

# PRÉFACE



## ► SEQENS MISE SUR LE MENTORAT

Plus qu'une rencontre, plus qu'un échange, le mentorat est une relation qui fait grandir, tant le mentoré qui écoute et reçoit l'expérience, que le mentor attentif à bien la transmettre.

Tout au long de nos parcours personnels, la vie nous a offert de magnifiques rencontres avec des personnalités marquantes qui nous ont ouvert les yeux sur des réalités mal perçues ou inconnues. Elles nous ont permis de progresser et de comprendre, d'appréhender, d'approcher voire de découvrir des pans entiers de la richesse et la complexité du comportement humain.

Ces échanges et partages d'expériences d'individu à individu sont un trésor pour les entreprises. Elles ont tout à gagner à impulser des démarches de mentorat, complémentaires de l'accompagnement des équipes par des méthodes plus classiques.

Cette conviction partagée, nourrie de nos expériences personnelles, nous a guidés presque naturellement à structurer notre volonté d'ouvrir la nouvelle entité Seqens au plus grand partage possible d'expériences.

En créant Seqens, société de logement social francilienne issue de la fusion de plusieurs entreprises, nous avons rassemblé le 1<sup>er</sup> octobre 2019 des

équipes issues d'une dizaine d'organismes différents. Les 1 500 collaborateurs, réunis désormais au sein d'une même communauté, présentaient de nombreuses disparités par leurs cultures, leurs histoires et leurs parcours parfois complexes. Autant de problématiques à bien appréhender mais aussi et surtout, nous en sommes convaincus, autant d'expériences à partager pour en faire profiter le plus grand nombre et mieux grandir tous ensemble.

Nous avons misé sur une organisation à dominante horizontale résolument choisie pour être responsabilisante et apprenante. L'exercice managérial dans ces structures transversales est déterminant pour donner à l'organisation toute sa puissance et proposer aux collaborateurs un environnement social favorable à leur épanouissement et par là même à la production par leur soin d'un service de qualité destiné aux publics logés.

C'est pourquoi, après avoir construit la structure de l'organisation humaine et guidé les équipes dans leurs premiers pas au sein de Seqens, nous avons voulu proposer des formules diversifiées d'accompagnement, couvrant un large champ allant de la formation professionnelle au coaching en passant par une démarche originale pour nos collaborateurs, le mentorat.

Nous avons cherché pour cela le meilleur accompagnement, car cette démarche ne s'improvise pas ! L'apport de Dominique Cancellieri-Decroze, spécialiste du mentorat tout comme Danielle Deffontaines, nous a été précieux.

La démarche qui avait reçu un très bon accueil lors de son lancement en 2020 a été reconduite et les rencontres entre les participants, tous volontaires, se sont révélées être des chances pour chacun, mais aussi pour tous ceux avec lesquels ils sont en interaction car leurs relations sont devenues plus simples, plus fluides et de fait plus constructives.

Nous sommes particulièrement heureux de soutenir cet ouvrage très pédagogique, avec de nombreux conseils et outils pratiques, qui prouve que l'ingénierie de mentorat est un véritable savoir-faire et montre que cette relation originale est une formidable aventure humaine.

**Nadia BOUYER**

Directrice générale d'Action Logement Groupe

**Pascal VANLAETHEM**

Directeur général jusqu'en 2022,

Président de l'Association pour le Logement des Jeunes Travavailleurs et de l'Association Francilienne pour Favoriser l'Insertion pour le Logement

# INTRODUCTION



## ▶ LE CONCEPT DE MENTORAT ET SES APPLICATIONS ACTUELLES

Fondé sur l'organisation de réseaux collaboratifs où des individus où des individus ayant une certaine expérience apportent leur soutien à d'autres (pas seulement dans le sens des plus âgés vers les plus jeunes), individus en quête d'évolution, le mentoring, ou mentorat en français, a connu une croissance rapide, en Europe et en France ces dernières années, après plus de quarante ans d'existence dans les pays anglo-saxons. Son développement s'est accéléré depuis la pandémie de Covid-19 et les périodes de confinements qui ont bouleversé nos vies personnelles et professionnelles et ont eu un impact profond sur le monde du travail.

Dans ce contexte troublé, de nombreuses organisations ont misé sur le mentorat. Puisque les risques sont permanents et les dangers toujours plus grands, ce type d'accompagnement, à la fois individuel et collectif, est vu comme un recours par les entreprises. Il permet de mieux soutenir les individus et de recréer du lien pour lutter contre l'isolement. Il contribue à la croissance individuelle, à l'apprentissage continu et à la construction de relations positives au sein d'une communauté ou d'une organisation. Enfin, il favorise le développement d'une culture de l'entraide pour faire face aux difficultés dans un environnement toujours mouvant.

Nous avons déjà abordé ce concept dans un premier ouvrage, *Du coaching au mentoring*<sup>1</sup> qui présentait les grands principes et applications du mentorat dans les organisations. Nous le complétons ici par un guide pratique de « **L'ingénierie en mentorat** » qui propose 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 s'agit ici de la 2ème édition de cet ouvrage pratique présentant ce savoir-faire particulier.

## 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'organisation ou la société dans son ensemble. Complémentaire d'autres formes d'accompagnement comme le 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, dans les organisations publiques ou privées, à réduire leur niveau d'inconfort, à les faire progresser dans leurs savoirs et à transformer la culture interne de l'organisation. 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 souvent 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.

---

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

## 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 privées<sup>2</sup> 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*<sup>3</sup>, Lois J. Zachary s'est attachée à dresser une liste des principales raisons

2. Centre for Workplace Leadership 2016.

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

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 ont très rapidement « modélisé » son organisation pour le rendre plus efficace et en assurer de meilleurs résultats. 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 ou que l'on nomme également « pilote » ou « manager de programme ». 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 et dans le monde 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 accompagner son mentoré 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.