

INTRODUCTION

Le concept de mentorat et ses applications actuelles

Fondé sur l'organisation de réseaux collaboratifs où des managers et/ou des salariés ayant une certaine expérience apportent leur soutien à d'autres collaborateurs (pas seulement dans le sens des plus âgés vers les plus jeunes), le mentoring, ou mentorat en français, se développe rapidement en Europe et en France depuis une dizaine d'années, après plus de quarante ans d'existence dans les pays anglo-saxons.

Nous avons déjà abordé ce concept dans un premier ouvrage, *Du coaching au mentoring*¹ qui présentait les grands principes et applications du mentorat dans les organisations. Il mérite aujourd'hui d'être complété par un guide pratique de « **L'ingénierie en mentorat** ». Nous souhaitons proposer une boîte à outils et des conseils pratiques aux professionnels, de plus en plus nombreux, amenés à concevoir et déployer des programmes de mentorat dans les entreprises, administrations, associations ou institutions... Il n'existe, à notre connaissance, pas encore d'ouvrage pratique sur ce savoir-faire en France.

Le mentorat aujourd'hui

Le mentorat se distingue du tutorat, du parrainage et du coaching, par des traits spécifiques. Son objectif est de créer du lien et de faciliter l'accomplissement des individus dans le monde du travail, pour en faire bénéficier l'entreprise ou l'organisation dans son ensemble. Complémentaire du coaching qui a pour objectif d'améliorer les compétences et la performance des collaborateurs, le mentorat vise, en plus, à faciliter les échanges entre salariés, à réduire leur

1. Angel P., Cancellieri-Decroze D., Du coaching au mentoring, Armand Colin, 2011.

niveau d'inconfort, à les faire progresser dans leurs savoirs et à transformer la culture de l'entreprise. Si la performance de l'organisation s'améliore c'est la conséquence d'une plus grande fluidité des échanges et des apprentissages entre salariés. La pratique déjà ancienne du mentorat outre-Atlantique, et relativement récente en Europe, montre que son champ d'application est très vaste.

Le mentorat est un outil de gestion des ressources humaines au service de la transmission, de l'apprentissage permanent et du savoir-vivre et travailler ensemble. Le terreau de l'économie collaborative s'avère particulièrement favorable à son développement.

L'ère du numérique, qui favorise les relations à distance et l'instantanéité, mais qui contribue parfois à déshumaniser les contacts, est propice au mentorat car il est enraciné dans le dialogue direct et propose une chaîne de solidarité qui relie entre eux des êtres vivants. Outil d'adaptation et d'agilité au service des individus et des organisations contraints d'affronter des crises successives et se renouveler en permanence, le mentorat propose des espaces de partage et d'échanges favorisant la solidarité, la créativité et l'innovation.

Des formes variées

On entend souvent dire, que le mentorat est une relation de plus âgé à plus jeune. Ce concept est maintenant dépassé. Le mentorat est tout simplement l'aide que peut apporter un individu à un autre parce qu'il dispose de connaissances et d'une expérience que l'autre n'a pas. Aujourd'hui, avec la capacité des plus jeunes à « naître » avec une souris en main, il est évident que les générations nouvelles ont des tas de choses à apprendre aux générations plus anciennes. Partant de cette idée, les Américains ont développé le concept de *reverse mentoring* ou « mentorat inversé ». Les échanges ne se font pas de supérieur à inférieur, mais de celui qui sait à celui qui ne sait pas, dans les connaissances importantes comme dans les plus futiles, parfois par les voies les plus improbables.

Le mentorat de « personne à personne » bénéficie de toutes les avancées technologiques. C'est le « **e.mentorat** » ou « **mentorat à distance** », qui fait systématiquement appel à tout ce qui facilite l'échange « minute »: les e-mails, les SMS, le téléphone portable, et les vidéo conférences..., ou des formes plus originales comme le *job shadowing* ou les *learning expéditions*, parfois proposées pour nourrir la relation mentorale.

Les applications multiples du mentorat

La pratique du mentorat concerne aujourd'hui près de 70 % des plus grandes entreprises privées² ou publiques outre-Atlantique, selon de premières études publiées récemment. En France, selon certaines sources sur Internet, seulement 5 % des entreprises se seraient converties à la pratique mais la proportion augmente rapidement. Ces indications montrent que le mentorat est aujourd'hui considéré comme un moyen efficace pour améliorer à la fois la vie dans les organisations et leur performance. Il donne du sens au travail, optimise le management, permet de mieux repérer le potentiel de chacun, favorise l'initiative et la créativité. Il contribue également à réduire les tensions internes, à lutter contre le stress et à faire une place plus grande à tous ceux qui souffrent de discrimination, qu'elle soit de genre, ethnique, liée à l'âge ou à un handicap, à accompagner les nouveaux venus, à accélérer leur intégration.

Dans un ouvrage publié aux États-Unis, *Creating a Mentoring culture*³, Lois J. Zachary s'est attachée à dresser une liste des principales raisons qui plaident en faveur de l'implantation d'une culture du mentorat dans une organisation :

- Établit un sentiment d'appartenance.
- Donne le sens des responsabilités partagées.
- Optimise les moyens à mettre en œuvre, en temps, en argent, en efforts, parce que chacun se sent concerné et comprend comment il faut « jouer le jeu ».
- Aide à maintenir le rythme, qui participe d'une finalité commune.
- Facilite l'usage du savoir et l'ouverture à d'autres savoirs.
- Favorise les initiatives dans l'esprit de l'entreprise.
- Raccourcit les délais de fonctionnement, comme dans une équipe habituée à jouer ensemble et qui partage les mêmes valeurs.

L'ingénierie du mentorat ou comment mettre en œuvre des programmes de mentorat efficaces

Un processus organisé

Dans le milieu des années soixante-dix, quand le mentorat a commencé à apparaître, les Américains et Canadiens ont très rapidement « modélisé » son organisation pour le rendre plus efficace et en assurer de meilleurs résultats.

2. Centre for Workplace Leadership 2016.

3. Zachary L.J., *Creating a Mentoring culture*, Éditeur Jossey-Bass, 2005.

À mesure que la pratique se répandait et que de plus en plus d'entreprises y avaient recours, le modèle s'est affiné, nourri d'expériences concrètes. Ses composantes ont été formalisées pour mieux les reproduire et les faire appliquer par des professionnels, experts de l'ingénierie de mentorat que l'European Mentoring Coaching Council (EMCC), la fédération internationale regroupant des professionnels de l'accompagnement, appelle les « ingénieurs en mentorat » en français. Aujourd'hui on compte de plus en plus de sociétés spécialisées en ingénierie de mentorat et cette expertise commence à se développer en Europe.

Avec le recul et les nombreux retours d'expérience, on peut observer que la réussite du mentorat dans les organisations repose sur la mise en place d'un « **programme** » **organisé et structuré**, comportant diverses étapes et nécessitant un accompagnement dans la durée.

Même si l'un des objectifs majeurs de la démarche reste la constitution de binômes (fondés sur une relation interpersonnelle volontaire et gratuite, dans laquelle un **mentor** accompagne sur le long terme un **mentoré** en quête de savoir ou confronté à de nouveaux défis), c'est l'association des différentes briques du programme qui garantit le succès du mentorat. Celui-ci s'exerce ainsi principalement à deux niveaux :

- Le premier, nécessairement *organisationnel*, qui requiert un véritable savoir-faire – l'ingénierie de programme – et nécessite un authentique professionnalisme pour définir, mettre en œuvre et piloter le dispositif.
- Le second, *relationnel*, au sein des binômes, car c'est là où se produit l'alchimie du mentorat.

C'est la parfaite articulation entre ces deux volets, opérationnels et relationnels, qui garantit une démarche efficace et pérenne. L'expérience montre que les programmes les mieux structurés et les mieux organisés favorisent la liberté et la qualité des échanges entre des binômes et permettent aux mentorés à leurs mentors d'évoluer en toute sérénité.

La phase *organisationnelle* ou « ingénierie de mentorat » nécessite différentes compétences et savoir-faire : une bonne connaissance des fondamentaux de l'accompagnement professionnel, et notamment des outils du coaching, une maîtrise de la gestion de projet ainsi qu'une expérience des spécificités du mentorat.

La phase *relationnelle*, entre le mentor et le mentoré doit être soigneusement préparée, les mentors et les mentorés doivent être formés et soutenus tout au long du dispositif.

Les acteurs du mentorat et la relation entre les binômes

Les binômes mentors-mentorés

Inutile de détailler ici l'histoire homérique d'Ulysse, de Mentor et de Télémaque, que tous les ouvrages reprennent et ressassent, à l'origine du mentorat. La pratique du mentorat consiste à associer, dans une entreprise ou organisation, des membres du personnel dont certains vont jouer (souvent alternativement) le rôle de mentors et d'autres celui de mentorés. C'est au sein de ces binômes que s'effectuent les transferts d'expérience et le partage de la connaissance.

Le mentor

Nous avons vu que le mentor n'est pas forcément une personne plus âgée, un senior, mais celui qui a quelque chose à apporter à l'autre, dans la durée. Il existe des « mentors naturels », mais la plupart du temps cela s'apprend. Le mentor doit être formé pour acquérir une bonne capacité d'écoute, une aptitude à conseiller sans imposer ses vues. Tous les ouvrages insistent sur le fait qu'un bon mentor doit résister à la tentation de résoudre tous les problèmes de son mentoré. Ce qui est avant tout attendu de lui c'est **d'aider le mentoré à s'aider lui-même**. Il doit pour cela adopter une posture proche de celle du coach (pour poser les bonnes questions) et être formé aux outils du coaching.

Le mentoré

On trouve une certaine diversité dans la sémantique. La plupart du temps le terme employé en langue anglaise est celui de *mentoree* ou *mentee*, repris quelquefois tel quel en traduction française, ou traduit par « mentoré ». Certains auteurs parlent de « protégés », dont la signification latine implique selon eux l'idée d'aide, de bienveillance, d'accompagnement.

Un candidat mentoré, doit être motivé par les perspectives d'évolution de sa carrière et doit montrer un certain degré de conscience de soi, et un désir de développer son savoir.

L'ingénieur en mentorat

L'organisation d'une action de mentorat demande un vrai savoir-faire qui requiert l'intervention de professionnels expérimentés. Il existe encore peu de formations en Europe pour ces experts polyvalents, les « **ingénieurs en mentorat ou managers de programmes** » et l'objet de notre ouvrage est de mettre l'accent sur leur rôle et de porter un regard nouveau sur ces

« designers/concepteurs de programmes » indispensables à la réussite d'une démarche de mentorat. Nous souhaitons leur proposer quelques outils et méthodes, nourris de notre expérience, pour les aider à piloter un programme qui fonctionne bien.

Un savoir-faire et des compétences à valoriser

Parmi les missions confiées à « l'ingénieur en mentorat », qu'il soit externe ou interne à l'organisation, on peut citer : l'élaboration du cahier des charges du projet, la conception et la coordination du programme en accord avec les différentes parties prenantes, la conception et réalisation d'un plan de communication, la création d'outils de pilotage (plannings, tableaux de bord, reportings...), l'analyse des risques et la mise en place du dispositif de suivi, la gestion de l'enveloppe budgétaire allouée au projet et l'évaluation des résultats globaux au regard des objectifs définis par la structure.

L'ingénieur en mentorat est le chef d'orchestre du projet de mentorat, ses compétences méritent d'être davantage reconnues et valorisées.

Contenu de ce livre

Ce guide est nourri de notre expérience et de nos observations sur une pratique qui ne cesse d'évoluer et de s'adapter aux différents contextes des organisations aujourd'hui. Il se veut utile, avec des modèles et méthodes, des témoignages inspirés de situations réelles que nous avons expérimentées, et **42 fiches pratiques** que nous proposons ici pour faciliter l'autoformation des professionnels amenés à mettre en place des programmes de mentorat.

- Le *premier chapitre* tente d'expliquer pourquoi le mentorat connaît un véritable essor aujourd'hui alors que nous traversons une période de crises et de mutations profondes et qu'apparaissent de nouvelles formes d'organisation du travail.
- Le *deuxième chapitre* rappelle que le mentorat est avant tout une démarche solidaire, propice à la circulation du savoir et à l'apprentissage permanent, qui de surcroît favorise la performance collective.
- Le *troisième chapitre* montre que c'est la somme des compétences de tous les intervenants qui garantit le succès d'un programme de mentorat.
- Le *quatrième chapitre* explique comment le mentorat dans les entreprises s'est inspiré de concepts existants dans le secteur social avant de devenir une démarche appréciée des ressources humaines.

- Dans le *cinquième chapitre*, nous abordons les questions préalables qu'il est nécessaire de se poser avant la mise en œuvre concrète de la démarche.
- Le *sixième chapitre* précise comment concevoir un programme, définir des objectifs, planifier des étapes.
- Dans le *septième*, nous donnons des clés pour réussir le lancement du programme en définissant les critères permettant de constituer des binômes qui fonctionnent bien.
- Le *huitième* détaille les étapes nécessaires permettant d'accompagner les mentors et les mentorés dans la durée et de remédier aux difficultés éventuelles entre les binômes.
- Le *neuvième chapitre* aborde la question de l'évaluation de la démarche puisque l'organisation qui la met en place doit pouvoir mesurer ses résultats.
- Les *dixième et onzième chapitres* se penchent sur les mentors et mentorés pour rappeler qu'ils doivent être préparés et formés au préalable afin de remplir leur rôle de manière efficace et de pouvoir bénéficier pleinement de la relation mentorale.
- Le *douzième chapitre* est consacré à l'ingénieur en mentorat car ce professionnel est indispensable à la réussite du programme. Il est donc temps de valoriser son rôle et de détailler les différentes compétences qu'il doit maîtriser.

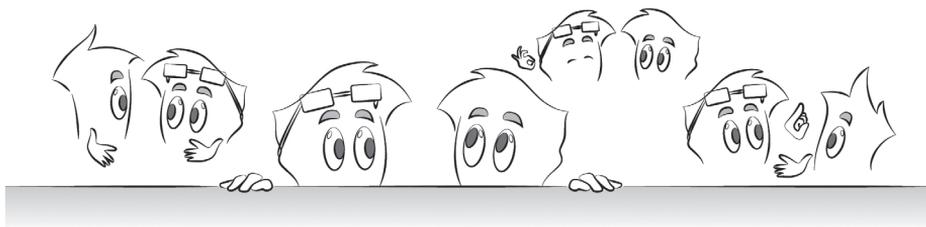
PARTIE 1

LE CONCEPT DE MENTORAT ET SES APPLICATIONS ACTUELLES



CHAPITRE 1

COMMENT EXPLIQUER L'ESSOR DU MENTORAT ?



Émergence de l'économie du partage

La *Troisième vague*¹ de l'évolution humaine, la vague de la connaissance et de l'information, annoncée par le visionnaire Alvin Toffler, déferle sur nos sociétés. Dès les années quatre-vingt, Alvin Toffler annonçait, sans encore connaître ce terme, l'économie collaborative qui restructure le monde et

1. Toffler A., *La Troisième vague*, 1984.

bouscule les fonctionnements de l'ère industrielle. Il annonçait déjà que la société fonctionnerait en réseaux dans une domination du virtuel, et que les « prosommateurs » se substitueraient aux consommateurs passifs. Ce néologisme, entré depuis dans la langue courante des économistes, associait déjà étroitement l'acte de production à celui de consommation. Sans doute Alvin Toffler n'imaginait-il pas encore avec quelle puissance et quelle rapidité cette transformation envahirait tout le champ de la vie humaine et commencerait à se propager, y compris vers les pays les moins développés.

Grâce à la suprématie des logiciels, des algorithmes, des outils du numérique, le monde a donné naissance à un mode de production mutant, dont l'une des « machines-outils » pourrait bien être l'imprimante 3D, dont personne n'aurait pu prédire l'existence. Le tissu économique commence à se recomposer dans ce nouveau terrain. Le phénomène de « l'ubérisation » de l'économie bouleverse les schémas traditionnels et les « communaux collaboratifs » se multiplient, sous la forme d'innombrables organisations autogérées, avec une géographie atomisée et recomposée du capital social mondial. Dans un récent ouvrage sorti en 2016², Jeremy Rifkin prédisait la fin imminente du capitalisme et le développement de systèmes d'autogestion institutionnels. On en est encore loin et le modèle salarial résiste encore, mais il est né au XIX^e siècle dans le contexte d'un capitalisme industriel prédominant et il se voit aujourd'hui remis en cause. Le sens même du travail humain, dans sa relation avec la production et la redistribution de la richesse produite, est également bousculé. Les États et les entités qui les regroupent, comme l'Union européenne, peinent dans leurs tentatives pour continuer à réguler un système qui leur échappe, tant il est complexe, irrésistible et presque impossible à déchiffrer.

Naissance des pratiques « collaboratives »

Ainsi, dernière venue dans l'histoire économique et sociale de l'humanité, l'économie dite « collaborative » tend à se superposer au système qui s'est mis en place après la Seconde Guerre mondiale dans une apparente incompatibilité. Cette transformation, favorisée par l'émergence d'internet, tend à modifier en profondeur la place de l'homme dans les fonctionnements de la société. Devenant progressivement un acteur plus proche et plus impliqué dans la production des biens, l'individu cherche à se libérer un peu plus des servitudes ancestrales, que l'ère industrielle avait modifiées sans les faire vraiment disparaître. Mais ces servitudes ont des racines profondes ; elles

2. Rifkin J., La nouvelle société du coût marginal zéro : L'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme, *Poche*, 2016.

n'ont cessé de faire émerger de nouvelles pousses malgré tous les efforts vers une société plus juste. On sait à quel point les mécanismes du stress par la surexploitation, du harcèlement, de l'accélération des rythmes se manifestent sans cesse malgré l'éradication du fordisme, les efforts pour améliorer les conditions de travail sur certaines chaînes de production et la tertiarisation de l'économie.

Les paradoxes de l'ère connectée propices au mentorat

Curieusement, l'économie numérique tout en favorisant la proximité et l'instantanéité, contribue parfois à déshumaniser les contacts, notamment en substituant une relation virtuelle aux échanges réels directs. Les individus fonctionnent effectivement en réseau mais ils s'isolent les uns des autres. Toujours plus connectés et sollicités, ils vivent une accélération de leur rythme de travail et la frontière entre leur vie personnelle et vie professionnelle tend à devenir de plus en plus floue. Ces phénomènes contribuent à générer de la souffrance dans la vie courante et au travail et favorisent les demandes d'accompagnement personnel et professionnel.

Le mentorat comme le coaching, ont prospéré dans ce contexte. Le mentorat s'exerce à travers une relation d'individu à individu, dans toutes les situations générées par les ères économiques successives. C'est un outil au service du partage, de la transmission et du savoir-vivre ensemble. Le terreau de l'économie collaborative s'avère favorable à son développement, dès lors que le langage de la solidarité leur est commun ; avec ce plus, de valeur ajoutée, que la pratique du mentorat est enracinée dans le dialogue direct, et que sa chaîne de solidarité relie entre eux des êtres vivants.

Le développement du concept dans le monde

Cette transversalité à tous les systèmes économiques explique la longévité du mentorat. À partir des deux foyers d'origine, les États-Unis et le Canada, il s'est répandu dans le monde entier. Il n'y a plus guère d'endroits où il n'a pas pénétré. Presque inexistant en France il y a quelques années, il progresse aujourd'hui rapidement et l'Europe à son tour commence à essaimer.