseils sans dicter une conduite.
- Respecte la confidentialité des échanges.



LE PILOTE DU MENTORAT

Responsable du pilotage et du suivi du programme, garant de la déontologie et du respect de l'équité pour tous les candidats au mentorat.

Dans ce dispositif, le Pilote est :

- **Philippe Touzy,**
Chef du département autorisations d'exercice, concours, coaching.

LES COACHS FORMÉS EN INGÉNIERIE DE MENTORAT (« INGÉNIEURS »)

- Mettent en œuvre et assurent le programme, coordonnent le dispositif.
- Définissent les modalités et les règles de postulation.
- Garantissent le respect des engagements déontologiques.
- Animent les actions de sensibilisation à la posture des binômes et assurent leur suivi tout au long du processus.
- Recueillent les bilans du programme et veillent à leur anonymisation au regard des autres acteurs (dans le respect de la confidentialité).

Dans ce dispositif, les « ingénieurs » en mentorat sont :

- **Patricia Vigneron,**
Cheffe du bureau coaching, développement professionnel, CNG.
- **François Beauvin,**
Coach au CNG.
- **Anne-Catherine Bousquel,**
Coach au CNG.
- **Fabrice Dauge,**
Coach au CNG

Tous sont formés à l'ingénierie de mentorat. Chaque « ingénieur » sera le « référent » de plusieurs binômes pendant la durée du programme.

LE PILOTE ET « INGÉNIEURS » CONSTITUENT LE COMITÉ DE MENTORAT QUI

- Définit les modalités et le processus de postulation.
- Étudie les candidatures et propose la mise en relation mentor/mentoré.
- Garantit le respect des engagements déontologiques du dispositif.





Les objectifs du dispositif

- Permettre aux bénéficiaires de développer leurs compétences et d'ajuster leur positionnement.
- Gagner en confort, en bien-être et en agilité dans l'exercice des fonctions.
- Rompre l'isolement, trouver du sens à l'exercice, contribuer à la qualité de vie au travail.
- Faire circuler les savoirs, les expériences.
- Transmettre les valeurs, diffuser la culture du secteur.
- Favoriser l'entraide, la solidarité, la coopération et les relations intergénérationnelles.
- Gagner en prise de recul au moment clé de la carrière que constitue la première prise de poste.

Cadre déontologique


Ce point est crucial dans toute démarche de mentorat.

Les valeurs, principes et engagements communs qui encadrent le mentorat sont précisés dans la Charte de Déontologie et d'Engagements mutuels signée conjointement par les mentors et les mentorés.

PRINCIPES ET VALEURS ESSENTIELLES

- Confidentialité des échanges.
- Équité, absence d'enjeux personnels ou de carrière.
- Volontariat, engagement, libre choix.
- Ouverture, bienveillance, respect.

CADRE GÉNÉRAL DU DISPOSITIF PROPOSÉ PAR LE CNG AUX MENTORÉS DIRECTEURS PRIMO-NOMMÉS ET À LEURS MENTORS





Les modalités de postulation

Qui peut postuler à ce dispositif national ?

- En tant que mentoré, tout directeur (DS, D3S, DH) intéressé par la démarche prenant son premier poste au 1^{er} janvier 2024.
- En tant que mentor, tout directeur (DH, D3S, DS) qui entre dans les effectifs des professionnels dont la carrière est gérée par le CNG et qui remplit les prérequis suivants :
 - Pour les DH et les D3S, au moins 15 ans d'exercice de la fonction de Directeur dans au moins deux postes distincts au cours du parcours.
 - Pour les DS, au moins 15 ans d'exercice professionnel en environnement sanitaire (avec des fonctions d'encadrement) dont au moins 7 ans dans le métier de DS.

Comment postuler ?

Postulez en ligne, directement sur ces liens, que vous souhaitez postuler en tant que mentoré ou mentor, avant le 9 février 2024 :

Devenir mentoré-e

1/ <https://www.cng.sante.fr/devenir-Mentore>

Devenir mentor

2/ <https://www.cng.sante.fr/devenir-Mentor>

Répondez ensuite aux questions vous concernant et explicitez votre motivation.

Pour toute question, contactez les ingénieures en mentorat à cette adresse mail :

CNG-Mentorat@sante.gouv.fr

Et si je ne suis pas retenu-e ?

Dans certaines situations, et dans la mesure où cela répond à un besoin identifié, un coaching individuel ou la participation à un atelier collectif pourra être proposé aux mentorés non retenus.

Les modalités de jumelage (création et mise en relation du binôme)

Comment est constitué le binôme mentoré-e/mentor ?

Les candidatures sont présentées, par les « ingénieurs », au Comité de mentorat.

Le Comité constituera les binômes d'après les attentes exprimées dans le questionnaire de postulation, les motivations réciproques, et l'absence d'enjeux professionnels au sein du futur binôme. La distance géographique permettant la rencontre du binôme en présentiel sera prise en compte dans la mesure du possible.

Les binômes seront réunis et pourront ainsi se rencontrer le 10 avril 2024 à Paris,

lors de la journée de lancement. À cette occasion, vous validerez ensemble l'absence d'enjeux professionnels et personnels et pourrez confirmer votre engagement réciproque.

Cette journée sera également consacrée à la sensibilisation à la posture de mentor et de mentoré et permettra d'échanger sur les axes qui guideront votre relation pour ce dispositif.

Les modalités de la relation au sein de chaque binôme

LES RENCONTRES

- Il est préconisé que les binômes se rencontrent entre six à huit fois durant l'année, à moins de huit semaines d'intervalle entre 2 entretiens.
- Ces rencontres se tiendront dans un lieu neutre et professionnel sur le temps de travail des binômes et/ou par visioconférence.
- Les parties prennent l'engagement d'honorer l'action de mentorat du début à la fin du processus. Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles, l'une des parties a la possibilité d'arrêter le processus en chemin. Elle doit cependant en informer au préalable son ingénieur référent et réaliser un dernier entretien, suivi d'une évaluation avec son binôme.
- Les ingénieurs en mentorat sont à la disposition des mentorés et mentors tout au long du parcours.

LE SUIVI DES RENCONTRES MENTORÉ/MENTOR

- Le contenu des échanges entre mentoré et mentor est confidentiel.
- Les dates de rencontres sont notées dans un tableau de suivi transmis aux « ingénieurs » à mi-parcours et à la fin du dispositif. Seules les dates et les thématiques générales abordées y sont mentionnées et ne sont vues que par les « ingénieurs ».
- Les « ingénieurs » établissent une synthèse anonymisée des questionnaires reçus et la transmettent aux participants.

Outre la journée de lancement du 10 avril 2024, **deux autres temps collectifs** rythmeront l'année : un événement à distance à mi-parcours (à l'automne) et une journée de bilan en mars 2025, donnera l'occasion à chaque binôme de se rencontrer une dernière fois.

Les modalités d'évaluation du dispositif

- L'évaluation porte sur des indicateurs concernant l'engagement de chacun, sa satisfaction globale, la relation établie entre mentor et mentoré, le fait que les sujets souhaités ont pu être abordés au fil des rencontres, les apprentissages de chacun au cours du processus... et en aucun cas sur les personnes engagées dans la démarche ou le contenu de leurs échanges.
- Des questionnaires individuels sont envoyés à chaque participant, un à mi-parcours et le second à l'issue du dispositif. Ils sont à retourner aux seuls ingénieurs qui en établissent une synthèse anonymisée et la transmettent aux participants et au Comité de mentorat.





Du côté des mentoré·es (extraits)

« Cet accompagnement est un réel atout pour prendre ses marques. Cela m'a apporté énormément, mon positionnement de manager s'est affiné, j'ai gagné en confiance, je suis plus à l'aise sur mon poste et cela met en perspective certaines situations afin de les résoudre. Ces rencontres permettent de "sortir de notre quotidien" et d'échanger avec une personne extérieure. Je ne peux que recommander ce dispositif autour de moi, surtout pour les jeunes directeurs. »

Directrice primo-nommée, DH

« Le mentorat a renforcé ma confiance en moi en début d'exercice professionnel, ce qui m'a permis de prendre de bonnes décisions que je n'aurais pas pensé ou osé prendre. »

Directeur primo-nommé, D3S

« Le mentorat m'a permis de réussir ma prise de poste, de prendre de la hauteur sur le système de santé et la situation de l'hôpital. »

Directeur primo-nommé, DH

« Au fil des rencontres, s'est instaurée une bonne relation au sein du binôme avec beaucoup de bienveillance, de respect (...) et un mentor à l'écoute. C'est ce sentiment de solidarité et de confraternité qui est très appréciable dans ce dispositif. »

Directrice primo-nommée, D3S



Du côté des mentors (extraits)

« (...) L'accompagnement dans le cadre des prises de poste sous une forme de mentorat est vraiment nécessaire dans le contexte hospitalier actuel (...). »

Directrice mentor DH

« L'expérience de mentor offre une réflexivité, un examen critique de son propre parcours, un changement de posture. »

Directeur mentor D3S

« Après cette expérience, je serai plus attentif à l'accueil des primo-nommés dans mon établissement et cela m'a permis de me questionner sur mon propre positionnement managérial. »

Directeur mentor DH

TÉMOIGNAGES

DU DISPOSITIF PILOTE

DE MENTORAT DE 2022 À 2023




Confiance
 Rencontre
 Ensemble
 Écoute
 Respect
 Transmission

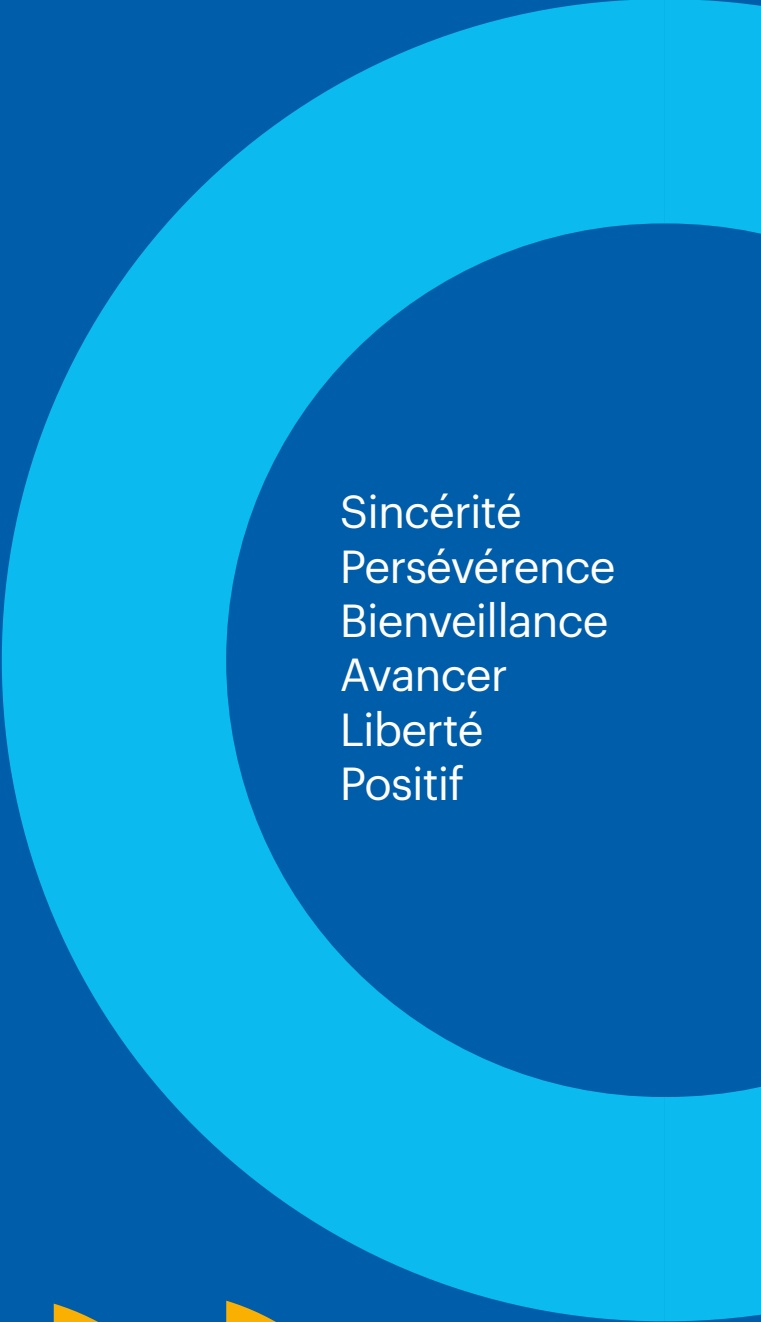
Réassurance
 Hauteur
 Ouverture
 Entraide
 Richesse



MENTORAT :
 LES MOTS CLÉS
 DES MENTORS ET MENTORÉS



Échanges
Enrichissement
Merci
Partage
Disponibilité
Convivialité



Sincérité
Persévérance
Bienveillance
Avancer
Liberté
Positif



Prospective
Grandir
Vision
Soutenir
Valeurs
Zénitude
Réflexivité
Résultat
Miroir





Pour toute question sur le mentorat

Contactez au CNG :
Patricia Vigneron ou Anne-Catherine Bousquel,
ingénieures en mentorat, 01 77 35 62 81 ou 07 64 50 11 89
ou CNG-Mentorat@sante.gouv.fr

