

SOMMAIRE

Remerciements	5
Préface	13
Introduction.....	15
PARTIE 1 - LE CONCEPT DE MENTORAT ET SES APPLICATIONS ACTUELLES	23
CHAPITRE 1 - COMMENT EXPLIQUER L'ESSOR DU MENTORAT ?	25
Émergence de l'économie du partage.....	25
Naissance des pratiques « collaboratives »	26
Les paradoxes de l'ère connectée propices au mentorat.....	27
Le développement du concept dans le monde.....	27
En France	29
Le foisonnement des pratiques mentoriales.....	31
CHAPITRE 2 - LE MENTORAT, UNE DÉMARCHE SOLIDAIRE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE	35
Solidarité et entraide, clés du futur ?	35
Une démarche qui a fait la preuve de son efficacité.....	37
De nombreux domaines d'application	38
L'émergence de recherches universitaires	39
Solidarité et performance	40
Le mentorat : grande cause nationale ?.....	42

Bien-être et performance.....	43
Entreprises « libérées » ou « altruistes » et mentorat.....	44
Management innovant et agilité	45
CHAPITRE 3 - UNE RELATION D'APPRENTISSAGE AUX ACTEURS MULTIPLES	47
Le concept de binôme	47
Le mentor.....	48
Le mentoré.....	48
Les professionnels du mentorat	49
La relation entre les binômes	49
La relation mentorale : un apprentissage réciproque.....	50
Relation et recherche de sens	52
CHAPITRE 4 - UN PROCESSUS STRUCTURÉ AU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES	55
Du mentorat social au mentorat en entreprise	56
Renforcer la culture interne, valoriser les individus.....	56
Un cadre structuré pour garantir le bon fonctionnement des binômes.....	57
Mentorat formel ou informel ?.....	58
Les modèles	61
Le modèle québécois.....	62
Modèle de programme de cycle.....	63
Notre modèle.....	64
Un processus adapté à tout type d'organisation.....	64
PARTIE 2 - L'INGÉNIERIE DU MENTORAT	67
CHAPITRE 5 - AVANT DE SE LANCER, ÉTUDIER LA FAISABILITÉ DU PROGRAMME.....	69
Quand choisir le mentorat ?	69
De l'importance du diagnostic	71
Bien comprendre la demande	72
Modèle RPBDC.....	72
Le modèle GROW.....	74
Exemples de recherche d'objectifs	75

Mesurer les risques et s'adapter au contexte.....	78
Exemple de questions permettant de préciser les conditions de mise en œuvre du projet en tenant compte de la situation de l'entreprise.....	78
Exemple de prise en compte du contexte	79
Les parties prenantes	80
Évaluer le coût de l'opération	80
CHAPITRE 6 - CONCEVOIR LE PROGRAMME DE MENTORAT	83
Construire une feuille de route	84
Définir la structure du programme	85
Les grandes phases du programme	86
Planning général d'un programme de mentorat	88
Le rôle clé du chef de projet.....	88
Réussir la préparation du programme	90
Préparer la feuille de route.....	90
Identifier les membres du comité de pilotage (Copil) et définir son fonctionnement.....	90
Travailler sur l'objectif	91
Définir la stratégie de communication	93
Élaboration d'une stratégie globale.....	93
Le tableau de bord du projet.....	96
CHAPITRE 7 - RÉUSSIR SON LANCEMENT	101
Recruter les binômes.....	102
Définir les modalités de recrutement des mentors et mentorés.....	102
Préparer le jumelage.....	106
Rédiger les fiches de profil des mentors	106
Rédiger les fiches de profil des mentorés	108
Réaliser le « jumelage »	110
Définir les critères de jumelage.....	110
Procéder au jumelage	111
Les méthodes de jumelage	112
Logiciels de jumelage.....	115

Formation et information préalables	117
Un programme de formation-type pour les mentors	118
Un programme de formation-type pour les mentorés	120
Le contrat de binôme.....	121
La charte éthique et déontologique.....	127
La réunion de lancement du programme.....	131
CHAPITRE 8 - PILOTER ET ACCOMPAGNER DANS LA DURÉE	135
Soutenir tout au long du programme	136
Accompagner les binômes	137
Proposer des solutions adaptées.....	137
Aider les binômes à trouver leurs axes de développement	138
Accompagner individuellement et collectivement	140
Communiquer pour valoriser le programme et les acteurs	146
Évaluer pour mesurer l'efficacité de la démarche	147
Le choix difficile des indicateurs.....	147
Le recueil des données de performance tout au long du suivi.....	151
Analyser les résultats obtenus	152
Piloter la démarche pour garantir son succès	152
Planifier les actions à mettre en œuvre.....	153
Un tableau de bord des résultats pour mesurer la performance.....	155
Le support des logiciels et technologies numériques.....	156
Organiser un feed-back régulier	157
Principales difficultés rencontrées dans un programme de mentorat	157
CHAPITRE 9 - ÉVALUER ET CÉLÉBRER	161
Évaluer les programmes (pas les binômes)	162
Recueillir l'ensemble des données nécessaires	163
Construire une analyse pertinente des résultats.....	170
Célébrer l'engagement et les réussites	171
Préparer la séance de bilan des binômes.....	171
Remercier pour l'engagement et valoriser les résultats.....	171
Communiquer pour recruter la promotion suivante	172
Planning indicatif	173

PARTIE 3 - LES ACTEURS DU MENTORAT	175
CHAPITRE 10 - MENTORS, SE PRÉPARER À CE NOUVEAU RÔLE	177
Accompagner et transmettre	177
Se former pour être un mentor efficace	178
Faire le point sur sa situation et sa démarche personnelle	179
Pourquoi ?	179
Quoi donner ? Que transmettre ?	179
Comment ? Avec quelle posture ?	180
Puis-je attendre quelque chose en retour ?	180
Rôle et posture	180
Rôle du mentor	181
Compétences clés du « bon » mentor	181
Qualités du mentor	192
Préparer les rencontres	193
La première rencontre	193
Une rencontre	194
La dernière rencontre	194
CHAPITRE 11 - MENTORÉS, COMMENT LES PRÉPARER AU MIEUX ?	197
Aider le mentoré à être acteur de son développement	197
Faire le point sur sa situation professionnelle	198
Définir un plan de développement	199
Développer les compétences clés du mentoré	203
Les cinq compétences clés du mentoré	203
Préparer et travailler chaque rencontre	206
Aider le mentoré à réfléchir sur l'amélioration de sa relation avec son mentor	208
CHAPITRE 12 - L'INGÉNIEUR EN MENTORAT : ACTEUR CLÉ DE LA RÉUSSITE DU PROGRAMME	211
Des compétences relationnelles fortes	212
Les rôles de l'ingénieur en mentorat	213
L'organisateur	213
Le facilitateur	214

Convaincre la hiérarchie et les sponsors.....	215
Un rôle de coordinateur aux interlocuteurs multiples	217
Des tâches qui peuvent être déléguées ou réalisées en interne	218
Rassembler et faciliter les échanges au sein du Copil.....	221
Des professionnels qualifiés.....	222
Une offre de formation en développement.....	224
Un rôle à valoriser	225
Liste des fiches outils	229
Bibliographie.....	231
À propos des auteurs	234