

**UNIVERSITÉ PARIS OUEST
NANTERRE LA DÉFENSE**

MÉMOIRE DE RECHERCHE
Master de recherche en
Management et Sciences des Organisations

**Le mentorat professionnel
au cœur
du développement du capital social**

Présenté par Manel Dardouri
Encadré par Eric Pezet

Session principale
15 juin 2015

Remerciements

J'exprime tout d'abord mes profonds remerciements à Monsieur le Professeur Eric Pezet pour son encadrement pendant ces six mois de recherche. Sa rigueur scientifique ainsi que ses précieux conseils ont été déterminants dans l'accomplissement de ce travail.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Madame Gilda Simoni et Madame Geneviève Musca pour leurs conseils.

J'adresse par ailleurs mes remerciements à mes collègues du cabinet Cap Mentorat et à mes amies Nabila Benmostefa et Racha Lamari, pour leur soutien et leur aide qui ont été prépondérants pour la bonne réussite de ce travail.

Je remercie tous les professionnels et les membres des entreprises qui ont participé à cette étude pour leur temps, leur sympathie et leur implication dans mon sujet de recherche.

Ces remerciements ne seraient pas complets sans une pensée particulière pour mon cher ami Matthieu Poussin et mes chers parents, pour leur affection et leur encouragement.

« Chacun, sans doute, au moins un jour, éprouve cette dilatation formidable de l'être ... cette brise libre... l'infini regret de rester à côté: la possibilité infinie d'apprendre ».
Michel Serres, Le tiers instruit

Sommaire

Introduction générale	6
PARTIE 1 : CONCEPTS ET THÉORIES	
CHAPITRE 1 : LE MENTORAT, UNE PRATIQUE DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL	10
1. Regard sur l'évolution des différents modes d'accompagnement	10
2. Le mentorat, « une pratique pas comme les autres »	17
CHAPITRE 2 : LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL SOCIAL	23
1. Concepts et définitions	24
2. Cadre théorique	27
PARTIE 2 : PRATIQUES ET RÉSULTATS	
CHAPITRE 3 : VISÉES ET MODALITÉS DE LA RECHERCHE	36
1. Protocole de recherche	37
2. Échantillon et contexte de l'étude	38
3. Recueil de données : L'entretien au cœur du dispositif de recherche	40
4. Traitement des données qualitatives	42
5. Présentation et analyse des résultats	45
6. Discussion	62
CHAPITRE 4 : CONCLUSION ET APPORTS DE LA RECHERCHE	65
1. Conclusion générale	66
2. Limites de la recherche	67
3. Futures voies de recherche	67
Bibliographie	69
Annexes	75
Table des matières	110

Liste des figures et des tableaux

Figure 1. La nébuleuse d'accompagnement

Figure 2. Protocole de recherche

Tableau 1. Comparaison des différents modes d'accompagnement

Tableau 2. Comparatif des rôles des mentors, tuteurs et coachs

Tableau 3. Les fonctions de mentoring

Tableau 4. Les Six Dimensions du capital social

Tableau 5. État des lieux de la littérature du capital social

Tableau 6. Présentation de l'échantillon final

Tableau 7. Thèmes du guide d'entretien

Tableau 8. Grille de codage

Tableau 9. Comparaison mentorat, tutorat, coaching

Tableau 10. Codage de la catégorie « Programme du mentorat »

Tableau 11. Caractéristiques du programme du mentorat entreprise 1

Tableau 12. Caractéristiques du programme de mentorat entreprise 2

Tableau 13. Caractéristiques du programme de mentorat entreprise 3

Tableau 14. Caractéristiques du programme de mentorat entreprise 4

Tableau 15. Caractéristiques du programme de mentorat entreprise 5

Tableau 16. Codage de la catégorie « Perception de la pratique »

Tableau 17. Exemples de verbatim de la sous-catégorie « Information et communication »

Tableau 18. Exemples de verbatim de la sous catégorie « Cohésion sociale »

Introduction générale

Dans l'ère de changement que le monde du travail connaît présentement, l'organisation est amenée à adapter sa fonction des ressources humaines aux nouvelles réalités. L'une des voies préconisées est de mettre en valeur le potentiel humain. Le développement des relations humaines et l'accompagnement des employés sont au cœur des préoccupations.

Dans un univers où le travail est de plus en plus complexe, la construction d'un réseau de relations professionnelles représente un premier pas vers le développement de carrière. Notre travail de recherche s'inscrit dans cette lignée. Dans un premier temps, nous examinerons l'individu dans son environnement de travail. Nous présenterons les différents modes d'accompagnement (le tutorat, le coaching et le mentorat) adoptés par les organisations (Paul, 2004 ; Verzat et Gaujard, 2009).

Contrairement au coaching et au tutorat, le mentorat est une relation bénévole, qui s'étend dans le temps et qui vise le développement à la fois personnel et professionnel des mentorés. Notre intérêt pour ce mode d'accompagnement se porte à la jonction de l'aspect émotif et de l'aspect professionnel de cet échange. De ce fait, nous tenterons de savoir comment le mentorat favorise le développement d'un réseau de relations professionnelles entre individus. En effet, l'ensemble des ressources liées à la possession d'un réseau durable de relations est désigné par le terme « capital social » (Bourdieu, 1986). L'objectif de notre projet de recherche est donc d'aborder la relation mentoarle dans un cadre de développement du capital social de l'individu, à l'intérieur de l'organisation.

Considéré comme une relation interdépendante et générative de développement (Fletcher et Ragins, 2007), le mentorat consiste à jumeler une personne d'expérience (mentor) avec une personne novice (mentoré). Selon Johnson (2003), ce mode d'accompagnement permet d'établir un lien émotif entre le mentor et le mentoré. Il s'agit d'une relation réciproque qui s'oriente vers le long terme. Grâce aux interactions entre le mentor et le mentoré, la réciprocité s'intensifiera et un sentiment de confiance s'installera. L'intention est de promouvoir la croissance et entretenir des relations dans un contexte de carrière. Wanberg, Welsh et Hezlett (2003) révèlent qu'un réseau de relations, développé au sein de l'organisation, est un levier important dans l'évolution professionnelle de l'individu. Il stimule une implication émotionnelle de l'individu vis-à-vis de son groupe de travail, favorise sa reconnaissance professionnelle et sa visibilité et facilite le transfert des connaissances et des compétences. Face aux défis que connaît l'organisation, le mentorat se présente comme

une réponse intéressante aux besoins des employés en matière de développement de leur capital social.

Dans ce cadre de réflexion, nous avons voulu explorer plus en profondeur la pratique du mentorat et son impact sur les relations entre les individus.

Outre la popularité de ce nouveau mode d'accompagnement aux États-Unis et au Canada, nous avons constaté, suite à une recension des écrits, que peu d'études s'intéressent à la position du mentorat sur le terrain français. Adoptée avec succès dans le monde anglo-saxon, l'apparent silence sur cette pratique en France nous étonne (Ivanaj et Persson, 2010). Ainsi, notre travail s'insère dans un contexte français.

Étant donné ces connaissances, notre problématique est la suivante :

« Comment la relation mentorale contribue-t-elle au développement du capital social du mentoré au sein de l'organisation ? »

Pour répondre à cette problématique, nous procédons en deux parties. Dans le premier chapitre de la première partie, nous passons en revue la littérature en matière de tutorat, de coaching et de mentorat. Dans cette section, nous présentons la pratique du mentorat tout en traitant la question de recherche suivante :

Question de recherche 1 : Quel mode d'accompagnement favoriserait-le plus le développement relationnel des salariés ?

Dans le deuxième chapitre, nous mettrons en avant la notion du « capital social » et du « réseau de relations ». De plus, nous présentons les différentes théories du capital social dans le but d'identifier un cadre théorique conceptuel et d'étudier la question de recherche suivante :

Question de recherche 2: Comment le mentorat contribue au développement du capital social des salariés ?

Nous procédons ensuite à une étude empirique. Le troisième chapitre décrit notre protocole de recherche. Dans une démarche qualitative, nous avons identifié cinq entreprises françaises de grande taille ayant un programme de mentorat mis en place. Nous avons ensuite mené six entretiens semi-directifs avec les responsables qui dirigent ces programmes. Dans un premier temps, nous avons essayé de répondre à notre première question de recherche suite à des questions semi-ouvertes. Dans un deuxième temps, nous avons adapté le modèle théorique, identifié dans le deuxième chapitre, pour répondre à notre deuxième question de recherche. Pour le traitement et l'analyse de ces données, nous avons utilisé systématiquement le logiciel Nvivo (versions 10.2). Suite à la retranscription des six entretiens semi-directifs et après une

période d'autoformation, ce support d'analyse nous a permis d'élaborer des catégories et des sous-catégories et de coder les réponses des entretiens. Il nous a apporté plus de lisibilité pour l'interprétation et l'analyse des résultats. Le quatrième, et dernier, chapitre expose la conclusion, les apports et les limites de notre travail de recherche.

PARTIE 1 :
CADRE D'ANALYSE ET CONCEPTS
MOBILISÉS

CHAPITRE 1

LE MENTORAT, UNE PRATIQUE DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

Introduction

Fort de recherches entreprises depuis 30 ans, le mentorat devient un champ de recherche à part entière. De plus en plus développée, cette nouvelle pratique prend une place non négligeable dans la famille des modes d'accompagnement.

Dans la première section de ce chapitre, nous identifions les différentes formes d'accompagnement présentes dans la littérature de sciences de gestion. En effet, nous passons en revue les trois modes d'accompagnement les plus présents dans les organisations (le tutorat, le coaching et le mentorat). Ensuite, nous mettons en avant la différence entre ces trois modes afin d'étudier notre première question de recherche.

Question de recherche 1 : Quel mode d'accompagnement favoriserait-le plus le développement relationnel des salariés ?

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous nous intéressons à la pratique du mentorat à l'intérieur de l'organisation. Nous en distinguons les différents types, les membres ainsi que les fonctions.

1. Regard sur l'évolution des différents modes d'accompagnement

1.1. L'émergence de la notion d'« accompagnement »

Dans un monde en perpétuel changement, les organisations sont appelées à apporter des modifications sur divers plans et à relever des défis posés par le marché du travail.

Modifier les conceptions et les pratiques au sein d'une organisation suppose la mise en place des ressources et des conditions nécessaires pour faire face au changement. Lafortune (2008) souligne qu'un changement, même s'il est prescrit et orienté, ne peut s'imposer. Il importe donc d'accompagner les professionnels de l'organisation pour les amener à voir les avantages du changement et à se l'approprier.

Apparu en France dans les années 90, le mot « accompagnement » s'est largement popularisé pour qualifier des pratiques d'intervention, telles que le tutorat, le coaching et le mentorat, auprès de publics variés dans des secteurs les plus divers (Paul, 2007).

Suite à une étude menée auprès des différents intervenants, Gagnon, Moulin et Eysermann (2011) mettent en évidence que « accompagner une personne » c'est d'abord l'accueillir et l'écouter, connaître son parcours, ses doutes, mais aussi ses compétences et ses aspirations. Ils ajoutent que l'accompagnement permet aux individus de surmonter leurs difficultés et leurs échecs.

La notion de l'« accompagnement » semble de prime abord renvoyer à une relation d'aide et de soutien entre deux personnes ou plus (Paul, 2007). Toutefois, elle ne se limite pas à la simple dimension déterminante de la relation. En 2009, Paul souligne que l'accompagnement passe insensiblement d'une relation duelle privilégiée à « un ensemble de moyens d'assistance pédagogique » (Danvers, 2003). Le développement de cette notion a donc contribué à en distinguer deux dimensions (Paul, 2009).

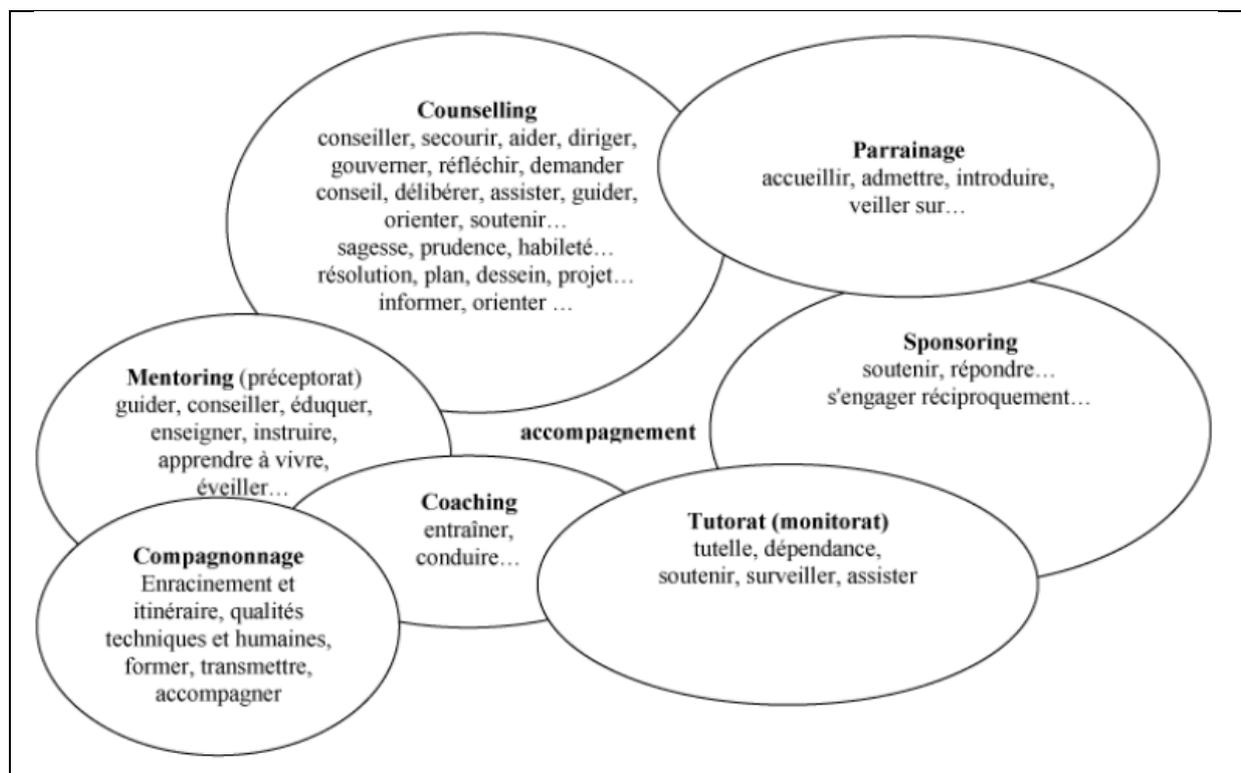
Dans un premier temps, Paul (2009) identifie une dimension relationnelle qui repose sur le soutien et la valorisation de la personne accompagnée. Il s'agit d'accorder de l'attention et « d'être avec » le professionnel durant cette période de changement. Dans un deuxième temps, elle avance que le terme « accompagnement » renvoie à la dimension temporelle et opérationnelle qui consiste à « aller vers » ou à la « mise en chemin ». Il s'agit de fournir les ressources et les conditions pour évoluer lors du changement et procéder d'une manière autonome face aux autres changements potentiels. Dans ce cadre de réflexion, Paul ajoute que ces deux dimensions de l'accompagnement s'articulent autour de la notion de partage et de dialogue. Ainsi, nous remarquons que la question d'accompagnement est devenue un champ de recherche de plus en plus développé.

Chabaud, Messeghem et Sammut (2011) rappellent que « la littérature anglo-saxonne aborde l'accompagnement sous l'angle des structures et en particulier des incubateurs » (Hackett et Dilts, 2004, 2007 ; Bergek et Norrman, 2008). En revanche, ils avancent que la vision francophone accorde plus de priorité aux individus et aux formes d'accompagnement.

1.2. Les modes d'accompagnement

Tenter de définir l'accompagnement est une tâche sans fin. Cela a conduit Paul (2004) à inventorier les pratiques qui relèvent de l'accompagnement. Il en distingue le mentorat, le coaching, le tutorat, le sponsoring et le parrainage. Il souligne l'importance d'identifier ces formes d'accompagnement, chacune spécifique et différente de l'autre malgré leur « air de famille » (Paul, 2009). Le graphique ci-dessous présente les pratiques principales relevant de cette « nébuleuse » que constitue l'accompagnement (Paul, 2004).

Figure 1. La nébuleuse d'accompagnement (Paul, 2007)



Ces pratiques font de l'accompagnement un terme générique qui ne peut servir de concept à lui seul. Paul (2009) souligne que l'on peut conseiller, orienter, aider, former... sans pour autant accompagner. Lafortune (2008) présente ces modes d'accompagnement comme un allié nécessaire d'un changement. La mise en œuvre d'une mutation majeure ne peut se réaliser sans une forme d'accompagnement.

1.2.1. Le counseling

« Consilium », la racine latine du mot counseling, renvoie à l'idée de « résolution, plan, mesure » et aux valeurs de « réflexion et décision, sagesse, délibération (intérieure)... ».

Développé aux États-Unis au début du 20^e siècle, ce terme anglais désigne un processus d'aide dans l'orientation (Paul 2007). Il a émergé comme une pratique d'orientation professionnelle.

Selon Vincent et Hamad, (2001), le counseling n'a pas sa traduction adéquate en français. Introduit en France dans les années 30 (Pezet et Le Roux, 2012), le counseling s'inscrit dans un cadre psychologique et social qui se centre sur l'épanouissement de la personne.

L'un des principaux auteurs de référence dans ce domaine est Carl Rogers (1942). Il révèle que le counseling repose sur des consultations directes avec un individu en vue de l'aider à changer ses attitudes et son comportement. En ce sens, le counseling est un processus structuré en étapes dont l'élément central est la relation. Paul (2004) souligne que ce centrage sur la relation donne au counseling un aspect de rencontre qui consiste à rencontrer une personne en difficulté et l'aider à y voir plus clair. Elle met en avant qu'il ne s'agit pas de pratique d'orientation. Toutefois, il devient difficile aujourd'hui d'aider à résoudre un problème individuel en le séparant de son contexte social (Tourette-Turgis, 1996). Le counseling ne se limite pas à la relation entre un professionnel et son client en prenant en considération le contexte social dans lequel cette relation se développe (Paul, 2004). Tourette-Turgis (1996) montre qu'il est essentiel de développer une écoute et un échange entre les individus, dans le but de réduire « la charge traumatique » et de permettre à la personne de s'adapter à de nouvelles réalités dans le milieu du travail. Le counseling devient donc un mode d'accompagnement qui vise à apporter une assistance psychologique à un groupe ou à une personne dans son contexte propre.

1.2.2. Le tutorat

Le tutorat est une relation entre un professionnel confirmé et une personne novice dans le métier (Veillard, 2004) dans le but de transmission et d'aide à l'acquisition des savoir-faire (Lechaux, 1992).

Du latin « tutor – tutrix », le tuteur désigne un défenseur, un protecteur et/ou un gardien. Péoc'h (2008) précise qu'en horticulture, ce terme désigne la tige qui soutient la jeune plante pour accompagner sa croissance, afin qu'elle grandisse en évitant qu'elle ne se brise. Par extension de sens, le tuteur a une fonction de « facilitateur » qui consiste à aider un jeune à réfléchir, à se familiariser et à se former au travers d'une expérience (Vincent, 1982).

Paul (2004) rappelle que le modèle traditionnel de tutorat repose sur une relation entre un maître et un apprenti et s'inscrit dans une logique de soutien et transmission des savoirs et des valeurs d'un corps de métier. Elle souligne que le rôle du tuteur dépasse la simple

transmission des pratiques professionnelles. En effet, le tuteur a une double mission. Elle renvoie à la fois à la formation et la transmission des savoir-faire, ainsi qu'à la construction des identités professionnelles et l'initiation à la vie collective et aux procédures de travail. À travers ce double rôle, le tutorat s'inscrit comme un mode d'accompagnement dans plusieurs secteurs d'activité. Il permet de « faire face au risque de pénurie et assurer un transfert des savoir-faire, de la culture et des valeurs de l'entreprise » (Le Nagard, 2005). Ce type d'accompagnement est désormais perçu comme un moyen précieux de transfert de compétences entre générations (Fredy-Planchot Agnès, 2007).

Dans leur article, Pezet et Le Roux (2012) mettent en avant les cinq formes de tutorat au sein des organisations identifiées par Masingue (2009) dans son rapport adressé au Secrétaire d'État chargé de l'emploi. Ils les présentent comme suit :

- *Le tutorat « classique » : transmission de compétences d'un salarié expérimenté vers un salarié en formation, en apprentissage ou en professionnalisation par exemple.*
- *Le tutorat « croisé » : au sein d'un binôme, chacun est alternativement tuteur et tutoré. Le savoir-faire de l'un s'échangeant par exemple avec les capacités en informatique de l'autre. Cette pratique peut être développée de façon informelle.*
- *Le tutorat « inversé » : dans cette situation, le senior s'initie à de nouvelles techniques auprès d'un tuteur plus jeune.*
- *Le tutorat « d'expertise » : dans ce cas de figure, le tuteur maîtrise une expertise rare et complexe.*
- *Le tutorat « hiérarchique » : ici, la fonction managériale se double d'une fonction pédagogique.*

1.2.3. Le coaching

L'origine de ce mot provient du hongrois kocs qui désigne un véhicule hippomobile transportant des personnes d'un endroit à un autre sans que les passagers ne connaissent ni la destination ni le chemin emprunté. Les cochers, conducteurs de ce véhicule, devaient donc assurer la fiabilité du transport.

Appliqué aux États-Unis dans le milieu sportif, ce mot a subi des modifications ces dernières années (Pezet, Le Roux, 2012). Le coaching devient un terme qui désigne une préparation ou un entraînement. Le coach est donc un entraîneur ou un professeur particulier.

Adopté dans le monde des organisations, le coaching prend une nouvelle forme et met en avant le développement des compétences et du potentiel des professionnels. Ainsi, il s'impose comme un outil de gestionnaire. Queuniet (2001) le présente comme un mode

d'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire. La valorisation de l'individu et la nécessité d'être toujours plus performant sont les principaux objectifs du coaching. Cette méthode d'accompagnement est en plein essor et suscite un intérêt croissant chez les chercheurs et les praticiens.

Dans la « nébuleuse » d'accompagnement, Paul (2004) associe le coaching au registre de la conduite. Il souligne que le coach est un « accoucheur de talents ». Il reprend également la définition de Boltanski et Chiapello (1999) en présentant le coach comme « développeurs de potentiels ». Le coach apparaît donc comme un partenaire qui apporte une écoute attentive dans un contexte défini.

Dans le même cadre de réflexion, Fatien (2008) propose une liste des différents objectifs des coachs :

- *Développement de la capacité cognitive des clients telles que la capacité d'analyse, de réflexion, d'évaluation ou encore de la prise de décision, la prise de recul ;*
- *Développement de la capacité d'agir face aux imprévus et de surmonter les difficultés ;*
- *Développement de la capacité de gestion ;*
- *Développement du bien-être et de l'équilibre personnel.*

1.2.4. Le mentorat

Bien que l'intérêt porté sur le « mentoring », terminologie anglaise, dans le monde de l'entreprise soit récent, l'utilisation de ce concept est assez ancienne. Celle-ci prend ses racines dans la mythologie grecque (Ragins et Kram, 1997). Mentor était l'ami du roi Ulysse, dans l'Odyssée d'Homère. Tenu de vaquer à ses occupations de guerrier, Ulysse avait confié à son sage et fiable ami Mentor la tâche de surveiller, de guider et d'éduquer son fils Télémaque.

« Tout comme l'Odyssée est devenue le prototype du voyage..., le nom Mentor en perdant sa majuscule est devenu un mot de la langue de tous les jours, un substantif désignant un rôle particulier, celui de guide, de conseiller, de maître » (Houde, 2008).

Mentor, plus expérimenté et plus âgé que Télémaque prend le rôle des parents et de guide protecteur. Cette relation a fait l'objet d'une première étude intitulée « Les Aventures de Télémaque » de l'écrivain français François de Fénelon en 1790. Plus tard, Levinson (1978) s'est intéressé à l'impact du mentorat sur le développement de l'homme adulte dans son livre « Seasons of man's life ». Kram (1985), l'un des auteurs les plus cités dans la littérature sur le

sujet, a posé les premiers fondements théoriques de la relation mentorale et son impact sur le développement des hommes et des femmes dans le travail (Ragins et Kram, 2007). Selon elle, « Le mentorat est une relation entre un mentor plus âgé et plus expérimenté et un “protégé” plus jeune et moins expérimenté, dont l’objet est d’aider et de développer la carrière du protégé ». Dans une étude plus récente, elle ajoute que « Le mentorat est une relation de développement qui est intégrée dans le contexte de la carrière » (Ragins et Kram, 2007).

Ainsi, ces auteures soulignent que l’objectif du mentorat est le développement personnel et professionnel du protégé, même si le binôme mentor-protégé ne partage pas la même organisation ou la même chaîne de commandement que le mentor. Il importe de noter que le terme « protégé », utilisé en anglais tel quel, ne semble pas très approprié en français donnant une connotation paternaliste qui n’est plus d’actualité dans la pratique moderne du mentorat (Mitrano, 2012). Nous utiliserons pour notre part plus facilement le terme « mentoré ».

Inscrit dans la « nébuleuse » d’accompagnement, Paul (2004) a mis en évidence le caractère de réciprocité et de solidarité intergénérationnelle de la relation de mentorat. Il définit le mentorat comme une relation d’aide et d’apprentissage entre un mentor et un mentoré.

Fletcher et Ragins (2007) suggèrent une définition de la relation mentorale donnant une étendue plus générale : « C’est une relation interdépendante et générative de développement qui promeut la croissance, l’apprentissage et le développement mutuels dans un contexte de carrière ». Ainsi, l’accent est mis sur la qualité de la relation du mentorat, les échanges qu’elle offre et les résultats positifs qu’elle génère sur le mentor et le mentoré.

En ce sens, plusieurs chercheurs ont développé l’idée que le mentorat dans l’organisation renvoie principalement au développement relationnel des mentorés (Hezlett et Gibson, 2005; Noe, Greenberger, et Wang, 2002; Russell et Adams, 1997, d’après Hezlett et Gibson, 2007).

La définition que nous retenons d’après cette recension des écrits est la suivante :

« Le mentoring est le moyen le plus intense et le plus puissant en matière de développement des relations tout en permettant d’avoir un pouvoir d’influence, une reconnaissance et une implication émotionnelle au sein de l’organisation. » (Wanberg, Welsh, et Hezlett, 2003).

Notre travail de recherche s’inscrit dans ce cadre de réflexion. Nous évoquons, dans ce qui suit, la différence entre ces modes d’accompagnement et le positionnement de la pratique du mentorat dans les organisations françaises.

2. Le mentorat, « une pratique pas comme les autres »

2.1. La différence entre les modes d'accompagnement

Nous rappelons que notre première question de recherche suppose que le mentorat est le mode d'accompagnement qui favorise le plus le développement relationnel des salariés. Ainsi, nous remarquons que les différentes définitions proposées dans la littérature mettent en avant l'orientation personnelle et professionnelle que la relation de mentorat permet d'offrir.

Le tableau élaboré ci-dessous rappelle l'intérêt de chaque mode d'accompagnement et met l'accent sur l'aspect à la fois émotif, relationnel et professionnel de l'échange entre un mentor et un mentoré.

Tableau 1. Comparaison des différents modes d'accompagnement

Counseling	Tutorat	Coaching	Mentorat
<ul style="list-style-type: none">- N'est pas une pratique d'orientation- Soutenir une personne en difficulté et l'aider à y voir plus clair.- Apporter une assistance psychologique à un groupe ou à une personne	<ul style="list-style-type: none">- Relation entre un maître et un apprenti- Transmettre et aider à l'acquisition des compétences et du savoir-faire d'un corps de métier	<ul style="list-style-type: none">- Accompagner une personne à partir de ses besoins professionnels- Développer le potentiel et les savoir-faire- Valoriser l'individu dans son cadre professionnel	<ul style="list-style-type: none">- Aider le développement personnel et professionnel de l'individu- Promouvoir la croissance, l'apprentissage et le développement mutuels dans un contexte de carrière- Construire des relations professionnelles- Stimuler la reconnaissance et l'implication de l'individu émotionnelle au sein de l'organisation- Développer un sentiment de confiance

Bien qu'ayant des points communs, les modes d'accompagnement que nous venons d'identifier se différencient dans leurs objectifs et leur mode d'application au sein de l'organisation.

Dans le tableau 2, Alves, Ardouin et Philippe (2014) suggèrent un comparatif des rôles des mentors, tuteurs et coachs qui sont les trois pratiques d'accompagnement les plus développées dans les organisations.

Tableau 2. Comparatif des rôles des mentors, tuteurs et coachs (Alves, Ardouin et Philippe, 2014)

Mode d'accompagnement	Relation	Objectif
Mentor	- Non intégrée à la situation de travail	- La professionnalisation de la personne accompagnée
Tuteur professionnel	- Intégrée à situation de travail accompagnée -Accompagnement dans l'action	-Non formalisation contractuelle de la relation
Coach	- Extérieure à la situation de travail	- Résolution des problèmes - Atteinte des objectifs concrets de réalisation - Formalisation contractuelle de la relation

2.2. La pratique du mentorat

2.2.1. Les fonctions de la pratique

Fort des recherches entreprises depuis une trentaine d'années (Ragins et Kram, 2007), la pratique du mentorat s'est introduite dans la société moderne suite à la globalisation, l'incertitude vis-à-vis des marchés et les problèmes de gestion de succession managériale, de guerre des talents et de carrières nomades (Cranwell-Ward et al, 2004, d'après Mitrano, 2012). Ivanaj et Persson (2010) mettent en avant que « le mentoring est classiquement considéré en entreprise comme une relation profitable, le plus souvent entre un manager expérimenté et un manager moins expérimenté, en prenant place parmi les leviers efficaces de développement RH » (Hezlett et Gibson, 2005). Plusieurs chercheurs soulignent que le premier objectif de cette pratique est le développement personnel et professionnel du mentoré, même s'il ne partage pas la même organisation ou la même chaîne de commandement que le mentor (Kram, 1985; Ragins, 1999; Ragins et Kram, 2007).

Dans ce contexte organisationnel et d'après les travaux initiaux de Kram (1983, 1985), le mentorat remplit deux fonctions principales : le développement professionnel et le développement psychosocial (Career related et Psychosocial support). Ces fonctions ont été testées et validées par O'Neil (2005) et font encore l'objet de récentes recherches (Ragins et Kram, 2007).

Tableau 3. Les fonctions de mentoring (Kram, 1985) reprises par O’Neil (2005, d’après Ivanaj et Persson, 2012)

Fonctions de développement de la carrière	Fonctions psychosociales
<u>Exposition et visibilité</u> Créer des opportunités pour que les preneurs de décisions voient et apprécient la compétence, les capacités et les talents professionnels de l’individu.	<u>Rôle modelling</u> Afficher des attitudes appropriées, des valeurs et des comportements à suivre.
<u>Coaching</u> Partager des idées. Fournir des feed-back. Proposer des stratégies pour atteindre les objectifs du travail.	<u>Counselling</u> Écouter et partager les problèmes personnels et professionnels. Offrir des conseils. Soutenir et montrer de l’empathie.
<u>Sponsoring</u> Soutenir et défendre les individus.	<u>Acceptation</u> Respecter et croire à la capacité des individus.
<u>Protection</u> Protéger et minimiser les risques de se retrouver dans des situations délicates.	<u>Amitié</u> Mener des interactions informelles au travail et discuter de sujets variés.
<u>Défis</u> Attribuer des tâches de travail qui sont difficiles et stimulantes.	

Dans d’autres études, Allen et al. (2004) et Ramaswami et Dreher (2007) soulignent les effets objectifs du mentorat, tels que la promotion et la compensation, et les effets subjectifs, tels que l’implication organisationnelle et la satisfaction professionnelle.

Dans ce même contexte, Arora et Rangnekar (2014) rappellent l’utilité des programmes du mentorat dans le développement des compétences du mentoré et dans l’apprentissage personnel (Aryee et Chay, 1994 ; Lankau et Scandura, 2002).

Ramaswami et Dreher (2007) ajoutent que cette pratique stimule le développement des jeunes talents. En résumé, nous citons que « le mentorat intègre la réalisation des objectifs stratégiques avec le développement de carrière de l’individu. Cette pratique prépare bien les individus en terme de carrière et évite la perte de compétences cruciales. Cela offre également un bon mécanisme de soutien pour les individus ayant constamment besoin de s’adapter au changement. » (Cranwell-Ward et al, 2004, d’après Mitrano, 2012).

Malgré l’importance de la littérature dédiée au mentorat, les recherches traitant ce sujet dans

le cadre du développement des ressources humaines restent peu nombreuses (Ivanaj et Persson 2010, d'après Hezlett et Gibson, 2005). Ivanaj et Persson (2010) soulignent que le mentorat mérite d'être recommandé comme levier de développement des RH, tant pour les personnes que pour les organisations.

Cette recension des écrits met en valeur le mentorat comme étant la pratique qui développe le plus l'aspect humain et relationnel entre les individus (question de recherche 1). Ainsi, nous supposons que les résultats avancés par les chercheurs en la matière répondent bien à notre question de recherche. Le mentorat peut être considérée comme la pratique qui favoriserait le plus le développement personnel de l'individu au sein de l'organisation.

2.2.2. La pratique en France

Cette nouvelle pratique d'accompagnement, qui a démarré aux États-Unis, devient fortement répandue au Canada et en Europe. Smith et al. (2005) notent que les trois quarts des plus grandes organisations américaines ont formalisé des programmes de mentorat. Adoptée avec succès par les managers anglo-saxons, en France les chercheurs s'étonnent de l'apparent silence sur cette pratique (Ivanaj et Persson, 2010). Le peu d'études académiques sur le sujet pousse quelques auteurs à étudier le développement du mentorat directement sur le terrain. Persson et Ivanaj (2009) notent que le mentorat commence à prendre de l'essor en France. La forme la plus répandue est celle du mentorat intra-organisationnel individuel en face à face, qu'elle soit mise en place d'une façon formelle ou informelle (Persson et Ivanaj, 2009). Le développement de nouvelles technologies a fait émerger un nouveau type de mentorat, le « e-mentoring » où les rencontres sont virtuelles par téléphone, mail, vidéo-conférence ou Skype.

Nous identifions également le mentorat de groupe qui favorise la communication transverse. Dans ce cas de figure, un mentor accompagne plusieurs mentorés dans une même session (Mitrano, 2012). Parmi les programmes de mentorat adoptés par les organisations françaises, nous évoquons le mentorat des femmes. Il s'agit d'une forme d'accompagnement des femmes-cadres-managers dans l'objectif de « percer le plafond de verre » (Giscombe, 2007). Il permet également de répondre aux exigences légales en terme de parité en France. Le mentorat pour des cadres à haut potentiel est aussi pratiqué. Il permet la rétention des talents et la gestion de la succession. Nous identifions également le mentorat d'intégration qui permet de faciliter l'adaptation des nouveaux entrants à la culture de l'organisation.

Conclusion

Si la littérature existante relative au mentorat est abondante dans l'Hexagone, les études sur cette pratique sont encore dans leur phase exploratoire dans le contexte français.

« Il est généralement accepté que le mentoring est le moyen le plus intense et le plus puissant en matière de développement des relations tout en permettant d'avoir un pouvoir d'influence, une reconnaissance et une implication émotionnelle au sein de l'organisation. » (Wanberg, Welsh, et Hezlett, 2003). Dans ce cadre de réflexion, il nous semble intéressant d'étudier le rôle du mentorat en matière de développement des relations et du capital social. Le chapitre qui suit tente donc de proposer une visualisation globale de la relation mentorale dans le cadre du capital social.

CHAPITRE 2

LE DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL SOCIAL

Introduction

Les facteurs du développement professionnel des individus ont été au cœur de plusieurs recherches en sciences de gestion. Ventolini (2006) souligne que « le salarié est un être social qui évolue dans (vie professionnelle) et hors (vie personnelle) d'une organisation et interagit donc avec d'autres acteurs de son environnement (famille, amis, collègues, clients, supérieurs hiérarchiques...) internes et externes à l'entreprise à laquelle il appartient ». Elle rappelle que les interactions entre le salarié et les autres membres de l'organisation jouent un rôle important dans l'évolution professionnelle de l'individu. Dans ce contexte, une étude (Schor, 1997) a montré que la nature et la qualité des relations humaines jouent un rôle fondamental dans la réussite de ceux qui ont atteint de hautes positions dans la société. De ce fait, les managers qui réussissent le mieux sont ceux qui entretiennent leur réseau de relations (Luthans, 1988, d'après Cerdin, 2000).

De Janasz et al. (2003) avancent que « de la même manière que les entreprises utilisent les réseaux organisationnels pour faciliter l'acquisition de connaissances dans le but d'avoir un avantage concurrentiel, les individus peuvent utiliser des réseaux de mentor pour faciliter l'accès aux connaissances et aux expériences des autres afin de bénéficier d'un avantage de carrière ».

L'idée sous-jacente étant que le développement professionnel n'est pas un acte solitaire. Les liens établis avec les acteurs au sein d'un groupe peuvent contribuer à la croissance de la carrière du salarié. Ces acteurs peuvent être « les responsables ressources humaines, les supérieurs hiérarchiques, mais aussi les mentors et les pairs, soit tout un réseau de personnes plus ou moins utile au cadre pour son évolution professionnelle » (Ventolini, 2006). En effet, le réseau de relations a un effet non négligeable sur le développement de professionnel.

Comme évoqué dans le premier chapitre, plusieurs chercheurs mettent en avant les bénéfices apportés par le mentorat dans le développement professionnel des mentorés (Chao, Walz, Gardner, 1992 ; Scandura, 1992 ; Whitely, Dougherty, Dreher, 1991). Ventolini (2008) indique que l'approche relationnelle au sein d'une organisation a depuis longtemps révélé l'existence d'acteurs incontournables dans le développement professionnel des salariés.

L'impact du réseau de relations dans l'évolution professionnelle des salariés n'est donc pas contesté. Dans ce cadre de réflexion, les théories du capital social ont permis d'explorer le lien entre le réseau de relations et le développement professionnel.

Dans le but de mieux cerner comment fonctionnent les réseaux et selon quels processus ils profitent au salarié, il nous semble important de passer en revue, dans un premier temps, les différentes théories du capital social. Dans un deuxième temps, nous allons étudier notre deuxième question de recherche et identifier comment la relation mentorale peut contribuer au développement du réseau, notamment du capital social.

1. Concepts et définitions

1.1. Le réseau social

Le terme réseau social, ou « social network » en anglais, a fait l'objet de plusieurs recherches, chacune présentant d'une façon diverse ce terme ambigu (Borgatti et Foster, 2003). La différence entre les définitions identifiées dans la littérature fait du « réseau social » un terme protéiforme. Cette difficulté d'en cerner une définition claire a créé une incertitude dans l'identification de la différence entre le « capital social » et le « réseau social ». Afin d'éviter toute confusion, il nous semble primordial d'éclairer comment ces deux concepts sont utilisés.

Hezlett et Gibson (2007) soulignent que les théories du réseau social ont été utilisées pour décrire un champ de recherche très large basé sur les liens entre les individus, les groupes et les organisations. Ces auteurs rappellent que les études en matière de réseau social traitent en particulier le capital social, le réseau au sein de l'organisation, les joints venture, les alliances inter-entreprises, le knowledge management, etc. (Hezlett et Gibson, 2007, d'après Borgatti et Foster, 2003).

En ce sens, le terme « capital social » représente un champ de recherche réduit et plus clair. Borgatti et Foster (2003) soulignent que ce terme fait l'objet des études traitant les avantages et les effets des liens sociaux sur l'individu. Le capital social est donc un thème de recherche restreint et bien identifié dans la littérature.

En revanche, il importe de noter que le terme « réseau social » a été parfois employé pour faire référence à l'ensemble des liens entre les entités (individuelles ou des groupes) précisant le nombre de personnes qui y participent et la nature des liens (Nahapiet et Ghosal, 1998). Dans ce contexte, le « réseau social » était décrit comme un ensemble des construits dans la

théorie du capital social (Hezlett et Gibson, 2007).

Nous choisissons ainsi d'identifier le « capital social » comme est un terme plus précis que le terme « réseau social ». Il renvoie à une littérature réduite et bien déterminée. Dans notre travail de recherche, nous nous focalisons sur la littérature du capital social. Ce choix se traduit par notre volonté de réduire le champ de recherche afin de pouvoir mieux étudier notre deuxième question.

De ce fait, nous tenons à préciser que l'utilisation du terme « réseau » dans ce projet de recherche renvoie à l'ensemble des liens sociaux entre les individus.

1.2. Le capital social

Perçu comme le complément du capital humain (Burt, 1995), le concept du « capital social » a été popularisé par Robert Putman dans son ouvrage *Bowling alone* publié en 1995 (Ponthieux, 2006). Le mot « capital » dans le terme « capital social » renvoie à l'idée de la création de valeur suite à un investissement (Hezlett et Gibson, 2007). Lin (2001) souligne que le terme « capital social » suppose une implication, ou un investissement, des individus dans les relations et les liens sociaux afin d'avoir accès aux ressources des autres individus appartenant au même groupe ou au même réseau. Ce concept suscite une abondante littérature.

Portes (1998) identifie l'analyse de Bourdieu (1986) comme la première analyse « systématique » du capital social. Selon Bourdieu (1986), le capital social est « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe (...) d'agents (...) dotés de propriétés communes (...) aussi unis par des liaisons permanentes et utiles ». En ce sens, le capital social est perçu comme « un stock » ou encore un actif individuel que l'individu peut avoir en maintenant un tissu relationnel dense. Bourdieu met en évidence l'importance du réseau dans le développement du capital social. Dans une autre étude, il avance que le capital social correspond à l'agrégat des ressources réelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable.

Le capital social d'un individu permet de l'aider que ce soit en termes de mobilité au sein de l'organisation (Burt, 1992, Podolny et Baron, 1997), ou de succès de carrière (Seibert et al, 2001) ou encore de rémunération (Belliveau et al., 1996). Plus récemment, la littérature en la

matière a développé l'idée que le capital social, et en particulier les liens individuels facilitent l'acquisition, l'intégration et l'utilisation de ressources (Blyler et Coff, 2003).

Coleman (1988) décrit le capital social comme étant des « obligations et des attentes » qui reposent essentiellement sur la détention et la transmission de l'information. Les « obligations et les attentes » existent dans les liens unissant les membres d'une structure sociale. L'auteur ajoute que ces obligations et ces attentes dépendent du degré de confiance que la personne accorde à son environnement social, ainsi qu'à la circulation de l'information au sein de la structure sociale. À ce sens, il avance que l'adhésion à un réseau permet de constituer un capital social en se basant sur la culture, les normes, les obligations et les conventions qui existent au sein de la structure sociale.

Nahapiet et Ghoshal (1998) présentent le capital social comme « la somme des ressources actuelles et potentielles encastrées au sein du réseau de relations possédé par un individu ou un groupe social, disponibles à travers lui et retirés de ce réseau ». Le capital social est donc un construit de ressources. Selon Burt (1992), « Le capital social représente la capacité des acteurs de bénéficier des avantages grâce aux relations établies au sein des structures sociales » (d'après Portes, 1998). Dans un contexte organisationnel, ces avantages sont traduits par un accès privilégié aux informations, une connaissance exclusive des opportunités de travail, une réputation reconnue, une influence au sein du groupe et une compréhension améliorée des normes du réseau (Inkpen et Tsang, 2005). Ainsi, notre travail de recherche s'inscrit dans ce cadre théorique. Parmi les différentes définitions évoquées plus haut, nous avons choisi d'adopter la définition d'Adler et Kwon (2002) qui différencie la source et les effets du capital social : « Le capital social est un goodwill disponible pour les groupes et pour les individus. Il trouve sa source dans la structure et le contenu des relations sociales. Il permet la transmission des informations, la solidarité entre les individus et l'acquisition d'un pouvoir d'influence. »

Cette définition regroupe à la fois la structure du réseau de relations et les bénéfices qui en découlent. Il nous semble qu'elle correspond bien au concept du mentorat qui a été traditionnellement défini en termes de la structure de la relation entre le mentor et son mentoré et les fonctions de cette relation (Kram, 1985 ; Ragins et Kram, 2007).

Dans la partie suivante de ce chapitre, nous identifions les travaux ayant croisé la littérature du capital social et la littérature du mentorat. Nous mettrons ensuite l'accent sur les théories du capital social dans le but de comprendre comment le mentorat contribue au développement du capital social des salariés (question de recherche 2).

2. Cadre théorique

2.1. Les théories du capital social

Comme évoqué plus haut, l'utilité du capital social dans l'évolution professionnelle n'est pas contestée. Or le capital social dépend des caractéristiques du réseau de relations (Mercklé, 2004). Les théories du capital social étudient l'ensemble des relations au sein d'un réseau et permettent de comprendre comment ces relations peuvent favoriser l'évolution professionnelle du salarié.

Ces théories font l'objet de nombreuses études en sciences de gestion que ce soit en sociologie, en stratégie, en gestion des ressources humaines et notamment en comportement organisationnel (Ventolini, 2006). En effet, la littérature à ce sujet nous permet de cerner le fonctionnement des réseaux et selon quels processus ils profitent au salarié. Ces théories mettent l'accent sur la nature des liens nécessaires, à l'intérieur d'un réseau, pour l'atteinte des objectifs professionnels d'un individu. Le capital social s'articule autour de trois théories principales.

La première théorie est celle de Granovetter (1973, 1995). Intitulée « weak tie theory » en terminologie anglaise ou « la théorie des liens faibles » en terminologie française. Elle renvoie à la nature des liens sociaux établis entre les individus. Granovetter suppose que les liens forts au sein d'un groupe social (amis, collègues) ont tendance à créer des zones fermées. Il les définit comme étant très fréquents et émotionnellement intenses. Il souligne que l'information détenue par les membres de ce groupe circule rapidement, mais reste redondante. En revanche, les liens avec les personnes qu'on voit rarement ou encore de simples connaissances sont des liens faibles, mais pourtant plus utiles que les liens forts. En effet, ces liens sont moins intenses émotionnellement et s'inscrivent dans un cadre de relations bien déterminé. L'auteur avance que les liens faibles sont une source d'informations et un moyen d'avoir connaissance de nouvelles opportunités dans le milieu de travail. Cette théorie met en évidence que le fait d'avoir des contacts nombreux et en dehors des cercles auxquels nous appartenons est générateur d'opportunités. Par ailleurs, les personnes des cercles proches seront plus motivées à apporter une aide et à fournir des informations même si ces dernières sont déjà connues (Ventolini, 2006, d'après Granovetter, 1973).

La deuxième théorie du capital social est intitulée « social resources theory » ou la théorie des ressources sociales (Lin, Ensel, et Vaughn, 1981a, 1981b). Cette théorie vient compléter celle de Granovetter. Elle traite la nature des ressources au sein d'un réseau. Lin et al. (1981a) soulignent que ce n'est pas la nature du lien « faible » qui permet à l'individu d'atteindre facilement son but, mais ce sont plutôt les ressources devenues accessibles grâce à ce lien.

Dans un cadre hiérarchique, les auteurs expliquent que la position initiale de l'individu affecte les possibilités de contacts avec des personnes situées plus haut dans les rangs de la société. Ainsi, accéder à un individu occupant cette position élevée est plus important que la nature du lien. Hezlett et Gibson (2005) précisent que cette théorie s'inscrit dans la lignée de la vision pyramidale de la société de Bourdieu. En d'autres termes, plus l'individu est situé en haut de la pyramide, plus il détient de ressources. Lin et al. développent l'idée que « plus la personne avec qui on est en contact est haut placée, plus on a la possibilité d'avoir de bons résultats et d'atteindre nos objectifs » (d'après Ventolini, 2006).

Plus récemment dans la littérature, Seibert, Kraimer et Liden (2001) adoptent la théorie des ressources sociales dans un contexte organisationnel. Ainsi, ils ne s'intéressent plus à la position de l'individu dans la hiérarchie sociale, mais à sa position dans l'organisation. Ils mettent en évidence qu'avoir des connaissances dans des fonctions différentes de l'organisation améliore le succès dans la carrière, dont la promotion.

Suite aux travaux de Granovetter et Lin, Burt (1992) étend le niveau d'analyse et développe une théorie axée sur la structure de l'ensemble du réseau. La théorie des trous structuraux, ou « the structural holes theory » est la troisième théorie du capital social. L'auteur cherche à identifier la structure du réseau la plus efficace pour le développement professionnel de l'individu. Il finit par développer le concept de trou structural qui fait référence à l'absence de relation entre des contacts non redondants (des contacts qui permettent un accès à des personnes ou des ressources différentes) (Ventolini, 2008). Pour Burt, les structures des réseaux riches en trous structuraux sont les plus efficaces, car elles présentent le plus d'opportunités.

Plus explicitement, dans ce cas de figure l'individu se positionne entre deux contacts non redondants. Il est le seul lien entre ces deux contacts qui ont eux-mêmes, des accès à des ressources différentes. Il sera donc l'intermédiaire entre les pôles et pourra bénéficier d'un grand nombre d'informations, qu'il pourra communiquer par la suite avec certains contacts de son réseau. Par ailleurs, Ventolini (2006) rappelle que cette position lui offre également plus de visibilité aux yeux des autres personnes. Degenne et Forsé (2004) avancent que « ce type de structure de réseau permet à l'individu d'exercer un contrôle sur les ressources qui circulent entre les parties non reliées entre elles. Il permet également d'exploiter les opportunités de récompenses présentes dans ce réseau » (d'après Ventolini, 2006).

L'ensemble des théories du capital social permet d'appréhender les caractéristiques du réseau de relations le plus efficace pour l'individu. Selon l'approche de Granovetter, il faut avoir plusieurs contacts appartenant à des cercles sociaux différents et assez éloignés. Lin et al, par contre, précisent que ce n'est pas le nombre des contacts qui importe le plus, mais les places que ces personnes occupent dans la hiérarchie sociale, ou dans l'organisation (Seibert, Kraimer et Liden, 2001). Ces personnes doivent être en position de pouvoir apporter des ressources nécessaires pour aider l'individu à atteindre son but. Selon l'approche de Burt, le réseau le plus efficace est celui qui permet d'avoir des contacts non redondants et d'être en position d'intermédiaire.

Les différentes théories relatives au développement du capital social ayant été abordées, la prochaine section présentera le cadre conceptuel retenu. Nous allons donc étudier comment le mentorat s'inscrit dans les théories du capital social et comment il permet de développer les réseaux de relations.

2.2. L'influence du mentorat sur le capital social

Dans cette partie de notre travail, nous passons en revue le peu d'études ayant traité l'influence du mentorat sur le capital social.

La littérature en matière de capital social et celle en matière de mentorat ont commencé à se développer parallèlement. Ce n'est que récemment que ces deux concepts sont utilisés ensemble pour mieux cerner le développement de professionnel des individus dans les organisations (Hezlett et Gibson, 2007).

Higgins et Kram (2001) apportent un peu de clarté au concept de mentorat en faisant référence aux théories du capital social. Les auteures présentent le mentorat comme un ensemble de « réseaux de développement », autrement dit « Network Development ». Décrit comme un réseau de relations, il s'agit de l'ensemble des contacts utiles dans le développement de carrière du mentoré (Higgins and Kram, 2001). Ces contacts supportent le mentoré en lui apportant plus de visibilité, de protection et du sponsorship (développement de carrière) ainsi que de l'amitié, de l'acceptation et un partage émotionnel (soutien psychosocial) (Kram, 1985; Thomas, 1993). En faisant référence aux théories du capital social, Higgins et Kram (2001) ont distingué quatre catégories de réseaux de développement classées sous deux principales typologies :

La première typologie se définit par le niveau de la diversité des relations (haut ou bas). Elle renvoie au nombre des cercles sociaux auxquels l'individu appartient (ex. l'école, les

associations professionnelles, les amis, etc.). Cette approche trouve son origine dans la théorie des trous structuraux de Burt (1992) que nous avons évoquée précédemment. L'individu est donc le seul intermédiaire entre les différents contacts non redondants. Il bénéficie des ressources qui circulent entre les parties.

La deuxième typologie est celle de la force des liens (faible ou fort) qui renvoie aux relations interpersonnelles au sein d'un groupe. Cette typologie met l'accent sur les liens forts entre des individus appartenant aux différents cercles sociaux. Elle reflète la réciprocité, l'interdépendance entre les individus, l'effet émotionnel intense ainsi que le partage d'informations (Higgins and Kram, 2001). Ce concept s'inspire de la théorie de (Granovetter, 1973) qui suggère d'avoir des contacts nombreux, mais en dehors des cercles sociaux auxquels nous appartenons.

Higgins et Kram, font émerger quatre types de catégories de réseau de ces deux typologies.

La première décrite de « traditionnelle » renvoie à la relation forte entre les mentors et les mentorés. Les auteures précisent que cette catégorie prend la forme classique d'une relation de mentorat. Ainsi, elles ont identifié une connexion entre la théorie du capital social et la définition du mentorat (Hezlett et Gibson, 2005).

La deuxième catégorie du réseau se base sur les relations de développement. Elle complète la relation « traditionnelle » en développant un réseau de relations. Cette catégorie se réfère à la théorie des trous structuraux de Burt (1992). L'individu se retrouve donc comme intermédiaire entre des personnes, non connectées entre elles, et gagne en termes d'informations, de ressources et de visibilité.

Les deux dernières catégories identifiées sont les réseaux réceptifs et ceux générateurs d'opportunités. Higgins et Kram soulignent que ces deux catégories partagent le caractère « faible » des liens entre les individus. Dans ce cas de figure, les individus ne sont pas des mentors. En revanche, ces catégories assurent une diversité des réseaux de relations (Hezlett et Gibson, 2005).

Bozionelos (2003) examine l'effet du mentorat dans une étude de 264 salariés ayant différentes couleurs de peau. Il finit par mettre en avant que le mentorat et les réseaux de relations ont un effet complémentaire sur l'avancement dans la carrière. Dans une autre étude, Bozionelos (2006) examine l'effet du mentorat au travail dans un échantillon d'organisation grecque. Ensuite, Bozionelos et Wang (2006) étudient cette relation dans un contexte chinois. Toutes ces recherches soulignent l'importance d'aborder le mentorat en mettant l'accent sur les relations sociales au sein de l'organisation.

Une autre façon de comprendre le lien entre le mentorat et le capital social est de les intégrer dans des modèles de développement de carrière (Hezlett et Gibson, 2005). Ces modèles ont fait l'objet de quelques recherches (Wanberg et al., 2003; Palgi and Moore, 2004; Kirchmeyer, 2005) ayant identifié un lien de causalité entre le mentorat et le développement du capital social. Kirchmeyer (2005), par exemple, a présenté deux perspectives soulignant l'effet du mentorat dans le développement de carrière : la perspective de la performance et la perspective politique.

La première suppose que le mentorat stimule la réussite dans la carrière du mentoré. La deuxième suggère que le mentorat facilite l'avancement des mentorés grâce au développement des talents, des réseaux de relations et de réputation. De plus, la perspective politique montre que le développement du capital social peut être une des conséquences de la relation du mentorat. Kirchmeyer avance que la relation mentorale aide les individus à avoir plus de contacts et à élargir leurs réseaux. Elle met en évidence que le développement du capital social impacte la performance de l'individu et son avancement dans sa carrière.

En considérant les connaissances recensées, nous arrivons à la conclusion que le mentorat a un impact non négligeable sur le développement du capital social du mentoré à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, la littérature à ce sujet confirme que le mentorat contribue au développement du capital social des salariés (question de recherche 2).

Dans le cadre de notre recherche, nous tentons de savoir comment la relation de mentorat influence le capital social. De ce fait, nous présentons l'étude de Dudwick, Kuehnast, Jones et Woolcock (2006). Cette étude a été menée dans le but de comprendre la nature et l'importance des relations sociales, ou du capital social, dans un milieu de travail (Dudwick et al., 2006). En effet, les auteurs ont identifié un modèle de capital social composé de six dimensions (groupe et réseau de relations, confiance et solidarité, action collective, cohésion sociale et responsabilité, partage d'information et communication, et actions politiques). Ces dimensions se présentent sous deux approches.

La première définit les relations sociales comme un moyen d'accès aux ressources : « Les relations sociales sont au cœur du processus permettant de former l'identité de l'individu, ses intérêts, ses aspirations, ses valeurs, ses priorités et ses perceptions » (Dudwick et al., 2006).

La deuxième approche met en évidence la nature des liens entre les individus appartenant à une organisation. Ainsi, nous retrouvons les deux grandes catégories de Higgins et Kram (2001). Dudwick et al., (2006) ont introduit ce modèle dans une approche qualitative. Par ailleurs, ce modèle a également fait l'objet d'une recherche quantitative dans une étude menée

en amont (Grootaert et al. 2003, 2004). Les auteurs précisent que ce modèle sert d’outil de mesure du capital social dans un « micro-level », en d’autres termes, au niveau des individus. Le tableau qui suit présente les différentes dimensions de ce modèle, telles décrites par Dudwick et al., 2006.

Tableau 4. Les Six Dimensions du Capital Social (Dudwick et al., 2006 ; Grootaert et al. 2003, 2004)

Dimensions	Définition/Contenu
Groupe et réseau	- Nature de participation de l’individu dans les réseaux (formel ou informel) - Disponibilité et accessibilité aux ressources et aux services (ressources mobilisées internes ou externes)
Confiance et solidarité	- Possibilité de compter sur les collègues, les connaissances et même les étrangers
Action collective et coopération	- Façon de communiquer avec les autres en cas de crise ou de problème - Respect des normes et des règles du groupe
Information et communication	- Flux de circulation de l’information - Moyen de communication au sein du groupe
Cohésion sociale	- Ténacité des liens sociaux (faible ou fort)
Responsabilisation et action politique	- Niveau de satisfaction de l’individu - Pouvoir d’influencer

Dans la deuxième partie de ce mémoire, nous adoptons ce modèle dans un contexte organisationnel. L’objectif est d’étudier l’impact de la relation de mentorat sur chaque dimension de ce modèle afin d’expliquer comment il influence le développement du capital social des individus.

Conclusion

L’objectif de ce chapitre était de présenter l’impact de la relation mentorale sur le développement du capital social. Différentes théories ont été traitées. Le tableau qui suit regroupe l’état des lieux de la littérature en matière du capital social, évoqué dans ce chapitre.

Tableau 5. État des lieux de la littérature du capital social

Auteurs	Définitions du capital social (Points retenus dans ce chapitre)
Hezlett et Gibson, 2007	- Création de la valeur suite à un investissement
Bourdieu (1986)	- Agrégat des ressources réelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable.
Coleman (1988)	- Ensemble des obligations et des attentes reposant sur : <ul style="list-style-type: none"> - L'adhésion à un réseau - Respect de la culture, des normes et des conventions qui existent au sein du groupe - La détention et la transmission de l'information - Le degré de confiance entre les individus
Nahapiet et Ghoshal (1998)	- Un construit de ressources actuelles et potentielles encadrées au sein du réseau de relations possédé par un individu
Burt (1992)	- La capacité des acteurs de bénéficier d'avantages grâce aux relations établies au sein des structures sociales - L'individu est le seul intermédiaire entre les contacts non redondants (Théorie des trous structureaux) - Plus de visibilité, plus de ressources et plus d'opportunités
Inkpen et Tsang, 2005	- Un accès privilégié aux informations - Une meilleure connaissance des opportunités de travail - Une réputation reconnue - Un pouvoir d'influence au sein du groupe - Une compréhension améliorée des normes du réseau
Adler et Kwon (2002)	- Source du capital social : la structure et le contenu des relations sociales - Effets du capital social : transmission des informations, solidarité entre les individus et acquisition d'un pouvoir d'influence
Granovetter (1973, 1995)	- La nature des liens sociaux établis entre les individus (Théorie des liens faibles) - Les liens faibles sont une source d'informations - Les liens faibles sont un moyen d'avoir connaissance de nouvelles opportunités
Lin, Ensel, et Vaughn, 1981a, 1981b	- La nature des ressources au sein d'un réseau (théorie des ressources sociales) - Accès aux ressources des autres individus appartenant au même groupe (plus la personne est haut placée, plus on a la possibilité d'avoir de bons résultats et d'atteindre nos objectifs professionnels)
Seibert, Kraimer et Liden	- Accès aux ressources des autres individus appartenant à

(2001)	l'organisation (Adoption de la théorie des ressources sociales dans un contexte organisationnel)
Higgins et Kram (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Ensemble de « réseaux de développement » - Deux typologies des réseaux de développement : <ul style="list-style-type: none"> - Le niveau de la diversité des relations (haut ou bas) - La force des liens (faible ou fort)
Dudwick et al. (2006) Grootaert et al. (2003, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Les relations sociales comme un moyen d'accès aux ressources - La nature des liens entre les individus - Un modèle de mesure du capital social sous six dimensions

En considérant les connaissances recensées, nous analysons que deux approches ont été retenues dans la littérature du capital social. La première approche met l'accent sur la nature des liens entre les individus au sein d'un groupe. La deuxième approche renvoie aux ressources devenues accessibles grâce à ces liens.

Dans la partie empirique de ce mémoire, nous analysons l'effet du mentorat dans le développement de ces deux approches, tout en faisant référence au modèle de six dimensions identifié dans les travaux de Grootaert et al. (2003, 2004) et Dudwick et al. (2006).

PARTIE 2

PRATIQUES ET RÉSULTATS

CHAPITRE 3

VISÉES ET MODALITÉS DE LA RECHERCHE

Introduction

Nous avons choisi de définir notre problématique de la façon suivante : comment la relation de mentorat contribue-t-elle au développement du capital social d'un individu au sein de l'organisation ?

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons procédé à une revue de littérature pour analyser le rôle du mentorat dans le contexte intra-organisationnel et notamment dans le développement du réseau de relations du mentoré. Cette revue de littérature a permis de ressortir un modèle de mesure du capital social de six dimensions. Au-delà de cette première analyse, une étude empirique doit maintenant nous conduire à l'impact du mentorat sur le développement du réseau des relations professionnelles du mentoré. Nous rappelons que notre étude est menée dans un contexte français où les recherches académiques restent encore exploratoires. L'étude de terrain joue alors un rôle crucial pour préciser, enrichir et discuter l'influence du mentorat sur le développement du capital social d'un mentoré à l'intérieur d'une organisation française.

L'objectif visé est de mettre en évidence l'importance du mentorat dans la construction du réseau des relations professionnelles du mentoré. Pour ce faire, nous avons employé une méthodologie de type qualitatif et nous avons procédé à une méthode par entretien semi-directif avec de 6 responsables appartenant à cinq organisations françaises ayant mis en place un programme de mentorat.

Dans ce chapitre, nous justifions de l'utilisation de la méthode qualitative et des entretiens semi-directifs. Puis nous détaillons le protocole de recherche utilisé en rappelant l'objectif de l'étude, les questions de recherche posées, la méthode de collecte des données et l'élaboration des guides d'entretien. Nous terminons en exposant le traitement et l'analyse des données recueillies suite à ces entretiens.

1. Protocole de recherche

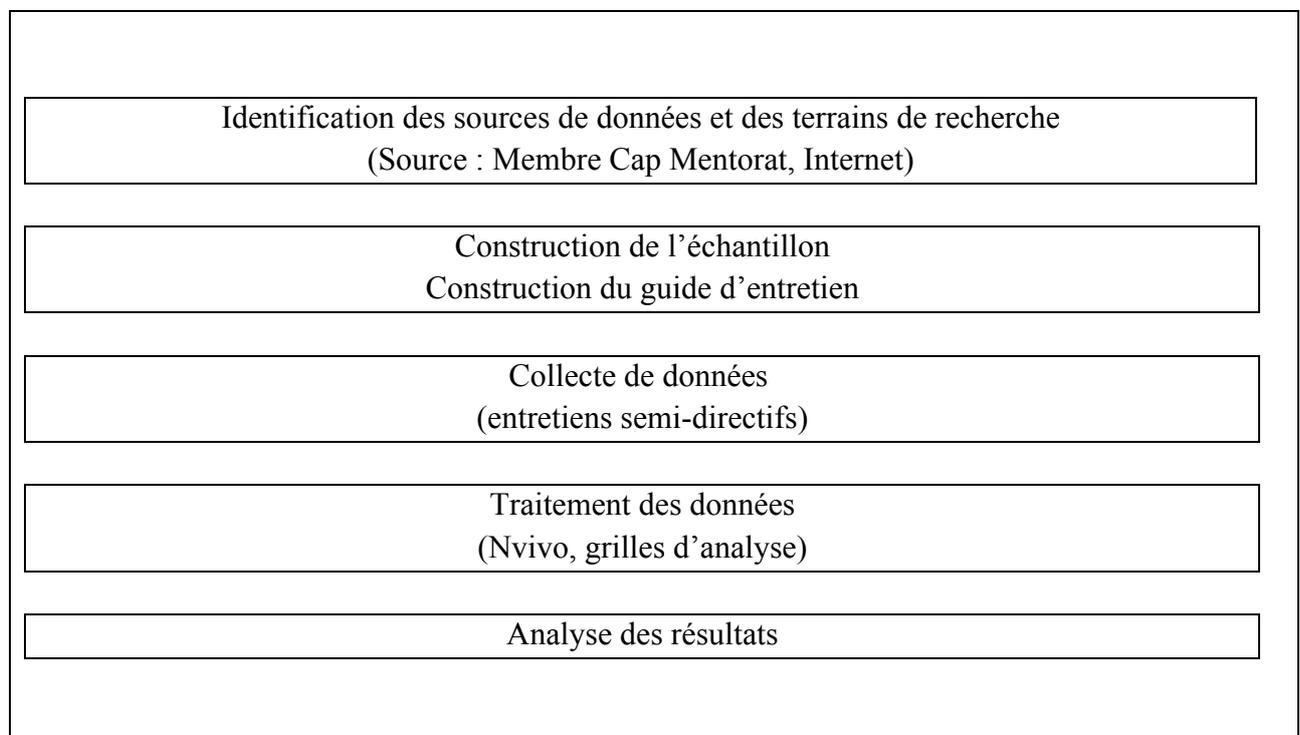
Définie comme « un ensemble d'idées directrices qui orientent l'investigation scientifique » (Herman, 1983), la méthodologie de recherche adoptée dans notre étude est de caractère qualitatif.

Notre projet a pour intention de rendre compte des enjeux du mentorat dans le développement du capital social des individus, à l'intérieur de l'organisation. Etant donné le peu de recherches à ce sujet, le choix de recourir à une étude qualitative nous paraît rigoureux. L'objectif du caractère qualitatif est de fournir une description complète et détaillée sur les enjeux de la pratique du mentorat.

Les chercheurs mettent en avant trois sources d'évidence à utiliser dans les études qualitatives: l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire (Wacheux 1996). Dans ce projet de recherche, nous avons pris appui sur les entretiens, notamment semi-directif.

Dans cette section, nous détaillons le protocole de recherche que nous avons suivi pour élaborer la partie empirique de notre mémoire. La figure qui suit présente les étapes clés.

Figure 2. Protocole de recherche



2. Échantillon et contexte de l'étude

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous menons une étude sur l'étendue et l'ampleur de la pratique du mentorat dans les entreprises françaises. Pendant une durée de trois mois, nous avons fait partie d'une équipe de consultants professionnels appartenant à une association nommée Cap Mentorat. Créé en 2012, Cap Mentorat est une structure qui oeuvre pour la promotion et le développement du mentorat en France. Elle accompagne les institutionnels et les entreprises pour la mise en place d'une politique durable de mentorat. Nous avons été présentées de façon formelle aux différents membres de l'association. Les différents échanges avec l'équipe Cap Mentorat étaient structurés dans un cadre de stage avec des missions bien définies. Parmi ces missions, nous étions amenées à élaborer une étude sur le développement du mentorat dans les entreprises françaises. Cette mission correspondait parfaitement au but fixé dans notre mémoire de recherche. Ainsi, ce stage a facilité notre accès aux ressources nécessaires pour mener à bien à la fois notre mémoire de recherche et notre étude Cap Mentorat.

Étant donné que la pratique est récente en France, les entreprises communiquent rarement sur leur programme de mentorat. Ainsi, internet ne nous a pas permis d'identifier les entreprises ayant cette pratique en place. Les membres coachs et mentors de Cap Mentorat disposent d'un réseau de connaissances riche et développé dans le monde de l'entreprise. Grâce à leurs expériences et à leurs contacts, nous avons pu construire une liste de 30 entreprises françaises ayant un programme de mentorat au sein de leurs équipes. Nous n'avons pas réduit notre champ géographique. La recherche a été effectuée sur toute la France. En revanche, dans un contexte organisationnel, nous avons choisi d'exclure les universités et les écoles qui pratiquent le mentorat des étudiants. Nous rappelons que le but de notre étude est de déterminer comment le mentorat professionnel favorise le développement du capital social des salariés. Ainsi, pour construire notre échantillon, il nous semble fondamental de se limiter aux entreprises ayant un programme de mentorat déjà mis en place.

Les carnets d'adresses, dont disposent les membres Cap Mentorat, nous ont permis d'identifier les coordonnées des personnes qui pilotent, ou co-pilotent, les programmes de mentorat à l'intérieur de notre échantillon (30 entreprises). Parallèlement, nous avons essayé de contacter des mentors et des mentorés appartenant à ses entreprises. Malheureusement, nos efforts n'étaient pas concluants. Notre échantillon final était constitué de 30 personnes. La phase de la construction de cet échantillon s'est étendue sur le mois d'avril.

Suite à cette étape, nous avons essayé de contacter ces personnes par téléphone et par email. Uniquement une personne sur cinq a donné suite à nos mails et à nos propositions

d'entretiens. En revanche, étant donné l'approche de l'échéance du dépôt de ce travail, nous avons eu beaucoup de difficultés pour fixer des entretiens face à face. Toutes les personnes ayant accepté de nous faire part de leurs expériences, nous ont proposé des entretiens téléphoniques. Le seul choix que nous avons était donc d'accepter. La figure ci-après présente la répartition de notre échantillon final.

Tableau 6. Présentation de l'échantillon final

Entreprises	Activité	Terrain d'activité	Siège social	Entretiens
LAFARGE	Groupe français de matériaux de construction, leader mondial dans son secteur. La société produit et vend dans le monde entier principalement du ciment, des granulats et du béton prêt à l'emploi.	Afrique Asie-Pacifique État Unis Europe	Paris	1/ Responsable du programme de mentorat 2/ Co-pilote du programme de mentorat
CARREFOUR	Deuxième distributeur mondial et premier en Europe.	Afrique du Nord Amérique latine Asie Europe	Boulogne-Billancourt	1/ Responsable du programme de mentorat
DANONE	Danone est une entreprise française, leader mondial des produits laitiers frais.	Brésil Chine États Unis France Indonésie Mexique Russie	Paris	1/ Responsable du programme de mentorat
STATESTREET	State Street Corporation ou State Street est une entreprise financière	Afrique de Sud Allemagne Angleterre Australie Canada	Boston	1/ Responsable du programme de mentorat

	américaine, leader dans son secteur. State Street propose une gamme complète de services financiers couvrant tous les domaines de l'investissement .	China France Hong Kong Îles anglo- normandes Ireland Italie Japon Luxembourg Pays-Bas Pologne Suisse		
EDF	Électricité de France est le premier producteur et fournisseur d'électricité en France et dans le monde.	France Corse et outre- mer Allemagne Amérique du Nord Asie Belgique Hongrie Italie Pologne Royaume-Uni Russie	Paris	1/ Responsable du programme de mentorat

3. Recueil de données : L'entretien au cœur du dispositif de recherche

3.1. Présentation générale de l'entretien de recherche

L'entretien est un mode de collecte de données qui a pris une vogue considérable ces dernières années. L'entretien s'avère utile pour une interrogation complexe et plus poussée.

Dans le cadre de notre recherche, il est placé au cœur de notre dispositif car c'est la meilleure façon d'obtenir les informations nécessaires aux comportements des individus dans une relation mentorale.

En terme d'entretien d'enquête, nous avons identifié deux catégories d'entretiens largement utilisés, les entretiens non- directifs et les entretiens semi-directifs (centrés).

La première catégorie est souvent utilisée dans le domaine des Sciences Sociales. C'est un outil de base pour les études où l'objet de recherche n'a jamais été traité auparavant (Blanchet et Gotman 1992). Il consiste sur une consigne de départ et des reformulations de réponses.

La deuxième catégorie représente les entretiens semi-directifs, fortement utilisés en Sciences de Gestion. Ils sont plus structurés et reposent sur une présentation du contexte au départ, suivie d'une identification des thèmes à aborder (Romelaer 2001).

Notre projet de recherche prend appui sur les entretiens semi-directifs. Ainsi, nous avons commencé par définir notre motif de recherche, notre choix de l'interviewé, et notre thème exploré. Cette partie répond au « contrat de communication » et consiste à présenter à l'interlocuteur les objectifs et l'enjeu de l'entretien. Comme toute interaction, un échange lors d'un entretien doit reposer sur l'écoute, le respect, la manifestation de l'intérêt et l'empathie. Le rythme et le sens de la reformulation sont également importants dans un entretien semi-directif (Rogers 1945).

Pour mener à bien nos entretiens, nous avons tenu à respecter ces attitudes.

3.2. Construction de l'entretien : guide d'entretien

Avant de mener les entretiens, une élaboration d'un guide d'entretien se fait en amont. Ainsi, nous avons dressé une grille d'entretien dans laquelle nous avons identifié notre contexte de recherche, les thèmes à aborder et les grandes questions à poser. Ce guide couvrait plusieurs thèmes qui regroupaient les questions qu'on voulait poser. Ces thèmes généraux étaient identifiés pour répondre à notre problématique et pour assurer la fluidité et la rigueur de l'échange. Le tableau ci-dessous illustre notre réflexion et regroupe les différents thèmes identifiés et leurs utilités dans ce projet de recherche.

Tableau 7. Thèmes du guide d'entretien

Thèmes	Éléments recherchés	Objectifs
Présentation du mentorat	Déduire une définition du mentorat dans un cadre français	Répondre à la première question de recherche
Approche pratique	Déduire le type du mentorat, le déroulement du programme, les ressources mobilisées, les attentes, etc.	Répondre à la deuxième question de recherche
Perception de la pratique	Identifier les effets du mentorat sur les individus, leur satisfaction, etc.	

Perspectives d'avenir	Identifier les « projets » des programmes de mentorat pour en déduire le succès ou l'échec de la pratique.	Identifier des futures voies de recherche
-----------------------	--	---

La grille d'entretien complète utilisée lors de ce travail est jointe en annexe.

3.3. Déroulement des entretiens

Après la construction de notre échantillon et de la grille d'entretien vient la phase d'élaboration des entretiens. Nous rappelons que notre échantillon contient cinq responsables des programmes de mentorat et un co-pilote, tous appartenant à des grandes entreprises installées en France.

Nous avons pris contact avec ces personnes par mail et par téléphone et nous avons pu fixer des dates d'entretiens. Il convient de noter que deux de ces responsables nous avaient demandé de leur communiquer les différents thèmes à aborder par mail. Ainsi, le jour de l'entretien, nous avons pu constater que ces personnes avaient préparé leurs réponses au préalable.

Six entretiens téléphoniques semi-directifs ont été menés. Au début de chaque entretien, nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer la conversation tout en assurant l'anonymat des personnes. Les interlocuteurs ont accepté à condition de lire les analyses des entretiens avant de publier l'enquête. Ainsi, nous nous sommes engagées à leur communiquer les résultats de l'étude. Uniquement les noms des entreprises pouvaient être publiés dans notre mémoire. Le fait que les interlocuteurs connaissent les membres de l'association Cap Mentorat a été d'un grand confort. Ils ont répondu à nos questions avec curiosité et étaient ravis de pouvoir communiquer sur cette nouvelle pratique qui prend de l'essor. Les entretiens avaient une durée moyenne de 25 minutes. Nous aborderons plus en détails ces entretiens dans notre phase de présentation et traitement des données.

4. Traitement des données qualitatives

Le traitement des données a été réalisé en deux étapes. La première consiste à retranscrire les entretiens et la deuxième réside sur le codage des données recueillies.

4.1. La retranscription des entretiens

À la fin de chaque entretien, nous procédons à la transcription de l'enregistrement. Cette phase consiste à rédiger tout ce qui a été dit lors de l'entretien. Nous avons pris en compte le non verbal, les silences et les reformulations. Il s'agit d'une transcription intégrale du contenu de l'entretien. Cet exercice est considéré comme une première étape de l'interprétation des données qualitatives qui nous renvoie vers la source orale et ses richesses. L'objectif est de conserver les mots des interlocuteurs afin de pouvoir en extraire le sens et en créer des thèmes.

4.2. Le codage

Une fois la retranscription des entretiens réalisée, nous procédons au codage. Il s'agit d'un processus qui entame la phase d'analyse des données. Il permet de réduire la complexité des données et consiste à attribuer un code à un segment de texte. L'objectif de l'utilisation de cet outil est de tirer des conclusions (Huberman et Miles, 1991). De nombreuses recherches qualitatives adoptent cet outil comme une modalité de traitement des données (Mazars-Chapelon, 2001 ; Belmondo, 2002).

Une fois la transcription des entretiens accomplie, nous avons procédé au codage par catégories. Nos catégories prennent la forme des thèmes déterminés dans le guide d'entretien.

Nous avons ensuite déterminé des sous-catégories qui découlent de notre cadre théorique et des concepts clés déterminés en amont. Nous avons choisi de garder les mêmes noms des sous-catégories présentées dans notre modèle théorique.

Ces sous-catégories renvoient aux mots, aux concepts et aux expressions utilisés par les interlocuteurs. Nous les avons identifiées dans les discours étant donné leur redondance dans les réponses des interlocuteurs.

Nous procédons au codage en respectant le modèle théorique choisi. Nous rappelons que notre modèle contient différents items pour chaque catégorie. Nous avons remarqué que ces items ont été tous évoqués lors des entretiens. Les interviewés en ont parlé librement. Ceci montre la fluidité de notre grille d'entretien et la rigueur de notre cadre théorique. Parallèlement aux items du modèle prédéfini, nous soulignons que d'autres items ont été identifiés de façon descriptive. Par ailleurs, nous avons pris en considération l'ensemble des items abordés qui ont permis d'enrichir notre étude.

Nous avons donc réalisé, dans un premier temps, un tableau sur Excel regroupant les catégories, les sous-catégories et les items. Le tableau ci-dessous présente ces différentes parties et l'utilité de chaque catégorie dans notre projet de recherche.

Tableau 8. Grille de codage

Catégories (grille d'entretien)	Sous-catégories (modèle théorique)	Items (grille + modèle théorique)	Objectifs visés	
Présentation du mentorat	Mentorat	Origine du mentorat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répondre à la question de recherche 1 ▪ Identifier l'aspect «développement personnel » dans la notion du mentorat 	
		Définition		
	Coaching	Notion et concept		
	Tutorat	Notion et concept		
Programme du mentorat	Caractéristiques du programme	Forme du programme (Formel/Informel)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répondre à la question de recherche 2 ▪ Identifier le rôle du mentorat dans le développement du capital social. 	
		Objectifs du mentorat		
		Type du mentorat		
		Ressources immobilisées (interne/externe)		
	Respect des normes	Normes		
Perception de la pratique	Information et communication	Développement du réseau		
		Moyen de communication		
		Hiérarchie		
	Cohésion sociale	La ténacité des liens sociaux (faible ou fort)		
		Confiance et solidarité		
		Le niveau de satisfaction		
		Pouvoir d'influence		
	Freins et barrières	Freins et barrières		
	Perspectives d'avenir	Développement du programme	Développement du programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier des futures voies de recherche

En terme de support d'analyse, nous avons utilisé le logiciel Nvivo (version 10.2). Suite à une autoformation. Ce logiciel nous a servi dans le traitement et l'analyse de l'ensemble de nos données qualitatives. Le codage des données est plus rapide que le codage manuel. Il permet d'élaborer une liste de catégories et de sous-catégories et de visualiser les extraits des entretiens sous chaque catégorie. Les extraits regroupés nous permettraient de traiter et d'analyser l'ensemble des informations recueillies lors des entretiens.

5. Présentation et analyse des résultats

Après avoir présenté les étapes suivies pour la collecte et le traitement des données qualitatives, nous élaborons une analyse des données recueillies. Tout au long de cette phase, nous présenterons des extraits différents de toutes les catégories étudiées. L'analyse des données permettra d'apporter une clarté aux résultats de nos entretiens et sera suivie par une discussion détaillée.

Nous procédons à l'analyse des données par catégorie.

5.1. Présentation du mentorat

Dans la première partie de ce projet de recherche, nous avons passé en revue les différents modes d'accompagnement des individus à l'intérieur de l'organisation. De ce fait, nous avons pu identifier trois pratiques fortement présentes : le coaching, le mentorat et le tutorat.

L'objectif de cette catégorie d'analyse est de distinguer la différence entre ces trois modes d'accompagnement et de répondre à notre première question de recherche.

Nous rappelons que notre échantillon était constitué de cinq grandes entreprises françaises ayant un programme de mentorat mis en place. Dans le cadre d'un entretien semi-directif avec les responsables des programmes, nous avons commencé par poser la question suivante :

« Comment connaissez-vous le mentorat ? »

Le premier objectif de cette question était de collecter « empiriquement » la notion de mentorat, loin des théories et des références académiques. Avant d'aborder cette notion, certains interlocuteurs nous ont parlé spontanément du coaching et du tutorat. Dans l'autre cas de figure, nous avons orienté nos interlocuteurs pour nous préciser la différence entre les trois modes d'accompagnement.

Le deuxième objectif, était de savoir si l'aspect du développement relationnel allait être évoqué en présentant le mentorat.

Dans l'analyse de cette catégorie, nous avons déterminé trois sous-catégories : la notion de mentorat, la notion du coaching et la notion du tutorat. Dans la catégorie « notion de mentorat », deux items ont été sélectionnés : « Définition » et « Origine du mentorat ».

Dans l'item « Origine du mentorat », nous avons cherché à savoir si la décision de mettre en place cette pratique venait d'une filiale étrangère.

Parmi les réponses que nous avons eues, nous citons les suivantes :

« Quand je suis dans une situation finalement nouvelle d'apprentissage, ou quand je suis dans une situation de maîtriser ou de résolution des problèmes différents, est-ce qu'il n'est pas intéressant que je puisse pouvoir m'appuyer sur quelqu'un qui peut m'aider à réfléchir différemment à la problématique et qui devienne ressource en fait ! L'idée est là. On a tous besoin à un moment donné d'avoir des ressources et d'avoir un échange qui permet d'imaginer, de clarifier un point de position quand on a besoin pour prendre une décision et agir au quotidien. Le mentor lui à un moment donné a déjà une expérience de la problématique posée par la personne qui l'accompagne. Donc il a cette relancée bien évidemment de faire émerger par lui même la solution, mais par son expérience, ou par la vision qu'il a, ou par la connaissance de l'entreprise. Il a cette capacité de transmettre un certain nombre de savoir faire. Ce qui n'est pas le périmètre d'un coach» (Interlocuteur A)

Ici, nous remarquons que le responsable met l'accent sur l'échange, le partage d'expérience, les savoir-faire et les connaissances que le mentor offre au mentoré. Le mentor est une ressource. Il met également en évidence la différence entre un mentor et un coach.

L'interlocuteur précise également que :

« Un mentor est un spécialiste du domaine d'activité sur lequel il intervient. C'est un spécialiste de la personne, spécialiste de la manière de réfléchir à un problème, spécialiste de la prise de recul, d'aller faire chercher la personne elle même» (Interlocuteur A)

« À partir du moment où une personne qui travaille dans une entreprise et qui est dans la générosité a l'envie de partager, elle peut faire du mentorat. » (Interlocuteur E)

« La base du mentorat c'est la qualité de la relation. Et donc à partir de là tout est envisageable et tout peut se mettre » (Interlocuteur A)

Parallèlement à la notion de partage d'expérience, le mentorat se base sur la qualité de la relation entre les deux membres. Le mentor est présenté comme un spécialiste à la fois professionnel et personnel.

Un autre interlocuteur ajoute,

« Il y avait vraiment une volonté du côté du management de créer une infrastructure pour que les collaborateurs se sentent mieux et se sentent en confiance dans la société. Donc dans cette initiative, il y a eu le lancement du programme de mentorat.»(Interlocuteur F)

ou encore ;

« Un deuxième but très fort était de développer les compétences des mentorés, si je peux parler ainsi de nos dirigeants. On cherchait à développer des mentors pour améliorer la communication et faire partager de l'expérience » (Interlocuteur B)

Mis à part le savoir-faire que le mentor offre, l'aspect relationnel est mis en évidence. Le mentorat facilite la communication, favorise l'intégration des nouveaux embauchés et offre un échange d'émotion et de confiance.

Dans un autre cadre de réflexion, l'interlocuteur souligne que :

« Ça s'est déroulé en France, mais avec une connotation américaine. C'est un programme américain apporté en France. » (Interlocuteur F)

« C'était suite aux actions que j'ai menées il y a quatre ou cinq ans. C'est un vieux truc quand même le mentoring ! Et c'est beaucoup plus pratiqué en Angleterre » (Interlocuteur B)

Dans ces deux cas de figure, les interviewés nous informent de l'origine de cette pratique. Né dans un monde anglo-saxon, le mentorat apporte une nouvelle vision dans la culture française. Nous verrons dans la catégorie suivante, les barrières de développement auxquelles se heurte cette pratique anglo-saxonne.

Une réflexion à la comparaison entre le mentorat, le tutorat et le coaching a été menée dans tous les entretiens. Nous en présentons, dans le tableau qui suit, les extraits les plus riches.

Tableau 9. Comparaison mentorat, tutorat, coaching

Modes d'accompagnement	Exemple d'extraits	Caractéristiques retenues
Coaching	<p><i>« Pour le coach, on est plus sur des questions d'accompagnement de quelqu'un pour développer une compétence de leadership » (Interlocuteur B)</i></p> <p><i>"Le coach, lui, est rémunéré pour ce qu'il fait. Le mentor n'est pas rémunéré. Le coach signe un contrat tripartite et se met d'accord pour des objectifs communs. » (Interlocuteur E)</i></p> <p><i>« Le coaching ce n'est pas tellement transmettre une expérience, mais c'est plus aider une personne à</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences de leadership - Pratique qui nécessite une formation qualifiante (sans expérience obligatoire) - Pratique rémunérée - Relation contractuelle basée sur des objectifs prédéfinis - Relation d'accompagnement à la réflexion

	<i>réfléchir sur les bonnes questions et trouver par lui même un certain nombre de réponses » (Interlocuteur C)</i>	
Le tutorat	<p><i>« C'est la simple transmission de la compétence. »(Interlocuteur C)</i></p> <p><i>« Le tutorat c'est du contenu technique, alors que pour moi le mentorat est beaucoup plus dans le savoir-être » (Interlocuteur E)</i></p> <p><i>« Le tuteur c'est celui qui apprend le job. Il est sur la tâche immédiate » (Interlocuteur B)</i></p> <p><i>« Le tuteur, il est sur la tâche immédiate. C'est celui qui enseigne le métier » (Interlocuteur B)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transmission du savoir-faire, des compétences et des techniques - Relation sur le court terme (tâche immédiate)
Le mentorat	<p><i>« Je pense qu'il y a un aspect effectivement de transmission d'astuces, de conseils presque un aspect finalement paternaliste de « on va travailler ensemble » et « je vais t'accompagner » qui ne correspond pas à la posture du coach. » (Interlocuteur A)</i></p> <p><i>«Alors qu'avec un mentor forcément, il s'établit un lien sur la durée qui rajoute une dimension, on va dire, presque émotionnelle différente de ce qui va se passer pour un coach qui a souvent un positionnement externe. »(Interlocuteur A)</i></p> <p><i>« C'était un programme qui se renouvelait chaque année. On faisait appel à des volontaires.» (Interlocuteur E)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique non rémunérée (volontaires) - Transmission de savoir-être, de conseils et de l'expérience - Aspect paternaliste - Relation d'accompagnement sur le long terme - Développement d'un lien émotionnel - Le mentor est une ressource - Le mentor est un spécialiste personnel et professionnel - Relation basée la qualité des relations, sur la générosité, le partage, l'entraide, la disponibilité, la confiance - Outil de communication et facilite l'intégration

En conclusion, les données recueillies lors des entretiens mettent en avant l'aspect relationnel et émotif que la pratique de mentorat offre aux individus. Entre une pratique de coaching qui favorise les compétences de leadership et une pratique de tutorat qui renvoie uniquement à la transmission des compétences et du savoir-faire, le mentorat se présente comme un outil de développement personnel.

Nous rappelons que l'objet principal de notre recherche est de comprendre comment le mentorat contribue au développement du capital social. De ce fait, il nous semble fondamental de comprendre, dans un premier temps, comment le programme de mentorat se met en place au sein de l'organisation. Ensuite, nous mettrons en exergue l'effet de ce programme sur les individus.

5.2. Programme de mentorat

Cette catégorie est appelée « programme de mentorat » car elle nous permet de comprendre les étapes de la mise en place du mentorat, tout en faisant référence à notre modèle théorique. Les questions posées s'articulaient autour de trois sous-catégories (Caractéristiques du programme, Action collective, Information et communication). Chaque sous-catégorie présentait des items prédéfinis dans le cadre théorique. Certains items ont été abordés lors des entretiens sans orientation de notre part. Ceci prouve la fluidité et la rigueur de notre modèle théorique.

Cette catégorie se présente comme suit :

Tableau 10. Codage de la catégorie « Programme du mentorat »

Catégories (grille d'entretien)	Sous-catégories (modèle théorique)	Items (grille + modèle théorique)
Programme de mentorat	Caractéristiques du programme	Forme du programme (formel/informel)
		Objectifs du programme
		Type de mentorat
		Ressources mobilisées (interne/externe)
	Respect des normes	Normes

5.2.1. Caractéristiques du programme

La première sous-catégorie présente les caractéristiques du programme de mentorat.

Le premier item de cette sous-catégorie introduit la forme des programmes de mentorat mis en place. Nous avons cherché à savoir s'il s'agit d'un programme formel ou informel.

« C'était la volonté de l'entreprise, comme toujours, de structurer énormément les choses et en fait sur la deuxième évolution, finalement on a laissé une proposition en disant « écoutez vous avez cette possibilité pour les mentorés d'avoir des mentors. Donc vous choisissez et vous l'identifiez. À vous derrière de déterminer le rythme avec lequel vous allez travailler »

(Interlocuteur A)

Notre premier interlocuteur a souligné que le programme était rigoureusement structuré et bien défini au départ. Cependant, cet aspect n'a pas eu de succès. En effet, le programme s'est développé lorsque les mentorés ont commencé à faire leur propre choix. L'interlocuteur ajoute que :

« En fait, on a des choses extraordinaires qui sont faites. C'est-à-dire le mentoré est beaucoup plus impliqué dans cette démarche parce qu'il se voit acteur et les mentors, bah du coup, vont même plus loin qu'on l'aurait imaginé. Ils vont dans les magasins. Ils vont vraiment en profondeur. (Moment de réflexion) Donc je pense que la bonne chose de ce point de vue là est de les laisser autonomes, de lancer, de laisser l'autonomie en fonction des besoins. »

(Interlocuteur A)

Il est important d'analyser que la forme du programme joue un rôle essentiel sur l'implication des mentorés. L'autonomie et la liberté du choix ont permis aux individus de se développer dans leur milieu de travail.

Le tableau ci-dessous regroupe les caractéristiques du programme de mentorat dans l'entreprise 1 :

Tableau 11. Caractéristiques du programme du mentorat Entreprise 1

Programme du mentorat			
Forme du programme	Objectifs du programme	Type du mentorat	Ressources mobilisées
« Formel au début informel par la suite » (Interlocuteur A)	« Assurer une fluidité dans la structure de fonction et donc de faciliter la rapidité de prise de fonction. » (Interlocuteur A) « Gagner du temps sur l'intégration des nouveaux embauchés et évidemment de l'efficacité et du confort pour la personne qui est accompagnée » (Interlocuteur A) « Élargir le lien c'est-à-dire élargir le réseau de personnes ayant déjà mis en place. » (Interlocuteur A)	« On a mis en place un programme de mentorat pour les jeunes cadres dirigeants qu'on intègre dans l'entreprise. On a mis un mentor à un cadre déjà en poste dans l'entreprise. » (Interlocuteur A)	« En terme de ressources, uniquement internes » (Interlocuteur A)

Dans le deuxième cas de figure, le programme était bien formel. Le tableau qui suit en regroupe les items détaillés.

Tableau 12. Caractéristiques du programme de mentorat Entreprise 2

Programme de mentorat			
Forme du programme	Objectifs du programme	Type du mentorat	Ressources mobilisées
« C'était formel » (Interlocuteur B)	« Le développement des jeunes femmes leur permettant de se constituer un réseau. Donc le fait vraiment d'avoir un réseau pour le	« Programme de mentoring les femmes à hauts potentiels » (Interlocuteur C)	« 100% internes. Sauf que je me suis fait aider à un moment pour former les mentors. J'ai dû travailler avec une consultante. »

	<p><i>développement des potentiels est important et puis on a pu constaté que les femmes ont moins de réseaux»</i></p> <p><i>(Interlocuteur C)</i></p> <p><i>« L'idée c'est justement de leur permettre de mieux s'orienter dans l'entreprise et mieux connaître la culture de l'entreprise »</i></p> <p><i>« Accélérer leur développement à long terme dans l'entreprise. »</i></p> <p><i>« Accélérer, d'augmenter le dialogue et le partage d'informations et en parallèle de développer nos dirigeants. »</i></p> <p><i>(Interlocuteur B)</i></p>		
--	--	--	--

Des formations ont été menées pour les femmes mentors afin de mieux accompagner les femmes mentorées. Malgré l'aspect formel de ce programme, le responsable du programme a souligné que le mentorat se développe davantage et atteint les objectifs fixés. Contrairement au premier entretien, ces résultats nous montrent qu'un programme structuré peut connaître un succès. Ainsi, nous supposons que le type de programme peut avoir un impact important sur les résultats.

Nous présentons, dans ce qui suit, les détails des programmes de mentorat abordés lors des entretiens restants.

Tableau 13. Caractéristiques du programme de mentorat Entreprise 3

Programme de mentorat			
Forme du programme	Objectifs du programme	Type du mentorat	Ressources mobilisées
<p><i>Semi-formel</i> « c'est un peu formalisé au départ, mais après ce n'est pas extrêmement contrôlé, c'est vraiment entre le mentor et le mentoré. Ce sont eux qui vont piloter. » (Interlocuteur D)</p>	<p>« Développer la filière expertise du groupe, c'est-à-dire s'assurer que l'on va avoir des professionnels qui vont avoir du plaisir à être dans la filière expert et qui continuent à se développer comme expert et arriver à un niveau d'expertise élevé dans le groupe » (Interlocuteur D)</p> <p>« Dans ce cadre là, on arrive à faire la distinction entre une filière plutôt management ou plutôt expert et, traditionnellement, la filière management est plus reconnue au niveau financier et visibilité » (Interlocuteur D)</p>	<p>« Le mentorat qui se fait avec des experts un peu juniors et des experts reconnus plus séniors » (Interlocuteur D)</p>	<p>« En terme de ressources, uniquement internes » (Interlocuteur D)</p>

Tableau 14. Caractéristiques du programme de mentorat Entreprise 4

Programme de mentorat			
Forme du programme	Objectifs du programme	Type du mentorat	Ressources mobilisées
<p>« C'était formel au niveau du réseau des femmes et après c'est devenu formel au cadre du potentiel des entreprises. » (Interlocuteur E)</p>	<p>« Un besoin de comprendre l'implicite de l'entreprise, de partage d'expériences, un besoin d'écoute bienveillante hors de la ligne hiérarchique donc ça permet des prises de fonction. » « Elle communique avec quelqu'un qui a vécu ça et de comprendre directement comment faire. C'est un espace où la personne peut tester des solutions, des choses qui accélèrent le processus de professionnalisation. ça permet d'avoir les bons contacts et savoirs qui contacter et donc de gagner du temps» (Interlocuteur F)</p>	<p>« Le réseau des femmes » « Aujourd'hui on l'a mis en place pour des jeunes talents » (Interlocuteur E)</p>	<p>« Bah le mentor pour moi, il est interne. Sinon ce n'est plus un mentor. » (Interlocuteur E)</p>

Tableau 15. Caractéristiques du programme de mentorat Entreprise 5

Programme de mentorat			
Forme du programme	Objectifs du programme	Type du mentorat	Ressources immobilisées
« <i>En fait plutôt formel ! C'est vraiment un programme qui a été mis en place par la DRH. »</i> (Interlocuteur F)	« <i>Accroître le développement de ces femmes et de favoriser l'accès à des réseaux et puis de développer la confiance en soi. C'était vraiment des femmes qui avaient la capacité de devenir directrices. »</i> (Interlocuteur F)	« <i>Mentorat pour les femmes ayant juste un niveau avant le poste de directrice »</i> (Interlocuteur F)	« <i>Alors c'est nous-mêmes qui avons formé les mentorés et mentors via des ateliers de formation et aussi avec la création de petits dépliant. Donc uniquement en interne. »</i> (Interlocuteur F)

En résumé, nous avons remarqué que trois programmes sur cinq de notre échantillon sont strictement formels. Nous en identifions également trois types :

- Un mentorat pour les femmes (cadres ou à hauts potentiels) ; (trois entreprises le pratiquent)
- Un mentorat pour l'intégration des jeunes talents et des nouveaux embauchés ; (Une entreprise le pratique)
- Un mentorat des experts juniors avec les des experts seniors ; (Une entreprise le pratique)

Dans la prochaine sous-catégorie, nous présenterons les normes du programme à respecter et nous analyserons les moyens de communication mis en place lors des programmes de mentorat.

5.2.2. Respect des normes

Nous appelons normes, les règles et étapes à suivre et à respecter. Lors du recueil des données, nous avons remarqué que tous les interlocuteurs ont abordé une liste des étapes à respecter pour mener à bien un programme de mentorat. Parmi ces normes, l'accent a été mis sur la phase de sélection des mentors/mentorés, la phase de formation, la phase de matching et la durée du processus. Pour les programmes formels, ces phases ont été suivies par une phase d'évaluation.

Un exemple des étapes à suivre est décrit ci-dessous. Tous les interlocuteurs ont évoqué le même processus du programme. Il s'agit tout d'abord de l'identification de la pratique, suivie par un processus de sélection :

« Voilà j'ai défini ce que c'était et nous avons communiqué dessus. Et puis derrière, j'ai surtout mis en place tout un processus de sélection des mentors » (Interlocuteur D)

Suite à la phase de sélection, une formation des mentors est mise en place :

« C'est qu'on a commencé par la mise en place, bien évidemment, des mentors. Bah oui. On leur aura fait une formation d'une journée pour leur expliquer déjà ce que c'était un mentor et finalement les deux, trois options dont ils devraient avoir besoin dans l'accompagnement quotidien mentorale. Je crois que les formations sont pratiquement indispensables »

(Interlocuteur A)

Une fois la liste des mentors formés bien identifiée, c'est aux mentorés de choisir la personne qui va les accompagner. Cet interlocuteur précise que ce sont les mentorés par la suite qui choisissent leurs mentors. À partir de là, les deux signent une sorte de charte de bonne coopération de six mois. Cette charte fixe qu'ils vont se rencontrer en fonction du besoin du mentoré.

Nous soulignons que la signature d'une charte est obligatoire pour tout type de programme de mentorat, que ce soit formel ou informel.

Dans un autre cas de figure, un interlocuteur a décrit une autre démarche :

« Ce qu'on a fait, c'est qu'on nous avait lancé un mail qui nous venait de Boston avec les fiches explicatives : c'est le mentoré qui pilote la relation, qui doit savoir ce qu'il veut, qui met en place les réunions. Une fois qu'on a reçu ces fiches, on les a envoyées pour informer les collaborateurs et on a demandé s'ils souhaitent s'inscrire. Et on a eu à peu près 25-26 binômes mentor/mentoré sur un bureau qui comptait 400 personnes. On était content du retour qu'on a eu. » (Interlocuteur F)

Ainsi, toutes les personnes interrogées nous ont souligné que c'est souvent au mentoré de décider de la durée et de la qualité de la relation. Nous analysons ainsi le rôle du mentoré dans le bon déroulement de la relation.

Un suivi et une évaluation sont également mis en place :

« On a évalué ça par des questionnaires (...) à posteriori » (Interlocuteur B)

« Nous proposons une réunion de suivie entre les mentorés à mi-parcours et pour les mentors pour discuter un peu de tout ça et voilà c'est pas plus que ça » (Interlocuteur C)

Cette sous-catégorie nous sert de référence. Elle nous montre qu'un programme de mentorat, formel ou informel, respecte des normes bien définies. Ce mode d'accompagnement se développe davantage dans les organisations françaises. Les interlocuteurs ont signalé le rôle primordial de la phase du matching entre le mentor et le mentoré. À partir de cette phase, c'est au mentoré de préciser le nombre de rencontres qu'il veut avoir avec son mentor. Par ailleurs, c'est une pratique d'accompagnement qui favorise le développement personnel, mais qui reste bien structurée, suivie et évaluée par l'organisation.

5.3. Perception de la pratique

Après avoir identifié comment et pour quelles raisons les organisations mettent en place un programme de mentorat, il est temps de cerner l'effet de ce programme sur les individus.

Cette sous-catégorie est présentée comme suit :

Tableau 16. Codage de la catégorie « Perception de la pratique »

Catégorie (Grille d'entretien)	Sous-catégorie (modèle théorique)	Items (grille + modèle théorique)
Perception de la pratique	Information et Communication	Développement du réseau
		Moyen/outil de communication
		Hierarchie
	Cohésion sociale	Ténacité des liens sociaux (faible ou fort)
		Confiance et Solidarité
		Niveau de satisfaction
		Pouvoir d'influence
	Freins et Barrières	Freins et Barrières

5.3.1. Information et communication

Cette sous-catégorie met le programme de mentorat au centre du processus de communication au sein de l'organisation. Elle met en évidence l'importance de la notion de partage d'informations dans une relation de mentorat.

Lors des entretiens effectués, nous avons identifié trois items principaux pour cette sous-catégorie : le développement du réseau, les outils de communication et le rôle de la hiérarchie dans le programme de mentorat. Le tableau ci-dessous présente des extraits de ces trois items.

Tableau 17. Exemples de verbatim de la sous-catégorie « Information et communication »

Développement du réseau	Outil de communication	Hiérarchie
<p>« L'objectif ça peut être du développement de réseau, de carrière, et même de comment communiquer. » (Interlocuteur F)</p> <p>« Il y a moins de doute car elle sait qu'il y a quelqu'un pour pouvoir l'aider et la deuxième chose c'est qu'elle peut développer son réseau et sa relation sociale au sein de l'entreprise. » (Interlocuteur A)</p> <p>« En fait certains ont pris le pari de construire ensemble durant 1, 2, 3 ans au-delà de la fin de période mentorat » (Interlocuteur A)</p> <p>« Ça a vraiment accéléré le développement des jeunes femmes leur permettant de se constituer un réseau. Donc le fait vraiment d'avoir un réseau pour le développement des potentiels est important et puis on a pu constaté que les femmes ont moins de réseaux spontanément, que les garçons. » (Interlocuteur B)</p>	<p>« Un deuxième but très fort qui était de développer les compétences de mentoring, si je peux parler ainsi de nos dirigeants. On cherchait à développer des mentors pour améliorer la communication et faire partager de l'expérience » (Interlocuteur B)</p> <p>« Je pense aussi que si le mentoré est satisfait, il va donner l'envie à quelqu'un d'autre d'être mentoré. Il passera l'information » (Interlocuteur F)</p> <p>« Les mentors, on leur donne quelques outils pour les aider à former par exemple, des outils d'écoute active, des outils qui permettent de savoir comment raconter des expériences pour que cela procure de la valeur pour un jeune. » (Interlocuteur C)</p>	<p>« le mentorat, ça évoque une relation entre une personne qui a de l'expérience et avec une personne plus junior qui va bénéficier de cette relation, et c'est une relation qui est (...) hors hiérarchie » (Interlocuteur C)</p> <p>« Il fallait qu'elles aient au moins 2 niveaux hiérarchiques en plus que le mentoré, suffisamment haut placés et connaissant la culture de l'entreprise » (Interlocuteur E)</p> <p>« Alors c'était pour tout le monde car « Global inclusion » veut dire que tout le monde doit se sentir inclus. Alors quand on s'investit là-dedans, il n'y a plus vraiment de niveau hiérarchique » (Interlocuteur F)</p> <p>« Les gens travaillent ensemble. D'ailleurs dans un réseau ce n'est pas forcément la personne la plus gradée qui va piloter le réseau (...) car ça va développer pour la personne des compétences de</p>

		<i>management, de leadership dans un environnement où on n'a pas vraiment de risques. C'est une relation qui est hors hiérarchie »</i> <i>(Interlocuteur F)</i>
--	--	--

Nous avons réalisé, dans un premier temps, que la notion du réseau a été employée plusieurs fois dans nos 6 entretiens (28 fois). Parmi les différents objectifs du mentorat, les interlocuteurs ont fait référence au développement du réseau et au développement des relations sociales au sein de l'entreprise. De ce fait, nous mettons en évidence l'importance de cette variable dans la relation mentorale.

Le mentorat est également un moyen de communication et de transmission d'informations. Une relation mentorale réussie donnera au mentor et au mentoré l'envie de partager leur d'expérience avec les individus à l'intérieur de l'organisation. Le mentorat apprend aux individus à travailler ensemble de partager et de rester toujours en communication. Entretenir un réseau et des relations sociales est un moyen de partage d'informations.

La variable « hiérarchie » a également été prise en compte lors de ces entretiens. Il n'y a pas de hiérarchie au sein de la relation mentorale. Pourtant un mentor ayant un niveau hiérarchique plus important que le mentoré aura une meilleure connaissance de la culture de l'entreprise, plus d'expérience, et saura donner plus de conseils.

5.3.2. Cohésion sociale

Cette sous-catégorie désigne la ténacité des liens, la confiance et la solidarité entre les individus, le niveau de satisfaction et le pouvoir d'influence. Comme son nom l'indique, cette sous-catégorie nous permettra de comprendre la nature et l'intensité des relations sociales entre les individus.

Dans notre cadre théorique, nous avons identifié quatre items pour cette sous-catégorie : la ténacité des liens, le degré de la confiance, le niveau de satisfaction et le pouvoir d'influence. Certains items ont été abordés sans orientation de notre part. Le tableau ci-dessous présente des extraits de ces trois items.

Tableau 18. Exemples de verbatim de la sous-catégorie « Cohésion sociale »

Ténacité des liens sociaux	Confiance et Solidarité	Niveau de satisfaction	Pouvoir d'influence
<p>« Ils l'utilisent bien (...) c'est-à-dire qu'ils se créent vraiment des liens entre les mentors et les mentorés. » (Interlocuteur A)</p> <p>« Du coup si on n'a pas une bonne paire dès le départ mieux vaut arrêter et essayer autre chose au lieu de tenir « à bout de bras » quelque chose. Mais si on a une bonne paire, c'est de bon présage pour la suite. » (Interlocuteur C)</p>	<p>« Il y avait vraiment une volonté du côté du management de créer une infrastructure pour que les collaborateurs se sentent mieux et se sentent en confiance dans la société. » (Interlocuteur F)</p> <p>« C'est un moyen pour les femmes d'avoir plus confiance. » (Interlocuteur E)</p>	<p>« On a des résultats économiques qui sont très très bons à partir du moment où le couple mentor mentoré joue bien les règles du jeu » (Interlocuteur A)</p> <p>« Ah oui oui nous, on était très satisfaits. » (Interlocuteur B)</p> <p>« Ah oui satisfaits à 95% oui » (Interlocuteur D)</p>	<p>« Mais l'objectif du mentoring ne reste pas que sur le plan technique, on cherche aussi à développer une capacité d'influence et de faire partie d'un réseau d'y contribuer et de recevoir des informations. » (Interlocuteur C)</p>

La ténacité des liens reflète les liens forts ou les liens faibles qui se créent entre le mentor et les mentorés. Tous les interlocuteurs soulignent l'importance de la nature du lien mis en place pour le bon déroulement de la relation. Nous avons remarqué qu'au début de la relation de mentorat, les liens étaient faibles. Dans certains cas (entreprise 1), l'aspect formel de la relation n'a pas permis aux mentors et aux mentorés de créer un lien fort. L'aspect informel du mentorat favorise le partage et facilite le développement des liens forts au sein de l'organisation.

« Les gens s'apportent mutuellement et vont au-delà de la période mentorat, c'est le sens même du mentorat. » (Interlocuteur A)

La notion de confiance était fortement présente dans les entretiens de deux types d'entreprises (Mentorat pour l'intégration des nouveaux embauchés, Mentorat pour les femmes). Les interlocuteurs ont souligné que le mentorat est un outil qui permet le développement de la confiance en soi.

En revanche, la notion d'influence n'a été évoquée qu'une seule fois (entreprise 3). Le développement de la capacité d'influence était l'objectif d'une relation de mentorat entre des experts techniques.

Nous avons remarqué que tous nos interlocuteurs étaient satisfaits de leurs programmes de mentorat, malgré les freins rencontrés. Le dernier item de cette sous-catégorie présente les barrières et les contraintes que les interlocuteurs ont évoquées.

5.3.3. Freins et barrières

Parmi ces barrières, nous citons :

« En tout cas, ce qui est sûr c'est que quand on l'utilise bien (...) on a des résultats en termes de performance. Maintenant le travail qu'on a à faire c'est de mieux communiquer sur les réussites" (Interlocuteur A)

*« Du coup si on n'a pas une bonne paire dès le départ mieux vaut arrêter et essayer autre chose au lieu de tenir « à bout de bras » quelque chose »
(Interlocuteur C)*

*« Les difficultés qui se posent sont la disponibilité des gens »
(Interlocuteur E)*

« En France, il y a beaucoup de freins, mais nous voulions vraiment intégrer de la flexibilité dans notre travail» (Interlocuteur F)

Pour résumer, plusieurs interlocuteurs ont mis l'accent sur la difficulté de la phase du matching dans le processus un programme. Ils soulignent que cette phase est décisive pour la réussite du programme. De plus, il requiert du pilotage et de la communication. Un retour d'expériences est donc indispensable pour faciliter le développement de cette pratique.

5.4. Perspectives d'avenir

Cette catégorie ne fait pas partie de notre modèle théorique. Le but était de savoir si les entreprises souhaitent développer davantage la pratique du mentorat. Étant donné qu'elle est récente en France, il est particulièrement intéressant pour nous de s'interroger sur l'avenir de

ce mode d'accompagnement. Cette catégorie se traduit par notre volonté de vouloir traiter en détail la relation mentorale. Notre objectif à long terme est d'étudier l'effet de la relation mentorale sur le développement de la carrière des individus. Dans ce contexte, la catégorie « perspectives d'avenir » est essentielle pour déterminer les voies des futures recherches académiques.

6. Discussion

Cette partie du mémoire fait le lien entre les résultats empiriques de nos données qualitatives et les résultats théoriques identifiés en amont.

Nous rappelons que la problématique de notre projet de recherche est la suivante :

« Comment la relation mentorale contribue-t-elle au développement du capital social du mentoré au sein de l'organisation ? »

Afin d'y répondre d'une façon rigoureuse, nous avons distingué deux questions de recherche.

La première question était : *Quel mode d'accompagnement favoriserait le plus le développement relationnel des salariés ?*

Ayant identifié les trois modes d'accompagnement les plus présents dans l'organisation (le tutorat, le coaching et le mentorat), une revue de littérature a mis en évidence l'importance de l'aspect relationnel de la pratique du mentorat. Une comparaison entre les trois pratiques a souligné le rôle du mentorat dans le développement à la fois personnel et professionnel des individus à l'intérieur de l'organisation. De ce fait, le mentorat est un mode d'accompagnement qui favorise le développement relationnel des salariés.

Cette question a fait l'objet de notre première partie empirique. Nous avons opté pour une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les responsables de différents programmes de mentorat à l'intérieur de cinq grandes entreprises françaises.

Dans ce cadre, nous avons recueilli l'avis de six responsables du programme. Dans un premier temps l'accent a été mis sur la différence entre les pratiques d'accompagnement existantes.

Comme dans la littérature (Fletcher et Ragins, 2007), les interlocuteurs ont identifié le mentorat comme une « *relation entre une personne qui a de l'expérience et une personne plus junior qui va bénéficier de cette relation* ».

Pars ailleurs, ils l'ont présenté comme une pratique développée sur le long terme qui favorise la transmission du savoir-être et le partage des connaissances et des expériences. Lors des entretiens, le mentorat a été abordé comme la pratique la plus riche en terme de

développement personnel. Un mentor a été identifié comme étant *un spécialiste de la personne, un spécialiste de la manière de réfléchir à un problème et un spécialiste de la prise de recul*. Décrit comme un outil de communication, le mentorat est une relation d'accompagnement personnel et professionnel qui repose sur la générosité, l'entraide et la confiance. Ainsi, nous retrouvons les deux fonctions du mentorat identifiées par Kram (1985) dans notre cadre théorique. La qualité de la relation étant identifiée comme la base du mentorat, les interlocuteurs mettent en évidence le rôle essentiel de cette pratique dans le développement du réseau de relations chez les salariés. Nous retrouvons donc l'idée développée par Wanberg, Welsh, et Hezlett (2003) qui confirme que le mentorat est le moyen le plus intense et le plus puissant en matière de développement des relations.

Dans la deuxième partie de notre cadre théorique, nous avons tenté d'apporter une réponse à notre deuxième question de recherche : *Comment le mentorat contribue au développement du capital social des salariés ?*

Nous rappelons que nous avons identifié un modèle théorique relatif au capital social en amont de notre étude (Dudwick et al., 2006 ; Grootaert et al. 2003, 2004). Nous avons extrait les catégories de ce modèle et les avons adaptées dans notre cadre empirique. Suite aux entretiens menés, nous avons tenté de comprendre l'effet du mentorat sur chacune des catégories.

Dans un premier temps, nous avons commencé par présenter les programmes de mentorat identifiés dans notre échantillon. Nous avons retrouvé les programmes formels et informels abordés dans notre partie théorique. Nous avons distingué les différents types de programmes mis en place (Mentorat pour l'intégration, Mentorat pour les femmes, Mentorat pour les experts techniques) et leurs règles d'application (normes).

Dans notre échantillon, trois entreprises sur cinq ont mis en place un programme de mentorat pour les femmes. Ce programme était formel dans les trois cas. L'objectif de ce programme était le développement du réseau de relations et de la confiance en soi. Les interlocuteurs avaient précisé que les femmes qui suivent ce programme ont la capacité de devenir directrices. Cette conclusion rejoint l'idée développée par Giscombe (2007) qui souligne que le mentorat pour les femmes permet de « percer le plafond de verre ».

Les normes de la mise en place du programme ont été mentionnées. Les différentes phases du programme ainsi que la charte de coopération doivent être respectées lors du déroulement du processus. Ce résultat empirique met en évidence l'analyse de Coleman (1988) et de Inkpen et Tsang (2005) qui accordent beaucoup d'attention à la compréhension et au respect des normes et des conventions qui existent au sein d'un groupe.

Le but de cette partie était de déterminer comment et pour quelles raisons les organisations mettent en place un programme de mentorat.

Dans un deuxième temps, nous avons mis en avant la perception que les interlocuteurs développent de la pratique de mentorat. Le but étant de cerner l'effet de la pratique sur les salariés et notamment sur le développement du capital social.

Nous avons distingué le rôle du mentorat dans la communication et le partage des informations, dans le développement du réseau, dans le tissage des liens sociaux, dans le développement de la confiance et du pouvoir d'influence. Nous nous sommes également interrogés sur la satisfaction des mentorés appartenant aux entreprises de notre échantillon.

Suite aux données recueillies, nous avons conclu que le programme de mentorat est perçu comme un moyen de communication à l'intérieur de l'organisation.

Les liens noués entre les membres pratiquant le mentorat favorisent le partage d'informations et facilitent la transmission des connaissances entre les individus. La relation du mentorat crée un sentiment de confiance et une solidarité entre les individus. Nous en déduisons que la pratique de mentorat permet de développer la structure et le contenu des relations sociales car elle facilite la communication, renforce les liens faibles et stimule un pouvoir d'influence.

Ceci renvoie à l'idée développée par Adler et Kwon (2002). Ils soulignent que le capital social trouve sa source dans la structure et le contenu des relations sociales. De ce fait, la pratique du mentorat permet de développer le capital social des individus.

Parmi les différents objectifs du mentorat, les interlocuteurs ont fait référence au développement du réseau de relations professionnelles du salarié. La relation mentorale est présentée comme un ensemble de ressources qui facilitent la construction d'un réseau durable. Cette définition rejoint celle de Boudieu (1986). Elle offre également aux individus l'avantage d'avoir accès aux opportunités et aux ressources des autres individus appartenant à la même organisation. Cette idée a été développée dans notre cadre théorique en faisant référence à Seibert, Kraimer et Liden (2001). Parallèlement, nous avons remarqué que la visibilité des individus a été améliorée grâce à la pratique de mentorat, ce qui rappelle le cadre théorique de Burt (1992). Le mentorat permet donc d'entretenir et de développer un réseau de relations sociales.

À la fin de nos entretiens, il nous a été souligné que certaines entreprises de notre échantillon sont en phase de lancement d'autres programmes de mentorat, de nature différente. Toutefois, il convient de noter que malgré les « bons » résultats perçus de cette pratique d'accompagnement, son développement connaît des barrières et des freins relatifs au manque

de communication et de pilotage, au manque d'évaluation du processus et à la variable culturelle.

Avant de conclure ce projet de recherche, le prochain chapitre présentera la conclusion générale ainsi que les limites et les voies pour les recherches futures.

CHAPITRE 4

CONCLUSION ET APPORTS DE LA RECHERCHE

1. Conclusion générale

Tel que d'autres chercheurs l'affirment, le mentorat favorise le développement des relations sociales et l'accès aux ressources au sein de l'organisation (Higgins et Kram, 2001 ; Ragins et Kram, 2007 ; Fletcher et Ragins, 2007). Décrite comme une relation interdépendante et générative de développement dans un contexte de carrière (Fletcher et Ragins, 2007), la pratique du mentorat est le moyen le plus intense et le plus puissant en matière de développement des relations (Wanberg, Welsh, et Hezlett, 2003). Par ailleurs, Ivanaj et Persson (2010) soulignent que le mentorat mérite d'être recommandé comme levier de développement des Ressources Humaines, tant pour les personnes que pour les organisations.

Outre la popularité de ce nouveau mode d'accompagnement aux États-Unis et au Canada, peu d'études s'intéressent à la position du mentorat sur le terrain français. Adoptée avec succès dans le monde anglo-saxon, l'apparent silence sur cette pratique en France nous étonne (Ivanaj et Persson, 2010). Dès lors, la présente étude a contribué d'abord à documenter le rôle du mentorat dans le développement du capital social de l'individu, sur un terrain de recherche français. Par la suite, l'analyse qualitative a permis de confirmer l'influence positive de cette pratique sur le développement à la fois personnel et professionnel des salariés dans des entreprises françaises.

Nous avons, dans une première partie, considéré que le mentorat est la pratique d'accompagnement qui favorise le plus le développement personnel et relationnel des individus. Dans cette approche, les résultats empiriques ont fait apparaître l'importance de l'aspect relationnel et émotif de la pratique. Comparé à d'autres modes d'accompagnement, le mentorat prend de l'essor dans le monde de l'entreprise.

Notre recherche empirique démontre l'effet du mentorat sur l'identité de l'individu, ses talents professionnels, sa visibilité à l'intérieur de l'organisation, ses aspirations, ses priorités et ses perceptions. De plus, nos résultats présentent le rôle de la pratique de mentorat dans le

développement du réseau de relations. Elle favorise le partage d'informations et facilite la transmission des connaissances et des expériences entre les individus. Elle crée un sentiment de confiance et stimule l'implication vis-à-vis de l'entreprise. De ce fait, nos résultats empiriques rejoignent les idées identifiées dans notre cadre théorique. Le mentorat contribue au développement du capital social de l'individu à l'intérieur de l'organisation.

Néanmoins, notre recherche empirique postule qu'il est fortement probable que certaines différences culturelles puissent freiner le développement de cette pratique dans les entreprises françaises.

Le présent projet de recherche constitue une avancée intéressante dans la documentation d'une pratique qui gagne en popularité en France. Les nouvelles connaissances explicitées dans ce travail nous offrent une toile de fond pour étudier davantage les effets de la pratique du mentorat sur le développement de la carrière. Ce projet de recherche est considéré comme une phase exploratoire d'une prochaine étude plus détaillée et de meilleure qualité.

2. Limites de la recherche

Cette recherche présente des limites évidentes, notamment dans la collecte de données qualitatives. Considérant la nature des entretiens que nous avons eus, nos résultats peuvent ne pas refléter la réelle situation du programme mis en place. Nous avons remarqué que certains interlocuteurs avaient déjà des réponses toutes prêtes aux thèmes abordés. D'autant plus, le temps de la conversation téléphonique était parfois limité.

Une deuxième limite renvoie aux statuts des personnes interrogées. Il convient de noter qu'avoir des entretiens avec des mentors et des mentorés aurait pu nous fournir des données qualitatives plus riches et plus rigoureuses.

3. Futures voies de recherche

Perçue comme « une relation de développement qui est intégrée dans le contexte de la carrière » (Kram, 2007), le mentorat, dans sa conception moderne, remplit deux fonctions essentielles: le développement de carrière et l'intégration psychosociale (Kram, 1985 ; Allen et al. 2004 ; O'Neil 2005). Les résultats empiriques ayant été présentés, le mentorat est identifié comme un outil de développement à la fois personnel et professionnel.

Notre recherche laisse présager des résultats potentiellement intéressants dans l'exploration de l'effet de cette pratique dans la carrière de l'individu. Notre nouvelle problématique s'inscrit

dans ce cadre de réflexion. Ainsi, une recherche longitudinale pourrait être envisageable. Elle permettrait de clarifier parallèlement l'évolution de la relation de mentorat et de la carrière de l'individu, dans le temps.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127.
- Alves Sarah, Ardouin Thierry, Philippe Xavier, « Tuteur, manager, un enrichissement bidirectionnel », *Management & Avenir* 1/2014 (N° 67) , p. 33-50
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2014). Workplace mentoring and career resilience: An empirical test. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(3), 205.
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (1994). An Examination of the Impact of Career-Oriented Mentoring on Work Commitment Attitudes and Career Satisfaction Among Professional and Managerial Employees1. *British Journal of Management*, 5(4), 241-249.
- Belliveau, O'Reilly & Wade (1996), Social Capital at the Top: effects of social similarity and status on CEO Compensation, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°6, p. 1568-1593
- Belmondo, C., (2002), La création de connaissances dans les groupes de travail, Thèse de doctorat, Université Paris-IX Dauphine, 453 pages.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1), 20-28.
- Blanchet A., et Gotman A., (1992) L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Editions Nathan, Paris.
- Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677-686.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999). *Le Nouvel esprit du Capitalisme*, éd. Gallimard, 843p.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Bourdieu P. 1986. The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*: 241–258. New York: Greenwood.
- Burt, R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cerdin, J. L. (2000). *Gérer les carrières: vade-mecum*. Éd. EMS.
- Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2011). *Vers de nouvelles formes d'accompagnement?*
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619.
- Coleman, James, S. 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital." *American Journal of Sociology* 94: 95–121.
- Cranwell-Ward J., Bossons P., GOVER S. (2004) *Mentoring, a Henley review of best practice*,

Palgrave MacMillan.

Danvers F., (2003). 500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie : 1 700 ouvrages recensés, 1992-2002, Lille : Presses universitaires du Septentrion.

De Fenelon, M. (1790). Les aventures de Télémaque.

De Janasz, S. C., & Sullivan, S. E. (2004). Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network. *Journal of Vocational Behavior*, 64(2), 263-283.

Devins, D. & Johnson, S. (2003). Training and Development Activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(2), 213-228.

Dudwick, N., Kuehnast, K., Jones, V. N., & Woolcock, M. (2006). Analyzing social capital in context. A guide to using qualitative methods and data.

Fatien, P. (2008). Des ambiguïtés des mots/maux du coaching.

Fletcher J.K., Ragins B.R. (2007) "Stone Center Relational Cultural Theory", dans *The handbook of mentoring at work*, SAGE Publications, pp. 373-399.

Fredy-Planchot Agnès, « Reconnaître le tutorat en entreprise », *Revue française de gestion* 6/2007 (n° 175), p. 23-32

Gagnon, É., Moulin, P., & Eysermann, B. (2011). Ce qu'accompagner veut dire. *Reflets: Revue d'intervention sociale et communautaire*, 17(1), 90-111.

Giscombe, K. (2007). Advancing women through the glass ceiling with formal mentoring. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 549-571.

Granovetter M. (1973), *The Strength of Weak Ties*, *American Journal of Sociology*, 78, May, 1360-1380.

Granovetter M. (1995), *Getting a Job*, The University of Chicago Press.

Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266. research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013.

Hackett S.M., Dilts D.M. (2004), « A Systematic Review of Business Incubation Research », *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, pp. 55-82.

Hackett S.M., Dilts D.M. (2007), « Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement and incubation outcomes », *Journal of Technology Transfer*, vol. 33, pp. 439-471.

Hezlett S. A. & Gibson S. K. (2005), "Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go", *Advances in Developing Human Resources*, November, Vol. 7, Issue 4, pp. 446-469.

Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2007). Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384-411. Herman, J. (1983). *Les langages de la sociologie* (Vol. 2076). Presses universitaires de France.

Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental

network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.

Houde R. (2008) "Le mentorat aujourd'hui : des racines et des ailes !", *Revue Lumen Vitae*, LXIII (2), pp. 129-146.

Huberman, A. M., Miles, M. B., & De Backer, C. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes* (pp. 21-24). Bruxelles: De Boeck Université.

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.

Ivanaj, S., & persson, S. (2010). Le mentoring à la française: une pratique qui ne dit pas son nom. XXIème congrès de l'AGRH.

Kirchmeyer, C. (2005). The effects of mentoring on academic careers over time: Testing performance and political perspectives. *Human Relations*, 58, 637-660.

Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott Foresman

Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.

Lafortune, L. (2008). *Guide pour l'accompagnement professionnel d'un changement*. PUQ.

Le Nagard G. (2005), « La GPEC, un chantier urgent », *Entreprise et carrières*, n° 761, 26 avril 2005.

Levinson D., (1978). « Seasons of man's life »

Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. 1981a. «Social resources and occupational status attainment. *Social Forces*, 59: 1163-1181.

Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. 1981b . Social resources and strength of ties. *American Sociological Review*, 46: 393-405.

Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. New York: Cambridge University Press.

Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Ballinger.

Lechaux P. (1992) « Former les tuteurs, les enjeux du professionnalisme pour les entreprises », *Actualité de la Formation Permanente*, n° 119, juillet-août 1992, p. 62-69.

Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. Random House LLC.

Masingue B. (2009), *Seniors tuteurs : comment faire mieux ?*, Présentation du rapport au Secrétaire d'Etat chargé de l'emploi.

Mazars-Chapelon, A., (2001), "Outils de gestion, cognition, émotion, Thèse de Doctorat, Université Paris IX Dauphine.

Mercklé P. (2004) *Sociologie des réseaux sociaux*, Ed. La Découverte (Paris)

- Mitrano-Méda, S. (2012). Le mentorat entrepreneurial: application de la méthode des cas pour la modélisation de l'efficacité d'une relation tripartite (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).
- Nahapiet, J., and S. Ghoshal. 1998. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *Academy of Management Review*: 242–266.
- Noe, R. A., Greenberger, D. B., & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*: Vol. 21 (pp. 129-174). Oxford, UK: Elsevier Science.
- O'Neill, R. M. (2005). An examination of organizational predictors of mentoring functions. *Journal of Managerial Issues*, 439-460.
- Palgi, J., & Moore, G. (2004). Social capital: Mentors and contacts. *Current Sociology*, 52(3), 459-480.
- Paul M. (2004). *L'accompagnement: une posture professionnelle spécifique*. Paris: L'Harmattan
- Paul M. (2007). Ce qu'accompagner veut dire. *Revue Scientifique Carrièreologie*, 9, 14.
- Paul M. (2009), « Accompagnement », *Recherche et formation*, No 62, p. 91-108.
- Péoc'h Nadia, (2008) « Le MAPP (Mode d'Accompagnement Pédagogique Personnalisé) Un modèle opératoire de compréhension d'une pratique d'accompagnement de l'étudiant en soins infirmiers », *Recherche en soins infirmiers* 1/2008 (N° 92) , p. 95-105
- Persson, S., & Ivanaj, S. (2009). Faut-il adopter le mentoring en France? Etat des savoirs et perspectives généalogiques.
- Pezet Eric, Le Roux Annaïg, « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? », *Management & Avenir* 3/2012 (n° 53) , p. 91-102
- Podolny J.M. & Baron J.N.(1997), *Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace*, *American Sociological Review*, vol.62, October, pp 673- 693.
- Ponthieux, S. (2006). *Le capital social. La découverte*.
- Portes, A. 1998. Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24: 1–24.
- Queuniet, V. 2001. « Le coaching acquiert sa légitimité ». *Entreprises et carrières*. N° 597, pp. 12-17
- Ragins, B. R. (1999). Gender and mentoring relationships: A review and research agenda for the next decade.
- Ragins, B. R. et K.E. Kram (2007). *The handbook of mentoring at work : theory, research, and practice*, Sage Publications, Los Angeles.
- Ramaswami, A., & Dreher, G. F. (2007). The Benefits Associated with Workplace Mentoring Relationships. *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, 211.
- Rogers, C. 1942. *Counselling and psychotherapy*. Traduction française : *La relation d'aide et la psychothérapie*. Paris, ESF, 2002.
- Rogers C.R., (1945) « The Non Directive Method as a Technique for Social Research », *American Journal of Sociology*, Vol. 50, n° 4, pp. 279-283.

- Romelaer P., (2001) Note sur l'entretien semi-directif centré, Document CEFAG « Méthodes qualitatives de recherche en gestion », 2001.
- Russell, J. E. A., & Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 1-14.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of organizational behavior*, 13(2), 169-174.
- Schor, S. M. (1997). Separate and unequal: The nature of women's and men's career-building relationships. *Business Horizons*, 40(5), 51-58.
- Seibert S.E. Kraimer M.L. Crant J.M. (2001), What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success, *Personnel Psychology*, vol. 51, p.845-874.
- Smith W. J., Howard J. T. & Harrington K. Vernard (2005), "Essential Formal Mentor Characteristics and Functions in Governmental and Non-Governmental Organizations from the Program Administrator's and the Mentor's Perspective", *Public Personnel Management*, Vol. 34, No 1, Spring, 31-58.
- Thomas, D. A. 1993. Racial dynamics in cross-race developmental relationships. *Administrative Science Quarterly*, 38: 169-194.
- Tourette-Turgis, C. 1996. *Le counselling*. Paris, PUF, collection Que sais-je ?
- Veillard L., (2004) «Le tutorat à l'épreuve des spécificités sociales et techniques de l'entreprise », *Education permanente*, juin 2004, n° 159, p. 117-138.
- Ventolini S. (2006) « Les déterminants des réseaux de développement professionnel », Congrès AIMS, Annecy
- Ventolini, S. (2008) *Le réseau de développement professionnel des managers en début de carrière*.
- Verzat C., gaujard C. (2009) "Expert, conseiller, mentor, confident ou tout à la fois ?", *L'expansion Entrepreneuriat*, Dossier : Enjeux et illusions de l'accompagnement pp. 6-12.
- Vincent, F. (1982). « La pédagogie du tutorat ». *Education permanente*. N° 65, pp. 15-20.
- Vincent Denise, Hamad Nazir, (2001) « Le counseling », *Journal français de psychiatrie* 1/2001 (n°12), p. 38-38
- Wacheux F., (1996) *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in personnel and human resources management*, 22, 39-124.
- Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of management journal*, 34(2), 331-350.

ANNEXES

Annexe 1 : grille d'entretien semi-directif

Question de recherche : Quels sont les apports d'un programme de mentorat dans les organisations françaises ?		
Présentation de l'entretien : Je vous remercie tout d'abord d'avoir accepté ma demande d'entretien ainsi que pour l'attention portée à mon sujet de recherche. Etant étudiante en master de recherche en Management et Sciences des Organisations à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, je mène une étude sur le développement de la pratique du mentorat, notamment sur les apports de cette pratique dans les organisations françaises. Notre entrevue durera environ 45 minutes. Si vous le permettez, j'enregistrerai l'entretien. Je tiens à vous préciser que toutes les informations recueillies lors de cette entrevue resteront confidentielles et entièrement anonymes. Je me chargerai de vous envoyer par mail les résultats et les analyses de cette enquête.		
Thèmes et questions		
Thèmes	Questions	Sous-questions et orientation
<u>Présentation du mentorat</u>	1. Comment connaissez-vous le mentorat ?	Pensez-vous qu'il existe une différence entre le mentorat et les autres formes d'accompagnement (le tutorat et le coaching) ?
<u>Approche pratique</u>	2. Pouvez-vous me parler de votre programme de mentorat ?	S'agit-il d'un programme formel ou informel ? Depuis combien de temps ? Dans quels services et à qui est-il destiné ?
	3. Quelles étaient vos attentes par rapport à la mise en place de ce programme ?	Pour quel besoin répond-il ?
	4. Quelles sont les ressources (internes ou externes) qui ont été mobilisées pour la mise en place du programme ?	Ressources internes : Décision administrative d'une filiale à l'étranger ? Ressources Externes : Avez vous fait appel à un cabinet externe ?
<u>Perception de la pratique</u>	5. Comment évaluez-vous la performance de votre programme ?	Êtes-vous satisfaits du programme ? Quels sont les apports du mentorat dans votre organisation ?
	6. Avez-vous rencontré des	Lesquelles ? À quel niveau du processus ?

	difficultés au cours du processus de mentorat ?	
<u>Perspectives d'avenir</u>	7. Envisageriez-vous de développer d'autres programmes de mentorat au sein de vos équipes ?	

Annexe 2 : retranscription entretien 1

MANEL à 15h le 7 MAI

Interlocuteur A
Entreprise : Carrefour

Interlocuteur ABaudry : Manel Dardouri c'est XXXXXX à l'appareil

Manel : Bonjour Monsieur, Enchantée.

Interlocuteur A: alors j'ai bien reçu votre mail. Dites moi !

Manel : Alors je vous appelle comme prévu par rapport à notre étude sur les apports du mentorat dans les entreprises françaises. Dans le cadre d'un mémoire en master de recherche à l'université Paris X.

Interlocuteur A: hmm ok

Manel : Donc en fait j'avais remarqué que vous êtes, enfin que vous avez un lien avec le programme de mentorat mis en place chez carrefour.

Interlocuteur A: (rire) qui c'est qui vous a dit ça ?

Manel : C'est grâce à l'association européenne de coaching

Interlocuteur A: D'accord

Manel : J'avais fait une recherche d'une personne chez carrefour qui a un lien avec le mentorat. Donc voilà j'ai tenté de vous appeler et vous avez accepté de m'accorder un peu de votre temps. Je vous en remercie d'ailleurs.

Interlocuteur A: De rien

Manel : Donc je tiens à vous préciser que cet entretien sera analysé pour l'étude d'une façon complètement anonyme. Je vous informe également qu'il sera enregistré.

Interlocuteur A: Comment ça ? Vous me dites que c'est anonyme ?

Manel : Oui complètement anonyme. Je vous appellerai Interlocuteur A dans l'étude

Interlocuteur A: ok ok parfait

Manel : Alors je voudrais tout d'abord commencer par savoir comment vous avez connu le mentorat, qu'est ce que vous connaissez à ce sujet là ?

Interlocuteur A: Comment je l'ai connu ?

Manel : Oui

Interlocuteur A: Hmm (moment de réflexion). En fait, j'en ai toujours presque parlé. Moi je suis arrivé à la mise en place du mentorat, en tout cas dans l'entreprise, en partant du tutorat en fait dans un premier temps.

Manel : D'accord

Interlocuteur A: C'est à dire que j'ai beaucoup travaillé sur la mise en place d'une démarche tutorale notamment à Carrefour et pour que, effectivement, la transmission d'un savoir faire autour de demain se fasse entre pairs. Donc à partir de là, une fois qu'on a eu cette première approche et ça a donné des résultats qui étaient attendus en termes de prise de compétences et de transmission du savoir, après s'impose juste une question de dire finalement: « es- ce que cette situation qui est vécue par un collaborateur qui découvre un nouveau métier, est ce qu'elle est aussi vraie pour un cadre voire un cadre supérieur qui prend une fonction sur un périmètre nouveau et donc a sans doute lui aussi besoin d'échanger et de partager ? ». Et en tous cas alors, moins sans doute sur l'aspect maîtrise des nouvelles compétences, puisque là on se retrouve et dans le tutorat, mais plus dans l'aspect d'échange de bonnes pratiques et dans ce cas là le mentor se positionne.

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Voilà donc si vous voulez, c'est une suite logique d'un dispositif où à un moment donné l'idée est de se dire : « quand je suis dans une situation finalement nouvelle d'apprentissage ou quand je suis dans une situation nouvelle de maîtriser ou de résoudre des problèmes différents, est-ce qu'il n'est pas intéressant que je puisse pouvoir m'appuyer sur quelqu'un qui peut m'aider à réfléchir différemment à la problématique ... (temps de réflexion) et qui devienne ressource en fait ! »

Manel : Hmm...d'accord

Interlocuteur A: L'idée est là! On a tous besoin à un moment donné d'avoir des ressources et d'avoir un échange qui permet d'imaginer, de clarifier un point de position quand on a besoin pour prendre une décision et agir au quotidien.

Manel : oui, j'entends bien

Interlocuteur A: Est ce que ça répond à votre question

Manel : Oui tout à fait, tout à fait. Je vous remercie

Interlocuteur A: Je vous en prie

Manel : Et donc est-ce que vous voyez, dans cette approche là, une différence entre le mentorat ou le tutorat, dans ce cas, avec le coaching ?

Interlocuteur A: Alors on va dire il y a peut-être une différence euh (temps de réflexion) importante entre les deux. C'est que dans le coaching, on n'est pas dans la transmission des compétences ou du savoir-faire. On est dans l'accompagnement à la réflexion, à la prise de hauteur et à l'analyse d'un certain nombre de situations.

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Le mentor lui à un moment donné a, entre guillemets, déjà une expérience de la problématique posée par la personne qui l'accompagne. Donc il a cette relancée bien évidemment de faire émerger par lui-même la solution mais par son expérience, ou par la vision qu'il a ou par la connaissance de l'entreprise ou par la connaissance de la problématique. Bah il a cette capacité de transmettre un certain nombre de savoir-faire. Ce qui n'est pas le périmètre d'un coach. Un mentor est un spécialiste du domaine d'activité sur lequel il intervient. C'est un spécialiste de la personne, spécialiste de la manière de réfléchir à un problème, spécialiste de la prise de recul, d'aller faire chercher la personne elle-même. Donc quelque fois les deux peuvent se confondre. C'est à dire on peut très bien imaginer, et d'ailleurs c'est ce qu'on essaie de faire, parce que c'est un plus ! Un mentor peut très bien avoir des formations de coach et avoir une prédisposition de coacher. Un écart en plus. Un mentor peut aussi ne peut avoir cette, on va dire, activité et ce regard.

Manel : d'accord

Interlocuteur A: Je pense qu'il y a un aspect effectivement de transmission d'astuces, de conseils presque un aspect finalement paternaliste de « on va travailler ensemble » et « je vais t'accompagner » qui ne correspond pas à la posture du coach. En tout cas de ce point de vue là ...de manière affective très neutre. Alors qu'un mentor forcément, il s'établit un lien sur la durée qui rajoute une dimension, on va dire, presque émotionnelle différente de ce qui va se passer pour un coach qui a souvent un positionnement externe.

Manel : D'accord. Donc un mentor peut bien être un tuteur ?

Interlocuteur A: Bah oui ! Pour moi à partir du moment, après on peut jouer sur les mots, à partir du moment où on est dans le cadre de transmission d'une compétence, je dirai pure et dure. Dans ce cas là on est dans une démarche tutorale. Y rajoute à ça effectivement l'esprit dans lequel ça doit être fait, la manière dont ça doit être fait. Si, en plus, ça nous permet d'échanger des problématiques nouvelles au delà d'une simple

maîtrise de compétences. Je rentre dans une position qui est là plus de mentor, c'es-à-dire celle de guide, au delà de la simple transmission de la compétence.

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Si vous voulez, il n'y a pas d'hiérarchie. Ce n'est pas le bon schéma mais le tuteur, à la limite, est centré uniquement sur la transmission de la compétence. Celui par contre qui va donner, qui va conseiller, qui va accompagner et sur lequel on va pouvoir presque être un miroir et sur lequel je vais pouvoir m'appuyer dans ma nouvelle situation, celui qui s'est présenté devant moi non pas pour me donner la solution comme dans le cadre de la posture du coach, bah ça peut être dans le mentorat.

Manel : Oui je vois. D'accord ok. Donc là c'était plutôt la phase de présentation du mentorat, maintenant j'ai à vous poser quelques questions par rapport à l'approche pratique. Donc concrètement comment ça marche le mentorat au sein de votre équipe ? Est ce que vous pouvez me parler un peu de votre programme de mentorat ?

Interlocuteur A: Oui. Alors en fait aujourd'hui on a mis en place un programme de mentorat pour les jeunes cadres dirigeants qu'on intègre dans l'entreprise. On a mis un mentor à un cadre déjà en poste dans l'entreprise.

Manel : D'accord

Interlocuteur A: On l'a pour les nouveaux embauchés et puis on l'a développé pour les directeurs des magasins HDR en leur mettant à disposition des mentors donc qui sont tout simplement des directeurs experts volontaires et qui ont été identifiés et qui sont là effectivement pour les accompagner dans le cadre de leur prise de poste.

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Donc en fait globalement, on a entre deux ou trois propositions de jeunes directeurs par an qui ont à peu près une vingtaine d'années et on leur fait choisir sur différents mentors avec quel mentor veulent-ils travailler. À partir de là, les deux signent une sorte de charte, on va dire de bonne coopération de six mois qui dit qu'ils vont se rencontrer en fonction du besoin du mentoré.

Manel : D'accord, de six mois vous me dites ?

Interlocuteur A: Oui voilà ! Alors au début, on a effectivement essayé de vraiment cadrer les choses. On va dire presque, dans une première phase, de l'imposer. C'est à dire, de dire « prenez un mentor que vous pouvez rencontrer une fois par mois ». C'est à dire on a essayé de décrire quelque chose de très structurée et en fait ce n'est pas qui marche le mieux.

Manel : hmm

Interlocuteur A: C'était la volonté de l'entreprise, comme toujours, de structurer énormément les choses et en fait sur la deuxième évolution, finalement on a laissé une proposition en disant « écoutez vous avez cette possibilité pour les mentorés d'avoir des mentors. Donc vous choisissez et vous l'identifiez. À vous derrière de déterminer le rythme avec lequel vous allez travailler ».

Manel : D'accord

Interlocuteur A: « Que vous ayez envie de l'appeler, que vous vous voyez pour manger, pour discuter. Voilà vous vous débrouillez. » Et en fait, on a des choses extraordinaires qui sont faites c'es-à-dire le mentoré est beaucoup plus impliqué dans cette démarche parce qu'il se voit acteur et les mentors bah du coup vont même plus loin qu'on aurait imaginé. Euh ils vont dans les magasins. Ils vont vraiment en profondeur etc... Donc je pense que la bonne chose de ce point de vue là est de les laisser autonomes, de lancer, de laisser l'autonomie en fonction des besoins. Et en fait, en les laissant complètement ouverts, bah ces gens en profitent. C'est le concret des choses qu'on n'aurait pas pu

mettre à la base dans le contrat du mentorat et encore une fois ils vont encore plus loin que ce qu'on aurait pu imaginer.

Manel : et c'est le cas de tous les binômes ?

Interlocuteur A: Alors pas tous ! Il y en a qui ne l'utilise pas du tout. Ceux qui l'utilisent, ils l'utilisent bien et font des vrais paris et dépassent même les petits points c'es-à- dire qu'ils se créent vraiment des liens entre les mentors et les mentorés. Et donc ils ... J'ai même des mentors qui sont des experts, qui se sont réinvestit complètement de la réussite de leur mentoré. Donc ça c'est plutôt bien.

Manel : D'accord.

Interlocuteur A: mais je pense que c'est lié aussi au fait que, voilà, on a laissé de ce point de vue là un cadre qui est relativement large. Ce n'était pas en voulant tout jalonner et tout piloter, mais en laissant à chacun, finalement, la possibilité de vraiment structurer la relation qu'il avait envie de rétablir.

Manel : hmm

Interlocuteur A: La base du mentorat c'est la qualité de la relation. Et donc à partir de là tout est envisageable et tout peut se mettre. (moment de réflexion)

Manel : ah d'accord

Interlocuteur A: J'espère préciser un truc. C'est qu'on a commencé par la mise en place, bien évidemment, par des mentors. Bah oui. On leur aura fait une formation d'une journée pour leur expliquer déjà ce que c'était un mentor et finalement les deux, trois options dont ils devraient avoir besoin dans l'accompagnement quotidien mentorat.

Manel : d'accord et cette formation, elle a été animée par d'autres mentors ?

Interlocuteur A: Alors cette formation, on l'a développée en interne.

Mane : D'accord

Interlocuteur A: Donc elles sont co-animées entre la directrice du département des ressources humaines chez nous et la directrice du management. Et ça permet de montrer l'importance que l'entreprise accorde au dispositif et que ce n'est pas une tâche parmi d'autres mais c'est notre vraie mission qui est souhaitée par la hiérarchie. Donc ça montre finalement l'avisement total de l'entreprise sur le sujet et ça a un vrai impact.

Manel : d'accord d'accord

Interlocuteur A: alors bien évidemment les deux personnes qui aujourd'hui co-animent deux sessions de formations par an ont été formées au préalable par des coaches.

Manel : D'accord. Donc ces deux personnes sont coachées, entre parenthèses, et après elles donnent des formations à des mentors ?

Interlocuteur A: Ils animent les formations mentors oui !

Manel : D'accord parfait. Ok et si vous pouvez me parler de vos attentes en fait par rapport à la mise en place de ce programme dès le début ? Autrement dit, c'était quoi l'objectif dès le début ?

Interlocuteur A: Je pense qu'il y a deux objectifs. Le premier était d'assurer une fluidité dans la structure de fonction et donc de faciliter la rapidité de prise de fonction.

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Prendre un poste de direction surtout en magasin ou en service ou autre chose n'est pas toujours évident surtout lorsqu'on fonctionne comme on le fait beaucoup chez nous par intermédiaire de proposition interne. Le premier objectif est de gagner du temps et d'être très efficace dans la prise de poste des nouveaux embauchés et en particulier des nouveaux cadres. Et le deuxième objectif est d'élargir le lien c'es-à- dire d'élargir le réseau de personnes ayant déjà mis en place. C'est à dire lorsque vous mettez un mentor à disposition de quelqu'un, vous mettez son savoir faire, mais aussi son réseau de connaissance. Quand vous êtes dans une grande entreprise comme la

notre, qui conte à peu près 14000 collaborateurs en France, on sait que cet élément de réseau et un élément facilitateur pour la réussite.

Manel : Mais tout à fait

Interlocuteur A: Quand je n'ai pas les bonnes personnes à qui appeler, quand je n'ai pas le bon organigramme, le mentorat nous permet de gagner du temps car on a tout de suite le bon individu et la bonne personne.

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Encore une fois la raison principale est de gagner du temps sur l'intégration et évidemment de l'efficacité et du confort pour la personne qui est accompagnée.

Manel : Oui

Interlocuteur A: Il y a surtout du confort et surtout elle se pose moins de questions. Il y a moins de doute car elle sait qu'il y a quelqu'un pour pouvoir l'aider et la deuxième chose c'est qu'elle peut développer son réseau et sa relation sociale au sein de l'entreprise.

Manel : Donc il y a cet aspect de développement de réseau au sein de l'entreprise ?

Interlocuteur A: Oui bien sûr. Ça se passe mieux, ça se passe mieux que si je suis tout seul confronté à ma réalité qui est « voilà j'arrive dans un milieu, je ne connais personne, j'ai un nouveau poste et je suis confronté à mon seul libre arbitre »

Manel : D'accord d'accord. Et à la base comment avez-vous pensé dès le début de mettre en place ce programme ? Mis à part, mis à part le programme de tutorat, est ce qu'il y a eu des décisions, par exemple, administratives qui venaient du siège ou c'était juste ... (Il m'interrompt)

Interlocuteur A: En fait quand on l'a mis en place ça doit dater de à peu près 4 ans, ça n'a pas été simple parce que je pense que culturellement, on n'a pas en France, dans les entreprises cette culture très développée justement, finalement de cet accompagnement traverse.

Manel : Oui

Interlocuteur A: Vous avez probablement entendu parlé de l'accompagnement par les pairs. Le tutorat ce n'est pas très très développé, on parle de ce principe dans les entreprises que quand on a quelqu'un qui en a le statut, la compétence tout de suite

Manel : hum hum

Interlocuteur A: Et en fait, moi j'ai proposé la mise en place de ce mentorat à partir du moment où on a travaillé sur le parcours d'intégration des directeurs des magasins

Manel : l'intégration des directeurs des magasins ?

Interlocuteur A: Oui et c'est devenu forcément une évidence, c'es-à- dire à partir du moment où vous commencez à travailler sur les compétences qui doivent être maîtrisées dans un temps relativement court que finalement la réussite soit rendue possible

Manel : Ouais

Interlocuteur A: Parallèlement vous mettez en phase des actions de formations ben avec des formateurs et vous pouvez aussi aujourd'hui mettre en place de outils de formations à distance et vous vous apercevez que en 8 formations vous n'arriverez pas à faire l'ensemble des problématiques à quelqu'un qui prendra ce poste. Je crois que les formations sont pratiquement indispensables (moment de réflexion)

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Disons que pour le quotidien, pour actualiser ses formations, pour voir réellement ce qui va se passer au niveau de la réalité et du quotidien, il faut que quelqu'un soit disponible, et ça c'est le rôle d'un mentor

Manel : hum

Interlocuteur A: Voilà j'ai une problématique. Je n'en sais rien. Je suis face à euuh je n'en sais rien, je vais s'en doute avoir un préavis de grève, il va y avoir un conflit, alors comment je réagis ? Le but encore une fois ce n'est pas que le mentor prenne la décision à ma place

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Le but c'est qu'il puisse me dire à un moment donné, « en fait voilà la vision que j'en ai ». À partir de là le directeur va prendre lui même les décisions, mais c'est important d'en parler

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Donc en fait, concrètement, c'est venu à partir du moment où on a décidé de structurer un parcours d'intégration

Manel : D'accord, ok, je vois. Et par rapport à la perception de cette pratique comment évaluez-vous la performance de ce programme aujourd'hui ?

Interlocuteur A: Alors on a des superbes réseaux encore ce matin on en discutait. On a des cas avec de l'implication de la créativité. Le but est d'aller chercher, d'aller chercher la performance....

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Donc on a des résultats économiques qui sont très très bons à partir du moment où le couple mentor mentoré joue bien les règles du jeu. Le but du mentoré, encore une fois de ne pas solliciter le mentor tous les 4 matins avec des interrogations. Avant de nouer un partenariat, il faut faire en sorte qu'ils sont là tous les deux pour nouer, grandir.

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Allez on va dire qu'on en a 20% qui se passe très très bien. On va dire que les vrais indicateurs de performance sont lorsque le jeune directeur de magasin va faire des choses concrètes pour son magasin.

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Certains ne vont pas du tout contacter leurs mentors, d'autres juste une fois

Manel : D'accord ok parfait, et donc à la fin des ces 6 mois, que devient-il le binôme mentor-mentoré exactement ? Enfin est-ce que les personnes restent en relation par la suite ?

Interlocuteur A: Exactement, en fait certains ont pris le pari de construire ensemble durant 1, 2, 3 ans (reformulation) au-delà de la fin de période mentorat. Encore une fois l'objectif était l'élargissement du réseau et du tissage des liens et là encore une fois on a gagné quoi. Encore une fois quand les gens s'apportent mutuellement et vont au-delà de la période mentorat, c'est le sens même du mentorat.

Manel : D'accord d'accord est ce que le programme a eu un succès alors ? Est ce que vous envisagez de développer d'autres programmes de mentorat ?

Interlocuteur A: Par rapport à notre cible qui était les jeunes directeurs de magasins, aujourd'hui voilà l'objectif est atteint. Mais je ne dirais pas que c'était un vrai succès non plus, pas au nom.. mais c'est un succès pour ceux qu'ils l'utilisent

Manel : D'accord

Interlocuteur A: En tout cas ce qui est sûr c'est que quand on l'utilise bien, le mentor et le mentoré jouent le jeu. C'est clair qu'on gagne du temps sur l'intégration et on a des résultats en termes de performance. Maintenant le travail qu'on a à faire c'est de mieux communiquer sur les réussites

Manel : Je vois

Interlocuteur A: En fait c'est de dire « ce que vous pouvez obtenir si vous faites vivre une relation de mentorat ». Je pense que cette démarche, un peu comme faire appel à un coach

Manel : C'est à dire ?

Interlocuteur A: Ça ne doit pas être quelque chose qui doit être imposée. Ça doit vraiment être quelque chose qui doit être ressentie comme un besoin. Et si j'ai ce besoin, l'entreprise doit pouvoir m'aider à y répondre.

Manel : d'accord

Interlocuteur A: En mettant en place un certain nombre de dispositifs comme le mentorat, mais je pense que, voilà, moi j'ai pas envie de sur-communiquer sur le sujet.

Manel : D'accord

Interlocuteur A: Par contre de donner beaucoup plus d'exemple sur la réussite et de montrer l'utilité que ça peut avoir pour les jeunes et de susciter plus de sollicitation de ce dispositif. Il faut susciter le besoin pour qu'à un moment donné ça puisse bien fonctionner. En revanche, ça doit parvenir de l'individu. Je peux pas... je peux pas agir pour eux. Si maintenant je vous impose la mari avec qui vous allez vous marier je ne suis pas persuadé que ça serait l'expérience de votre vie.

Manel : hmm je vois bien

Interlocuteur A: Surtout que vous allez déterminer avec lui le type d'échange et de relation que vous voulez avoir avec lui. C'est co-construit. Voilà j'espère que c'est clair.

Manel : Oui parfaitement, je vous remercie pour vos réponses. Bon alors, là j'ai fini les questions que j'avais à vous poser. Je vous remercie infiniment. J'ai vraiment reçu les réponses que je souhaitais et encore plus j'ai eu beaucoup de détails. Est ce que vous souhaitez ajouter quelque chose ou est ce que vous avez une question à me poser ?

Interlocuteur A: Non pas vraiment !

Manel : Ça fait 28 min qu'on parle au téléphone. C'est parfait je n'ai pas dépassé le temps que vous m'avez consacré.

Interlocuteur A: (Eclats de rire) Je vous souhaite une bonne étude alors.

Manel : Merci et bonne fin de journée

Interlocuteur A: Merci à vous aussi au-revoir

FIN DE L'ENTRETIEN

Annexe 3 : retranscription entretien 2

Entreprise : Danone

Interlocuteur : Catherine Thibaux

Manel : Bonjour, c'est Madame Dardouri.

Catherine : Bonjour Madame

Manel : Je vous appelle comme convenu pour l'entretien concernant le mentorat.

Catherine : Oui, j'ai juste une petite question : Est-ce que l'étude sera publiée ?

Manel : Oui, via l'EMCC

Catherine : Est-ce que vous pourrez me l'envoyer ?

Manel : Oui bien sûr ! Je vous enverrai l'analyse de l'étude avant qu'elle soit publiée.

Catherine : Est-ce que les noms seront cités ?

Manel : Non c'est tout à fait anonyme mais si vous voulez les afficher on peut le faire.

Catherine : Oui je veux bien. Je voudrais que les noms soient affichés.

Manel : D'accord d'ailleurs cet entretien sera enregistré pour l'étude. Je vous enverrai les résultats de l'étude avant de les publier si vous le souhaitez.

Catherine : Oui ça sera parfait.

Manel : Ok donc, on va commencer. La première question : Comment avez-vous connu le mentorat ?

Catherine : Alors moi j'ai toujours fait du parrainage et j'ai découvert le parrainage avec les missions locales que j'ai faites avec Danone en signant un partenariat avec la maire de 17^{ème} et 18^{ème} pour aider les jeunes de 16-25 ans qui ont quitté le système scolaire. Mais compte tenu du niveau de chômage, c'est ouvert à tous les jeunes et nous les mettons avec des volontaires qui travaillent chez Danone. Nous organisons des rendez-vous à raison d'une fois tous les 15 jours, pour permettre de les aider et de les suivre dans la durée. C'est une façon assez holistique de prendre en charge le jeune dans tous les aspects de sa vie. Et c'est comme ça que j'ai connu le mentorat.

Manel : D'accord, je vois. Est-ce que vous faites une différence entre le mentorat et le coaching ? Et le mentorat et le tutorat ?

Catherine : Oui oui, je situe bien la différence. On va commencer par le coaching car je suis coach. Le coaching nécessite une formation qualifiante, alors que le mentorat j'appelle ça une démarche d'amateur, mais ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas le faire sérieusement. Donc à partir du moment où une personne qui travaille dans une entreprise et qui est dans la générosité, l'envie de partager, elle peut faire du mentorat. Le coach, lui, est rémunéré pour ce qu'il fait. Le mentor n'est pas rémunéré. Le coach signe un contrat tripartite et se met d'accord pour des objectifs communs. Maintenant, vous m'avez demandé le tutorat ?

Manel : Oui

Catherine : Alors pour moi le tuteur a comme rôle de transmettre son métier, le tutorat c'est l'apprentissage pour moi.

Manel : D'accord

Catherine : Le tutorat c'est du contenu technique, alors que pour moi le mentorat est beaucoup plus dans le savoir-être. Mais après je ne dis pas qu'il y a des cloisons entre ces pratiques, notamment entre le mentorat et le coaching où il y a cette notion d'écoute et de questionnement.

Manel : D'accord, maintenant est-ce que vous pouvez me parler du programme de mentorat auquel vous avez participé ?

Catherine : Alors il y a deux phases. La phase dans laquelle j'ai travaillé chez Danone et l'autre phase où je suis à mon compte. Je suis coach et j'ai aussi des clients en mentorat. Donc j'aide des entreprises à mettre en place des programmes de mentorat. Alors sur la phase

Danone, c'est venu en fait avec les travaux que j'ai menés en tant que directrice en faveur de l'égalité homme-femme et donc nous avons mis en place un plan d'action. Il y avait une partie qui se nommait le « trio gagnant »

Manel : Ok

Catherine : Donc « mentoring, formation au leadership et réseau de femmes » j'appelle ça le trio gagnant qu'on met à disposition des femmes. Mais bon ça ne suffit pas. Je veux dire par là qu'il faut que l'institution travaille en parallèle sur ses règles de promotion ect..

Manel : Alors une question, comment faisiez vous pour accroître le réseau des femmes ?

Catherine : Alors accroître ce n'est pas le mot adéquat mais on essayait à ce que les gens « se frottent » aux autres. Pour moi un réseau, c'est vraiment un espace de parole, où les femmes peuvent aborder des sujets entre elles. Pour moi un espace de parole entre femmes est indispensable. On partage, on communique.

Manel : D'accord. Et donc il s'agissait plutôt d'un programme de mentorat formel ou informel ?

Catherine : En fait plutôt formel ! C'est vraiment un programme qui a été mis en place par la DRH. Donc on a ciblé un niveau précis, c'es-à- dire les femmes ayant juste un niveau avant le poste de directrice. Donc l'objectif était d'accroître le développement de ces femmes et de favoriser l'accès à des réseaux et puis (moment de réflexion) de développer la confiance en soi. C'était vraiment des femmes qui avaient la capacité de devenir directrice.

Manel : Et cela a duré combien de temps ?

Catherine : Alors, c'était un programme qui se renouvelait chaque année. On faisait appel à des volontaires. Alors on commençait avec un petit groupe de 30. En ce qui concerne les mentors, il fallait qu'elles aient au moins 2 niveaux hiérarchiques en plus que le mentoré, suffisamment haut placés et connaissant la culture de l'entreprise. Et qu'ils soient reconnus comme de bons développeurs d'équipes. On les a formés, vu que c'est ma spécialité. Je fais un petit atelier pour les mentors, un petit atelier pour les mentorés. Et donc moi, j'ai fait ça durant 3 ans.

Manel : D'accord et quelles ont été les attentes de la part de Danone ?

Catherine : Alors clairement chez Danone c'était l'accession des femmes au plus haut niveau de responsabilité. C'était un programme femme exclusivement.

Manel : D'accord, et vous avez mobilisé des ressources plus internes ou externes ?

Catherine : Alors c'est nous-même qui avons formés les mentorés et mentors via des ateliers de formation et aussi avec la création de petits dépliants. Donc uniquement en interne. Donc moi, ce qui m'a beaucoup aidé c'était une publication de Thérèse Moriss sur le site « European professional women network », qui est le plus grand réseau de femmes européen. Cela m'a aidé à surmonter deux obstacles : les mentors qui se mettent en mode projet avec leurs mentorés, c'es-à- dire qu'ils veulent donner des instructions se prendre pour son penseur et pour le mentoré c'est le fait de faire plaisir au mentor, et ne pas garder sa liberté de penser. Voilà ça m'a beaucoup aidé.

Manel : D'accord, et avez-vous évalué la réussite du programme ?

Catherine : Alors (moment de réflexion) alors, certains diraient qu'il faudrait le mesurer en fonction du nombre de promotions des femmes, mais pas du tout, car je dis bien que ce programme de mentoring n'est pas l'assurance d'avoir une promotion. Ça n'est qu'un moyen pour les femmes d'avoir plus confiance. Alors je fais souvent des enquêtes et des interviews. En gros mes questions sont : Vous êtes-vous rencontrées plusieurs fois ? En quoi cela vous a été utile ? Donnez-moi trois mots clés pour qualifier la relation mentoring. Généralement les mots cités sont générosité, bienveillance, gratuité. Des mots qu'on ne trouve pas dans le milieu de l'entreprise en général.

Manel : D'accord, et donc vous avez été satisfaite du programme au sein de Danone ?

Catherine : Oui tout à fait.

Manel : Quels ont été réellement les apports du programme de mentorat pour l'entreprise ?

Catherine : Alors moi j'ai mis en place des programmes de mentorat entre les entreprises, c'est du cross-mentoring toujours pour des femmes, j'ai travaillé avec des entreprises comme SNCF, L'Oréal, Danone, KPMG, Crédit Agricole, Orange, Caisse des dépôts, c'est donc du « pairing » entre entreprises. Ce n'est pas interne. Et donc c'est le plus souvent du mentoring peer to peer, c'es-à- dire que chacun est à la fois mentor et mentoré et cela donne un résultat absolument génial. Donc nous vraiment, les 3 axes principaux sur lequel nous travaillons sont : Accélérer le changement dans les entreprises, ancrer les séminaires, favoriser le réseau des femmes. Et en fait, dans la dernière évaluation que j'ai faite de ce programme, j'ai une femme qui m'a dit « j'ai osé voir mon N+2 grâce à ce mentoring ». Ca a été très important pour moi d'avoir un retour de l'image que je renvoyais. Vous voyez, on ne peut pas faire de lien entre mentorat et plus de femme dans le haut niveau hiérarchique. Mais ça contribue à : que les femmes soient plus axées sur le développement d'autres femmes, à se spécialiser dans le coaching, à faire partie des réseaux, animer des séminaires de leadership au féminin.

Manel : Oui oui je vois

Catherine : C'est donc le fait de transformer notre prise de conscience en action.

Manel : Et est ce que vous avez rencontré des difficultés au cours du processus ?

Catherine : Alors les difficultés qui se posent sont la disponibilité des gens. Alors je dis toujours à mes clients, on ne laisse pas les gens sans les avoir préparés. Même si c'est une démarche d'amateur, ça ne nous empêche pas de le faire sérieusement. Parler de la confidentialité du programme, chacun garde sa liberté de penser. On travaille aussi beaucoup sur la façon de questionner et sur les questions ouvertes. Alors derrière le problème de la disponibilité se cache le fait qu'on n'a pas compris qu'il faut se donner du temps à soi-même, c'es-à- dire sortir du cadre du quotidien lié au travail même, poser ses problèmes. A partir du moment qu'elle a compris cela, elle peut trouver de la disponibilité. Pour moi ça fait parti du travail, c'est comme développer son réseau, il faut y consacrer du temps et c'est de notre responsabilité.

Manel : D'accord, et est-ce que vous savez si Danone envisage de mettre en place d'autres programmes ?

Catherine : A mon avis non, car cela prend beaucoup de temps pour mettre en place les binômes.

Manel : D'accord, je vous remercie beaucoup du temps accordé.

Catherine : C'était avec grand plaisir. Bonne journée à vous.

Manel : A vous aussi.

Annexe 4 : retranscription entretien 3

Entreprise : StateStreet

Manel : Bonjour Madame, Alors je m'appelle Manel et je suis étudiante en master de recherche à l'université Paris X et je mène une étude sur le mentorat professionnel plus précisément sur les apports du mentorat dans les entreprises françaises. Comme précisé dans mon mail, je tiens à vous rappeler que cet entretien est enregistré.

Dame : D'accord pas de problème.

Manel : Le mentorat se développe de plus en plus en France aux USA au Québec, alors là, on essaie de savoir avec mon laboratoire de recherche où on en est exactement en France.

Dame : Est-ce que c'est Stéphanie qui vous a donné mon contact ?

Manel : Oui

Dame : Est-ce qu'elle vous a dit que je travaille dans une banque Américaine ?

Manel : Oui c'est StateStreet

Dame : Oui exactement.

Manel : Oui alors, elle ne me l'a pas dit. Elle m'a juste passé le contact et moi j'ai fait un peu de recherche.

Dame : D'accord. C'est une banque qui fait ce qu'on appelle du Back office, c'es-à-dire qu'on dénoue des transactions pour des autres banques. Ce sont des services pour les investisseurs institutionnels. Ce n'est pas une banque d'investissement, on ne travaille pas avec notre argent. En fait, on dénoue des transactions, on fait des paiements. En fait c'est comme si vous achetiez une grande garde de robes et au lieu de la garder vous-même, vous demandez à quelqu'un de la garder pour vous. C'est comme de l'argent que vous avez à la banque, mais dans notre cas ce sont des titres.

Manel : D'accord, oui je vois. D'ailleurs, j'ai fait de la finance et ça m'a beaucoup intéressé de voir que vous avez un programme de mentorat en place. Vous êtes la seule entreprise dans ce secteur qui fait ça dans ma base de données.

Dame : Nous en France, il y a 3 entreprises qui sont concurrentes : BNP Paribas Security services, Société Générale Security services, et CACE.

Manel : Donc vous êtes plutôt une filiale américaines ?

Dame : Oui, voilà, on est 30 000 dans le monde dont 9000 en Europe et en France. C'est un petit bureau ! On est à peu près 340. On est en France depuis 1991. Moi, j'ai commencé chez StateStreet au Luxembourg et je suis en France chez StateStreet depuis 10 ans. Donc on est implanté dans toutes les grandes villes en Europe.

Manel : D'accord

Dame : Ce que je vais vous raconter s'est déroulé en France, mais avec une connotation américaine. C'est un programme américain apporté en France.

Manel : D'accord, donc c'était plutôt une demande administrative venant des USA de mettre en place du mentorat ?

Dame : Oui, alors je vais pas aller jusqu'à dire une demande, mais car il y a énormément de liberté. Donc au début des années de 2000 StateStreet a mis en place une initiative qui s'appelait Global inclusion.

Manel : Ok

Dame : Dans cette initiative, il y avait la création de réseau de collaborateurs donc administré et créé par des collaborateurs. Donc on a créé par exemple un réseau de femmes. En fait, chaque pays pouvait créer le réseau qui voulait. Global inclusion a

toujours été mené par des gens très haut placés. Il y avait vraiment une volonté du côté du management de créer une infrastructure pour que les collaborateurs se sentent mieux et se sentent en confiance dans la société.

Manel : D'accord.

Dame : Donc dans cette initiative, il y a eu aussi le lancement du programme de mentorat. C'est aussi dans cette initiative de Global inclusion qu'on a réfléchi sur la flexibilité au travail. En France, il y a beaucoup de freins, mais nous voulions vraiment intégrer de la flexibilité dans notre travail. Donc pour le mentorat, il y a eu une réflexion qui a été menée et on a tout d'abord dit que les personnes qui s'engagent dans Global inclusion, c'était tous des bénévoles. Donc il y a une personne qui pilote au niveau mondiale. Ensuite, il y a un représentant dans chaque région et donc localement tout est mené par des bénévoles. Donc on a dit que toutes les équipes qui sont dans le « Global inclusion », on va présenter le mentorat et on va demander à chaque bureau de mettre le programme chez eux. Il n'y avait pas d'obligation de le faire, mais on nous l'a vivement conseillé. Au départ, nous n'avions pas vraiment d'outils, c'était du matching manuel.

Manel : Ah ok, donc qui faisait le matching ?

Dame : C'était plutôt un mix. En fait, moi je pilotais cette initiative Global inclusion quand j'étais au Luxembourg et ensuite quand je suis venue habiter à Paris, il y avait rien car le bureau était composé d'un petit groupe de personnes qui était là depuis 1991. Donc il n'y avait pas vraiment de culture, les gens ne se mélangeaient pas. Donc c'était vraiment bien de mettre en place cette initiative pour que les gens puissent se connaître et travailler plus facilement ensemble. Donc je pilotais Global inclusion et j'avais comme pilier les réseaux internes et l'initiative mentorat.

Manel : D'accord.

Dame : Ce qu'on a fait, c'est qu'on nous avait lancé un mail qui nous venait de Boston avec les fiches explicatives : c'est le mentoré qui pilote la relation, qui doit savoir ce qu'il veut, qui met en place les réunions. Une fois qu'on a reçu ses fiches on les a envoyés pour informer les collaborateurs et on a demandé si ils souhaitent de s'inscrire. Et on a eu à peu près 25-26 personnes sur un bureau qui comptait 400 personnes. C'était pas mal à l'époque. On était content du retour qu'on a eu. Mais on a eu beaucoup de gens qui se sont portés volontaires.

Manel : Alors c'était dans un cadre spécifique, c'est à dire pour les femmes ou pour les hauts potentiels ?

Dame : Alors c'était pour tout le monde car « Global inclusion » veut dire que tout le monde doit se sentir inclus. Alors quand on s'investit là-dedans, il n'y a plus vraiment de niveau hiérarchique.

Manel : D'accord

Dame : Les gens travaillent ensemble. D'ailleurs dans un réseau ce n'est pas forcément la personne la plus gradée qui va piloter le réseau. On part du principe que n'importe quelle personne qui souhaite le faire peut le faire. Car ça va développer pour la personne des compétences de management, de leadership dans un environnement ou on n'a pas vraiment de risques. Donc pour les personnes qui ont voulu participer au mentoring, on a envoyé une fiche pour connaître leurs attentes. Et donc on a eu des candidats mentors et mentorés. Plus de mentorés que de mentors d'ailleurs. Et on a fait appel à des managers pour jouer le rôle de mentor.

Alors le matching, ça a été un mix avec les ressources humaines car ils connaissaient bien les gens et deux trois personnes de Global inclusion. On a donc matché selon les attentes et selon la personnalité des gens qu'on connaissait. Ensuite les binômes ont été

révélés via une réunion et c'était au mentoré de faire le premier pas, c'est-à-dire d'organiser des rencontres ect.

Manel : Donc là, vous avez bien respecté le programme qui a été mis aux USA ?

Dame : Oui. Mais bon ce n'était pas vraiment encadré. Moi j'étais mentor dans ce programme. Cela s'est bien passé. Sur les 12 paires qu'on a mis en place, 10 ont bien fonctionné les deux autres ce fut à cause du mentoré qui n'a pas mis en place des réunions régulièrement ect..

Manel : Donc vous vous voyiez régulièrement ?

Dame : On nous conseillait de nous voir pendant 6 mois à raison d'une fois par mois minimum dans un cadre qui nous convient. Le contenu restait entre les binômes, mais à la fin on a juste envoyé un questionnaire pour savoir un peu comment ça s'était déroulé. On a eu aussi un mentor qui nous a dit j'ai pas le temps.

Manel : D'accord, ok.

Dame : Ensuite après ça, nous avons fait une deuxième vague avec un logiciel de matching « triple trick » que nous avons eu grâce à un appel d'offres. Il permettait de créer son profil avec une série de questions et après c'est du Meetic, telle personne match avec vos attentes à 75%. Ensuite vous allez voir avec quelle personne vous êtes affiliés car ça peut être une personne qui travaille dans un autre service que le votre et ne peut pas forcément vous aider. Quand c'est une personne qui convient c'est le mentoré qui doit contacter son mentor pour fixer une première rencontre.

Manel : Et donc ça a fonctionné ?

Dame : Alors oui et non le problème c'est que à part moi en France, personne ne s'est inscrit sur le site, car il y avait beaucoup d'informations à rentrer et les gens manquaient de motivation. Il y avait un manque d'élan de la part des managers.

Manel : Donc si je comprends bien, il n'y avait pas vraiment de pilotage ?

Dame : Oui voilà et pourtant en évaluation de fin d'année il était obligatoire d'avoir un objectif « global inclusion ». Mais après dans certains pays la pratique était plus poussée. J'ai eu une expérience mentorat avec une jeune fille qui travaillait en Chine par exemple et elle travaillait avec des développeurs qui lui ont conseillé de pratiquer le mentorat et elle est tombée sur mon profil.

Manel : Mais dans ce cas là, il n'y avait pas la barrière de la culture ?

Dame : Un peu, mais ce que je lui expliquais c'était du management. Mais le problème qu'elle avait c'est qu'elle se retrouvait avec 70 développeurs hommes.

Manel : Cela a bien marché ?

Dame : Oui, elle a pris confiance en elle et elle a trouvé une meilleure opportunité dans une nouvelle entreprise grâce à son nouveau réseau.

Manel : Et vous avez échangé combien de temps avec elle ?

Dame : Cela a duré les 6 mois et c'était une personne très formelle et organisée. Après les 6 mois elle a demandé si on pouvait continuer 1 heure tous les deux mois. Ça m'a également rappelé la première personne que j'ai mentorée. Ça lui a permis de prendre confiance en lui et de partir de Bruxelles pour trouver un meilleur poste à Paris.

Manel : D'accord, donc le programme, d'après votre ressenti, est un succès ?

Dame : Oui, mais le programme aujourd'hui n'est plus organisé de la même façon. Le mentorat je pense avec l'outil (matching informatique) ne marche pas bien en France car le manager n'a pas été derrière pour guider et piloter. Alors il y a le mentorat informel également. Parfois une conversation avec une personne peut débloquent certaines choses. Il suffit juste de communiquer. Mais je pense que le mentorat organisé ne marche pas en France. Je veux dire, c'est le cas pour nous par ce qu'à mon avis le management n'a pas été derrière l'idée et puis le bureau est petit et donc on a vite fait le

tour de toutes les personnes. Maintenant il dépend de chaque département. Dans d'autres départements internationaux, ils ont utilisé l'outil, mais il y avait un réel suivi du manager. C'était vraiment en profondeur, c'est différent et cela marche mieux.

Manel : Comment évaluez-vous la performance de votre programme ? Est-ce qu'il y a une certaine formalité ?

Dame : Non, il n'y a pas de formalité. Le plus important c'est que le mentoré garde quelque chose de cette expérience. Mais le mentor apprend toujours car il y a des problématiques qui sont nouvelles pour lui. Je pense aussi que si le mentoré est satisfait, il va donner l'envie à quelqu'un d'autre d'être mentoré. Il passera l'information. Mais dans le cadre de « Global inclusion », on fait une enquête sur l'implication où on mesure l'implication émotionnelle et rationnelle par rapport aux managers et à la société. Ça fait 10 ans qu'on fait ça donc on commence à avoir assez de données pour en faire des conclusions. Ce qui en ressort c'est que toutes les personnes qui utilisent tous ces outils de flexibilité, que ce soit l'outil de matching ou même qui appartiennent aux clubs de mentorat que nous avons mis en place en interne un peu partout dans le monde, ont un niveau d'implication bien supérieur aux autres. Ce qui se traduit par moins de démissions et donc financièrement ça impacte positivement la société. Recruter coûte plus cher que de grader et les gens et donc le mentorat a permis de stimuler cet engagement et on a eu moins de démissions et de personnes qui quittaient. Donc c'était très intéressant pour la société et pour le service RH. C'est vu comme un outil pour le développement des collaborateurs.

Manel : Vous entendez quoi par développement des collaborateurs ?

Dame : C'est le développement du réseau, de carrière, de tout. Le mentoré peut demander à quelqu'un de l'aide pour « réseauter » par exemple ou développer sa carrière. Moi par exemple, j'ai rencontré la directrice marketing « Monde » qui était de passage à Paris et on avait échangé par rapport à son développement de carrière. C'était très intéressant. Et donc lorsqu'elle était rentrée aux Etats-Unis je lui ai envoyé un mail en lui demandant de faire quelques séances de mentorat, par l'outil. Mon sujet était comment améliorer et augmenter ma visibilité. Elle m'a donné des choses auxquelles je n'ai jamais pensé. C'était génial. Donc voilà ça peut être du développement de réseau, de carrière, et même de comment communiquer. Ça peut être n'importe quel type de développement.

Manel : Merci beaucoup, je vous remercie pour la richesse de l'entretien et pour le temps consacré

Dame : Pas de problème, si vous avez d'autres questions n'hésitez pas.

Manel : Merci Au revoir

Dame : Au revoir

Annexe 5 : Tableau de codage

Catégories	Sous-catégories	Items	Verbatim
			« En partant du tutorat en fait dans un premier temps. J'ai beaucoup travaillé sur la mise en place d'une démarche tutorale notamment à Carrefour et pour que, effectivement, la transmission d'un savoir faire autour de demain se fasse entre pairs. Donc à partir de là, une fois qu'on a eu cette première approche et ça a donné des résultats qui étaient attendus en termes de prise de compétences et de transmission du savoir, après s'impose juste une question de dire finalement : « es- ce que cette situation qui est vécue par un collaborateur qui découvre un nouveau métier, est ce qu'elle est aussi vraie pour un cadre voire un cadre supérieur qui prend une fonction sur un périmètre nouveau et donc a sans doute lui aussi besoin d'échanger et de partager ? »
			« quand je suis dans une situation finalement nouvelle d'apprentissage ou quand je suis dans une situation nouvelle de maîtriser ou de résoudre des problèmes différents, es- ce qu'il n'est pas intéressant que je puisse pouvoir m'appuyer sur quelqu'un qui peut m'aider à réfléchir différemment à la problématique ... (temps de réflexion) et qui devienne ressource en fait ! »
			« L'idée est là ! On a tous besoin à un moment donné d'avoir des ressources et d'avoir un échange qui permet d'imaginer, de clarifier un point de position quand on a besoin pour prendre une décision et agir au quotidien. »
			« J'ai proposé la mise en place de ce mentorat à partir du moment où on a travaillé sur le parcours d'intégration des directeurs des magasins »
			« C'est venu à partir du moment où on a décidé de structurer un parcours d'intégration des nouveaux embauchés »
			« C'était suite aux actions que j'ai menées il y a 4-5 ans. C'est un vieux truc quand même le mentoring ! Et c'est beaucoup plus pratiqué en Angleterre. »
			« Moi je me suis renseignée au près du réseau des femmes et c'est ce qu'on est entrain de monter chez EDF de général électrique. Et comme moi j'étais coach je me suis dit c'est intéressant. »
			« Alors il y a deux phases. La phase dans laquelle j'ai travaillé chez Danone et l'autre phase où je suis à mon compte. Je suis coach et j'ai aussi des clients en mentorat. »
			« C'est venu en fait avec les travaux que j'ai menés en tant que directrice en faveur de l'égalité homme-femme et donc nous avons mis en place un plan d'action. Il y avait une partie qui se nommait le « trio gagnant » »
			Je vais vous raconter. ça s'est déroulé en France, mais avec une connotation américaine. C'est un programme américain apporté en France. »

		« Dans cette initiative, il y avait la création de réseau de collaborateurs donc administré et créé par des collaborateurs. Donc on a créé par exemple un réseau de femmes. En fait, chaque pays pouvait créer le réseau qui voulait. Global inclusion a toujours été mené par des gens très haut placés. »
		« À partir du moment où une personne qui travaille dans une entreprise et qui est dans la générosité l'envie de partager, elle peut faire du mentorat.
		« pour actualiser ses formations, pour voir réellement ce qui va se passer au niveau de la réalité et du quotidien, il faut que quelqu'un soit disponible, et ça, c'est le rôle d'un mentor »
		« Les gens s'apportent mutuellement et vont au-delà de la période mentorat, c'est le sens même du mentorat. »
		« Je pilotais cette initiative Global inclusion quand j'étais au Luxembourg et ensuite quand je suis venue habiter à Paris, il y avait rien car le bureau était composé d'un petit groupe de personnes qui était là depuis 1991. Donc il n'y avait pas vraiment de culture, les gens ne se mélangeaient pas. Donc c'était vraiment bien de mettre en place cette initiative pour que les gens puissent se connaître et travailler plus facilement ensemble. Donc je pilotais Global inclusion et j'avais comme pilier les réseaux internes et l'initiative mentorat. »
		« Il y avait vraiment une volonté du côté du management de créer une infrastructure pour que les collaborateurs se sentent mieux et se sentent en confiance dans la société. Donc dans cette initiative, il y a eu aussi le lancement du programme de mentorat.»
		« La base du mentorat c'est la qualité de la relation. Et donc à partir de là tout est envisageable et tout peut se mettre »
	Définition	« L'idée est là ! On a tous besoin à un moment donné d'avoir des ressources et d'avoir un échange qui permet d'imaginer, de clarifier un point de position quand on a besoin pour prendre une décision et agir au quotidien. »
		« Le mentor lui à un moment donné a, entre guillemets, déjà une expérience de la problématique posée par la personne qui l'accompagne. Donc il a cette relancée bien évidemment de faire émerger par lui même la solution mais par son expérience, ou par la vision qu'il a ou par la connaissance de l'entreprise ou par la connaissance de la problématique. Bah il a cette capacité de transmettre un certain nombre de savoir faire. Ce qui n'est pas le périmètre d'un coach. Un mentor est un spécialiste du domaine d'activité sur lequel il intervient. C'est un spécialiste de la personne, spécialiste de la manière de réfléchir à un problème, spécialiste de la prise de recul, d'aller faire chercher la personne elle même. Donc quelque fois les deux peuvent se confondre. C'est à dire on peut très bien imaginer, et d'ailleurs c'est ce qu'on essaie de faire, parce que c'est un plus ! Un mentor peut très bien avoir des formations de coach et avoir une prédisposition de coacher. Un écart en plus. Un mentor peut aussi ne peut avoir cette, on va dire, activité et ce regard. »
		« Je pense qu'il y a un aspect effectivement de transmission d'astuces, de conseils presque un aspect finalement paternaliste de « on va travailler ensemble » et « je vais t'accompagner » qui ne correspond pas à la posture du coach. En tout cas de ce point de vue là ...de manière affective très neutre. Alors qu'un mentor forcément, il s'établit un lien sur la durée qui rajoute une dimension, on va dire, presque émotionnelle différente de ce qui va se passer pour un coach qui a souvent un positionnement externe. »

		« Pour moi à partir du moment, après on peut jouer sur les mots, à partir du moment où on est dans le cadre de transmission d'une compétence, je dirai pure et dure. Dans ce cas là on est dans une démarche tutorale. Y rajoute à ça effectivement l'esprit dans lequel ça doit être fait, la manière dont ça doit être fait. Si, en plus, ça nous permet d'échanger des problématiques nouvelles au delà d'une simple maîtrise de compétences. Je rentre dans une position qui est là plus de mentor, c'es-à- dire celle de guide, au delà de la simple transmission de la compétence. »
		« Celui par contre qui va donner, qui va conseiller, qui va accompagner et sur lequel on va pouvoir presque être un miroir et sur lequel je vais pouvoir m'appuyer dans ma nouvelle situation, celui qui s'est présenté devant moi non pas pour me donner la solution comme dans le cadre de la posture du coach, bah ça peut être dans le mentorat. »
		« Le mentor c'est quand même la personne qui conseille notamment sur le plan de carrière et qui voit plus loin. »
		« Le mentoring c'est beaucoup plus sur le long terme. C'est beaucoup plus pour réfléchir à son avenir. C'est pour avoir quelqu'un avec qui brainstormer. (Moment de réflexion) C'est quelqu'un qui oriente les plus jeunes dans les entreprises ou les moins expérimentés dans l'entreprise. »
		« L'idée c'est justement de leur permettre de mieux s'orienter dans l'entreprise. »
		« Le mentorat ça évoque une relation entre une personne qui a de l'expérience et avec une personne plus junior qui va bénéficier de cette relation, et c'est une relation qui est heuuu hors hiérarchie »
		« Le mentorat il y a plus un transfert de savoir et de savoir-faire »
		« La différence c'est que le mentor est en position haute et c'est un sachant. Donc il transmet aussi son savoir faire, ce que ne fait surtout pas le coach. »
		« Le mentor il va surtout faire partager son expérience dans une posture d'écoute, de bienveillance. »
		« On vient le chercher pour son expérience, pour sa connaissance implicite de l'entreprise. Pour toutes les choses là. Donc, il est en position haute pour le contenu aussi. »
		« C'est venu en fait avec les travaux que j'ai menés en tant que directrice en faveur de l'égalité homme-femme et donc nous avons mis en place un plan d'action. Il y avait une partie qui se nommait le « trio gagnant »
		« Pour actualiser ses formations, pour voir réellement ce qui va se passer au niveau de la réalité et du quotidien, il faut que quelqu'un soit disponible, et ça c'est le rôle d'un mentor »
		« Le mentoring c'est beaucoup plus sur le long terme. C'est beaucoup plus pour réfléchir à son avenir »
		« Un deuxième but très fort qui était de développer les compétences des mentorés, si je peux parler ainsi de nos dirigeants. On cherchait à développer des mentors pour améliorer la communication et faire partager de l'expérience. »
Coaching	Notion de coaching	« Dans le coaching, on n'est pas dans la transmission des compétence ou du savoir faire. On est dans l'accompagnement à la réflexion, à la prise de hauteur et à l'analyse d'un certain nombre de situation. »

		<p>« Le coach est celui qui aide le manager à, d'une façon beaucoup plus neutre, beaucoup plus indépendante, qui aide la personne à développer un point de leadership euuh un point de son comportement. »</p> <p>« Pour le coach, on est plus sur des questions d'accompagnement de quelqu'un pour développer une compétence de leadership »</p> <p>« Le coaching c'est pas tellement transmettre une expérience mais c'est plus aider une personne à réfléchir sur les bonnes questions et trouver par lui même un certains nombre de réponses »</p> <p>« Le coaching c'est plus un questionnement qui va aider la personne à trouver un certain nombre de réponses.</p> <p>« Le coaching nécessite une formation qualifiante »</p> <p>"Le coach, lui, est rémunéré pour ce qu'il fait. Le mentor n'est pas rémunéré. Le coach signe un contrat tripartite et se met d'accord pour des objectifs communs. »</p>
	Tutorat	<p>« Pour moi à partir du moment, après on peut jouer sur les mots, à partir du moment où on est dans le cadre de transmission d'une compétence, je dirai pure et dure. Dans ce cas là on est dans une démarche tutorale »</p> <p>« La simple transmission de la compétence. »</p> <p>« Le tuteur, à la limite, est centré uniquement sur la transmission de la compétence. »</p> <p>« Le tutorat ce n'est pas très très développé, on parle de ce principe dans les entreprises que quand on a quelqu'un qui en a le statut, la compétence tout de suite »</p> <p>« Le tuteur, il est sur la tâche immédiate. C'est celui qui enseigne le métier »</p> <p>« Le tuteur c'est celui qui apprend le job. »</p> <p>« Et qui fait apprendre le job à l'autre donc c'est du conseil mais très orienté job actuel, performance actuelle. »</p> <p>« Le tutorat je le pratique pas directement, mais je le vois en temps que programme particulier dans un Curriculum d'enseignements particuliers »</p> <p>« Un tuteur qui va accompagner un apprenant, mais dans le cadre d'un programme pédagogique peu précis »</p> <p>« Le tuteur il est sur la technique, le geste technique même si il transmet aussi des codes »</p> <p>« Le tuteur a comme rôle de transmettre son métier, le tutorat c'est l'apprentissage, pour moi. »</p> <p>« Le tutorat c'est du contenu technique, alors que pour moi le mentorat est beaucoup plus dans le savoir-être. »</p>
Programme de mentorat	Caractéristiques du programme	<p>Forme du programme (formel/informel)</p> <p>« Alors il y a le mentorat informel également. Parfois une conversation avec une personne peut débloquent certaines choses.</p> <p>« c'est un peu formalisé au départ, mais après c'est pas extrêmement contrôlé, c'est vraiment entre le mentor et le mentoré. Ce sont eux qui vont piloter. Nous proposons une réunion de suivie entre les mentorés à mi-parcours et pour les</p>

mentors pour discuter un peu de tout ça et voilà c'est pas plus que ça. »

« C'est à dire on a essayé de décrire quelque chose de très structurée et en fait ce n'est pas qui marche le mieux. »

« C'était la volonté de l'entreprise, comme toujours, de structurer énormément les choses et en fait sur la deuxième évolution, finalement on a laissé une proposition en disant « écoutez vous avez cette possibilité pour les mentorés d'avoir des mentors. Donc vous choisissez et vous l'identifiez. À vous derrière de déterminer le rythme avec lequel vous allez travailler ».

« Que vous ayez envie de l'appeler, que vous vous voyez pour manger, pour discuter. Voilà vous vous débrouillez. » Et en fait, on a des choses extraordinaires qui sont faites c'es-à- dire le mentoré est beaucoup plus impliqué dans cette démarche parce qu'il se voit acteur et les mentors bah du coup vont même plus loin qu'on aurait imaginé. Euhh ils vont dans les magasins. Ils vont vraiment en profondeur etc... Donc je pense que la bonne chose de ce point de vue là est de les laisser autonomes, de lancer, de laisser l'autonomie en fonction des besoins. »

« En fait, en les laissant complètement ouverts, bah ces gens en profitent. C'est le concret des choses qu'on n'aurait pas pu mettre à la base dans le contrat du mentorat et encore une fois ils vont encore plus loin que ce qu'on aurait pu imaginer. »

« on a laissé de ce point de vue là un cadre qui est relativement large Ce n'étais pas en voulant tout jalonner et tout piloter, mais en laissant à chacun, finalement, la possibilité de vraiment structurer la relation qu'il avait envie de rétablir. »

« La base du mentorat c'est la qualité de la relation. Et donc à partir de là tout est envisageable et tout peut se mettre cette formation, on l'a développée en interne. »

« C'était formel »

« C'est formel au départ. Dans la mise en place, on explique au mentor et au mentoré comment ça va fonctionner »

« C'est un peu formalisé au départ, mais après c'est pas extrêmement contrôlé, c'est vraiment entre le mentor et le mentoré. »

« C'était formel au niveau du réseau des femmes et après c'est devenu formel au cadre du potentiel des entreprises. »

« Le mentor pour moi il est interne. Sinon ce n'est plus un mentor. Enfin ça peut être un mentor, mais là dans notre cas ce sont des gens qui appartiennent à l'entreprise et qui connaissent le fonctionnement de l'entreprise et qui connaissent les codes. »

« En fait plutôt formel ! C'est vraiment un programme qui a été mis en place par la DRH. Donc on a ciblé un niveau précis, c'es-à- dire les femmes ayant juste un niveau avant le poste de directrice. »

« Alors c'est nous-même qui avons formé les mentorés et mentors via des ateliers de formation et aussi avec la création de petits dépliants. Donc uniquement en interne. Donc moi, ce qui m'a beaucoup aidé c'était une publication de Thérèse Moriss sur le site « European professional women network », qui est le plus grand réseau de femmes européen. »

		« Alors moi j'ai mis en place des programmes de mentorat entre les entreprises, c'est du cross-mentoring toujours pour des femmes, j'ai travaillé avec des entreprises comme SNCF, L'Oréal, Danone, KPMG, Crédit Agricole, Orange, Caisse des dépôts, c'est donc du « pairing » entre entreprises. Ce n'est pas interne. »
		« Donc pour le mentorat, il y a eu une réflexion qui a été menée et on a tout d'abord dit que les personnes qui s'engagent dans Global inclusion, c'était tous des bénévoles. »
		« Donc il y a une personne qui pilote au niveau mondiale. Ensuite, il y a un représentant dans chaque région et donc localement tout est mené par des bénévoles. Donc on a dit que toutes les équipes qui sont dans legGlobal inclusion, on va présenter le mentorat et on va demander à chaque bureau de mettre le programme chez eux. Il n'y avait pas d'obligation de le faire, mais on nous l'a vivement conseillé. Au départ, nous n'avions pas vraiment d'outils, c'était du matching manuel. »
		« Alors c'était pour tout le monde car « Global inclusion » veut dire que tout le monde doit se sentir inclus. Alors quand on s'investit là-dedans, il n'y a plus vraiment de niveau hiérarchique. »
	Objectifs du programme	« Je pense qu'il y a deux objectifs. Le premier était d'assurer une fluidité dans la structure de fonction et donc de faciliter la rapidité de prise de fonction. »
		« Le premier objectif est de gagner du temps et d'être très efficace dans la prise de poste des nouveaux embauchés et en particulier des nouveaux cadres. »
		« Le deuxième objectif est d'élargir le lien c'est-à-dire d'élargir le réseau de personnes ayant déjà mis en place. »
		« Encore une fois la raison principale est de gagner du temps sur l'intégration et évidemment de l'efficacité et du confort pour la personne qui est accompagnée. »
		« Le but encore une fois ce n'est pas que le mentor prenne la décision à ma place »
		« Le but c'est qu'il puisse me dire à un moment donné, « en fait voilà la vision que j'en ai ». À partir de là le directeur va prendre lui même les décisions, mais c'est important d'en parler »
		« L'idée c'est justement de leur permettre de mieux s'orienter dans l'entreprise. »
		« Mieux connaître la culture de l'entreprise »
		« Mieux comprendre comment ça fonctionne et d'aider d'accélérer bien sûr leur développement dans l'entreprise. »
		« Accélérer, d'augmenter le dialogue et le partage d'informations et en parallèle de développer nos dirigeants. »
		« Donc leur permettre d'acquérir les compétences de développer, de people development »
		« Ça a vraiment accéléré le développement des jeunes femmes leur permettant de se constituer un réseau. »
		« Un deuxième but très fort qui était de développer les compétences de mentoring, si je peux parler ainsi de nos dirigeants. On cherchait à développer des mentors pour améliorer la communication et faire partager de l'expérience. »

		«Dde développer la filière expertise du groupe, c’ets-à- dire s’assurer que l’on va avoir des professionnels qui vont avoir du plaisir à être dans la filière expert et qui continuent à se développer comme expert et arriver à un niveau d’expertise élevé dans le groupe. Dans ce cadre là, on arrive à faire la distinction entre une filière plutôt management ou plutôt expert et, traditionnellement, la filière management est plus reconnue au niveau financier et visibilité. Donc, si vous voulez, on a cherché à renforcer la filière expert entre autre dans cette action de mentoring »
		« Mais l’objectif du mentoring ne reste pas que sur le plan technique, on cherche aussi à développer une capacité d’influence et de faire partie d’un réseau d’y contribuer et de recevoir des informations. Je pense que ces compétence- là sont le meilleur fruit du mentoring, plus que les compétences techniques. »
		« Quand on a des gens dans le mentoring qui se concentrent uniquement sur des compétences techniques, on est souvent déçu. »
		« Un besoin de comprendre l’implicite de l’entreprise, de partage d’expériences, un besoin d’écoute bienveillante hors de la ligne hiérarchique donc ça permet des prises de fonction. »
		« Donc l’objectif était d’accroître le développement de ces femmes et de favoriser l’accès à des réseaux et puis de développer la confiance en soi. C’était vraiment des femmes qui avaient la capacité de devenir directrice. »
		« C’est le plus souvent du mentoring peer to peer, c’ets-à- dire que chacun est à la fois mentor et mentoré et cela donne un résultat absolument génial. Donc nous vraiment, les 3 axes principaux sur lequel nous travaillons sont : Accélérer le changement dans les entreprises, ancrer les séminaires, favoriser le réseau des femmes. »
		« La base du mentorat c’est la qualité de la relation. Et donc à partir de là tout est envisageable et tout peut se mettre cette formation, on l’a développée en interne. »
		«Çça contribue à que les femmes soient plus axées sur le développement d’autres femmes, à se spécialiser dans le coaching, à faire partie des réseaux, animer des séminaires de leadership au féminin. »
	Type du mentorat	« À l’époque c’était le réseau des femmes et aujourd’hui on l’a mis en place pour des jeunes talents. »
		« On a fait un programme de mentoring pour les hauts potentiels. Plutôt on va dire pour les potentiels en général
		« Pour les jeunes femmes, l’idée c’est justement de leur permettre de mieux s’orienter dans l’entreprise. »
		« Alors c’était pour tout le monde car « Global inclusion » veut dire que tout le monde doit se sentir inclus. « Alors quand on s’investit là-dedans, il n’y a plus vraiment de niveau hiérarchique.
		« Un programme de mentorat pour les jeunes cadres dirigeants qu’on intègre dans l’entreprise. »
		« On l’a pour les nouveaux embauchés et puis on l’a développé pour les directeurs des magasins HDR en leur mettant à disposition des mentors donc qui sont tout simplement des directeurs experts volontaires et qui on été identifiés et qui sont là effectivement pour les accompagner dans le cadre de leur prise de poste. »
		« On a laissé de ce point de vue là un cadre qui est relativement large Ce n’états pas en voulant tout jalonner et tout piloter, mais en laissant à chacun, finalement, la possibilité de vraiment structurer la relation qu’il avait envie de rétablir. »

		<p>« La forme que j'ai connue est le mentorat qui se fait avec des experts un peu juniors et des experts reconnus plus séniors. »</p> <p>« Le programme de mentorat auquel je fais référence, sachant qu'il y en a eu plusieurs, mais je ne les connais pas tous, celui que je vous disais par mail sont fait avec des experts techniques. »</p> <p>« Quand les experts techniques sont reconnus à un certain niveau, au niveau qui « expert groupe » qui est une forme particulière de reconnaissance (Moment de réflexion). On leur demande en devenant « expert groupe » de devenir mentor pour un junior pour assurer la pérennité de la filière expertise. »</p> <p>« C'est venu en fait avec les travaux que j'ai menés en tant que directrice en faveur de l'égalité homme-femme et donc nous avons mis en place un plan d'action. Il y avait une partie qui se nommait le « trio gagnant ». Donc « mentoring, formation au leadership et réseau de femmes » j'appelle ça le trio gagnant qu'on met à disposition des femmes. »</p> <p>« Alors clairement chez Danone c'était l'accession des femmes au plus haut niveau de responsabilité. C'était un programme femme exclusivement. »</p> <p>« Alors moi j'ai mis en place des programmes de mentorat entre les entreprises, c'est du cross-mentoring toujours pour des femmes, j'ai travaillé avec des entreprises comme SNCF, L'Oréal, Danone, KPMG, Crédit Agricole, Orange, Caisse des dépôts, c'est donc du « pairing » entre entreprises. Ce n'est pas interne. Et donc c'est le plus souvent du mentoring peer to peer, c'est-à-dire que chacun est à la fois mentor et mentoré et cela donne un résultat absolument génial. »</p>
	Ressources immobilisées (interne/externe)	<p>« En terme de ressources, uniquement internes »</p> <p>« La base du mentorat c'est la qualité de la relation. Et donc à partir de là tout est envisageable et tout peut se mettre cette formation, on l'a développée en interne. »</p> <p>« 100% internes. Sauf que je me suis fait aider à un moment pour former les mentors. J'ai dû travailler avec une consultante. »</p>
Respect des normes	Normes	<p>« C'est qu'on a commencé par la mise en place, bien évidemment, par des mentors. Bah oui. On leur aura fait une formation d'une journée pour leur expliquer déjà ce que c'était un mentor et finalement les deux, trois options dont ils devraient avoir besoin dans l'accompagnement quotidien mentorat. »</p> <p>« Elles sont co-animées entre la directrice du département des ressources humaines chez nous et la directrice du management. Et ça permet de montrer l'importance que l'entreprise accorde au dispositif et que ce n'est pas une tâche parmi d'autres, mais c'est notre vraie mission qui est souhaitée par la hiérarchie. Donc ça montre finalement l'avisement total de l'entreprise sur le sujet et ça a un vrai impact. »</p> <p>« Alors bien évidemment les deux personnes qui aujourd'hui co-animent deux sessions de formations par an ont été formées au préalable par des coachs. »</p>

« Parallèlement vous mettez en phase des actions de formations ben avec des formateurs et vous pouvez aussi aujourd'hui mettre en place des outils de formations à distance et vous vous apercevez eee en 8 formations vous n'arriverez pas à faire l'ensemble des problématiques à quelqu'un qui prendra ce poste. Je crois que les formations sont pratiquement indispensables (moment de réflexion) »
« Pour actualiser ses formations, pour voir réellement ce qui va se passer au niveau de la réalité et du quotidien, il faut que quelqu'un soit disponible, et ça c'est le rôle d'un mentor »
« Donc en fait globalement, on a entre deux ou trois propositions de jeunes directeurs par an qui ont à peu près une vingtaine d'années et on leur fait choisir sur différents mentors avec quel mentor veulent-ils travailler. À partir de là, les deux signent une sorte de charte, on va dire de bonne coopération de six mois qui dit qu'ils vont se rencontrer en fonction du besoin du mentoré. »
« Les jeunes femmes étaient sélectionnées par les acteurs. Elles étaient volontaire,s mais c'est nous qui attribuons »
« On a effectivement essayé de vraiment cadrer les choses. On va dire presque, dans une première phase, de l'imposer. C'est à dire, de dire « prenez un mentor que vous pouvez rencontrer une fois par mois ».
« Moi j'ai dû mettre le programme en place en 2006 – 2007 »
« on a évalué ça par des questionnaires (Moment de réflexion) à postériori
« Ce qui se passait c'est que la première réunion le mentee était invité à passer une ou deux journées dans l'unité du mentor. Ce qui permettait de visiter le site et de mieux se connaître. »
« Quand les experts techniques sont reconnus à un certain niveau, au niveau qui « expert groupe » qui est une forme particulière de reconnaissance (Moment de réflexion). On leur demande en devenant « expert groupe » de devenir mentor pour un junior pour assurer la pérennité de la filière expertise. C'es-à- dire qu'ils vont contribuer eux-mêmes à la montée en puissance d'un certain nombre de futurs experts groupes. »
« Dans la mise en place, on explique au mentor et au mentoré comment ça va fonctionner »
« c'est un peu formalisé au départ, mais après c'est pas extrêmement contrôlé, c'est vraiment entre le mentor et le mentoré. Ce sont eux qui vont piloter. Nous proposons une réunion de suivie entre les mentorés à mi- parcours et pour les mentors pour discuter un peu de tout ça et voilà c'est pas plus que ça. »
« C'est une relation qui dure sur 1 an »
« Voilà j'ai défini ce que c'était et nous avons communiqué dessus. Et puis derrière, j'ai surtout mis en place tout un processus de sélection des mentors. »
« On faisait un peu de sensibilisation à ce qu'était leur rôle et ce qu'était leur posture. »

		<p>« ça fait 10 ans que ça tourne »</p> <p>« C'était un programme qui se renouvelait chaque année. On faisait appel à des volontaires. Alors on a commencé avec un petit groupe de 30. »</p> <p>« Il fallait qu'elles aient au moins 2 niveaux hiérarchiques en plus que le mentoré, suffisamment haut placés et connaissant la culture de l'entreprise. Et qu'ils soient reconnus comme de bons développeurs d'équipes. On les a formés, vu que c'est ma spécialité. Je fais un petit atelier pour les mentors, un petit atelier pour les mentorés. Et donc moi, j'ai fait ça durant 3 ans. »</p> <p>« On travaille aussi beaucoup sur la façon de questionner et sur les questions ouvertes. »</p> <p>« Ce qu'on a fait, c'est qu'on nous avait lancé un mail qui nous venait de Boston avec les fiches explicatives : c'est le mentoré qui pilote la relation, qui doit savoir ce qu'il veut, qui met en place les réunions. Une fois qu'on a reçu ses fiches on les a envoyés pour informer les collaborateurs et on a demandé si ils souhaitent de s'inscrire. Et on a eu à peu près 25-26 personnes sur un bureau qui comptait 400 personnes. C'était pas mal à l'époque. On était content du retour qu'on a eu. »</p>
Perception de la pratique	Freins et barrières	<p>Freins et Barrières</p> <p>« En tout cas ce qui est sûr c'est que quand on l'utilise bien, le mentor et le mentoré jouent le jeu. C'est clair qu'on gagne du temps sur l'intégration et on a des résultats en termes de performance. Maintenant le travail qu'on a à faire c'est de mieux communiquer sur les réussites" »</p> <p>« Il faut susciter le besoin pour qu'à un moment donné ça puisse bien fonctionner. En revanche, ça doit parvenir de l'individu. Je peux pas... je peux pas agir pour eux.»</p> <p>« Le matching n'est jamais évident ! Surtout nous on a fait ça au niveau international. »</p> <p>« Il y avait des jeunes femmes mentorées. Donc il y a une jeune roumaine qui était mentorée par un américain, la russe mentorée par quelqu'un en Espagne donc voilà ! Ce qui fait que évidemment ce n'est pas facile à gérer. »</p> <p>« Il y avait en plus une dynamique de connaissance d'une autre business unit »</p> <p>« Il y a plusieurs types de difficultés, je dirai l'assiduité. C'est à à dire, qu'il y a des relations qui se font de plus en plus rare durant l'année. Mais cela dépend selon les couples. Il y a des couples qui ne loupent jamais des rendez-vous et d'autres qu'on ne voit qu'à partir de 3-4 séances sont moins assidus. Il y a un manque de tenue dans le temps selon le couple. Après il y a des problèmes d'attentes, des attentes techniques de la part du mentoré que le mentor doit lui apporter. »</p> <p>« Cependant ça reste un peu difficile d'être rigoureux dans le mentoring car ça reste vraiment dans la volonté d'un mentor et d'un mentoré et trouver la bonne paire. C'est la clé pour que ça marche. »</p> <p>« Du coup si on n'a pas une bonne paire dès le départ mieux vaut arrêter et essayer autre chose au lieu de tenir « à bout de bras » quelque chose. Mais si on a une bonne paire c'est de bon présage pour la suite. Mais ce n'est pas facile »</p>

« Je vais vous donner un exemple : un mentoré à qui j'ai proposé un mentor, un ancien de l'entreprise qui était formé au coaching. Au lieu de faire le mentor, il a été coach. C'est à dire, il ne lui a jamais dit ce qu'il pensait, qu'il avait déjà vécu dans l'entreprise. Voilà donc la femme mentorée a dit que « c'était intéressant. Ça m'a permis d'avancer mais ce n'était pas ça que j'attendais. »
« Ça mérite un pilotage. Ça mérite une animation. Ça mérite de la communication, du retour d'expériences si on veut que ça marche vraiment quoi ! »
« Alors je sais que ça a été mis en place à un moment au niveau de l'entreprise, au niveau des managers mais comme il n'y avait pas de sensibilisation, on nommait un mentor à chaque nouveau directeur. On lui donnait un mentor. Mais il n'y avait pas de recherche d'accord entre les deux. Il n'y avait pas de sensibilisation. Donc ça marchait ou ça marchait pas quoi !
« L'exemple que je vous ai donné tout à l'heure c'est quelqu'un qui a dit ok mais ce n'était pas ça que j'attendais. On sait que c'est un mentor qui n'était pas assez disponible. »
« Donc c'est ou alors une relation entre mentor et mentoré qui n'a pas pu se faire ou alors un mentor qui veut absolument faire appliquer ses idées. Ce qui n'est pas l'objectif du mentorat. »
« Les mentors qui se mettent en mode projet avec leurs mentorés, c'est-à-dire qu'ils veulent donner des instructions se prendre pour son penseur et pour le mentoré c'est le fait de faire plaisir au mentor, et ne pas garder sa liberté de penser. Voilà ça m'a beaucoup aidé. »
« Les difficultés qui se posent sont la disponibilité des gens »
« Alors derrière le problème de la disponibilité se cache le fait qu'on n'a pas compris qu'il faut se donner du temps à soi-même, c'est-à-dire sortir du cadre du quotidien lié au travail même, poser ses problèmes. A partir du moment qu'elle a compris cela, elle peut trouver de la disponibilité. Pour moi ça fait parti du travail, c'est comme développer son réseau, il faut y consacrer du temps et c'est de notre responsabilité. »
« En France, il y a beaucoup de freins mais nous voulions vraiment intégrer de la flexibilité dans notre travail. »
« Cela s'est bien passé. Sur les 12 paires qu'on a mis en place, 10 ont bien fonctionné les deux autres ce fut à cause du mentoré qui n'a pas mis en place des réunions régulièrement ect. »
« On nous conseillait de nous voir pendant 6 mois à raison d'une fois par mois minimum dans un cadre qui nous convient. Le contenu restait entre les binômes mais à la fin on a juste envoyé un questionnaire pour savoir un peu comment ça s'était déroulé. On a eu aussi un mentor qui nous a dit j'ai pas le temps. »
« Et donc ça a fonctionné ? Dame : Alors oui et non le problème c'est que à part moi en France, personne ne s'est inscrit sur le site, car il y avait beaucoup d'informations à rentrer et les gens manquaient de motivation. Il y avait un manque d'élan de la part des managers. »
« Donc si je comprends bien, il n'y avait pas vraiment de pilotage ? Dame : Oui voilà et pourtant en évaluation de fin d'année il était obligatoire d'avoir un objectif « global inclusion ». Mais après dans certains pays la pratique était plus poussée »

		<p>« D'accord, donc le programme, d'après votre ressenti, est un succès ? Dame : Oui, mais le programme aujourd'hui n'est plus organisé de la même façon. Le mentorat je pense avec l'outil (matching informatique) ne marche pas bien en France car le manager n'a pas été derrière pour guider et piloter. »</p> <p>« Mais je pense que le mentorat organisé ne marche pas en France. Je veux dire, c'est le cas pour nous par ce qu'à mon avis le management n'a pas été derrière l'idée et puis le bureau est petit et donc on a vite fait le tour de toutes les personnes. Maintenant il dépend de chaque département. Dans d'autres départements internationaux, ils ont utilisé l'outil, mais il y avait un réel suivi du manager. C'était vraiment en profondeur, c'est différent et cela marche mieux. »</p> <p>« Faut former les mentors. Faut constituer les terres. Faut vérifier que ça marche. Faut les évaluer. Voilà c'est ... (Moment de réflexion) Il y a un peu de boulot. »</p> <p>« C'est plus compliqué que ce que l'on peut penser au départ. Quand on dit ça va être gratuit puis en fait il ya quand même un suivi à faire. Il y a le matching à faire. »</p> <p>« Donc c'est ou alors une relation entre mentor et mentoré qui n'a pas pu se faire ou alors un mentor qui veut absolument faire appliquer ses idées. Ce qui n'est pas l'objectif du mentorat. »</p> <p>« Faut former les mentors. Faut constituer les terres. Faut vérifier que ça marche. Faut les évaluer. Voilà c'est ... (Moment de réflexion) Il y a un peu de boulot. »</p>
<p>Information et Communication</p>	<p>Développement du réseau</p>	<p>« Donc voilà, l'objectif ça peut être du développement de réseau, de carrière, et même de comment communiquer. Ça peut être n'importe quel type de développement. »</p> <p>« Prendre un poste de direction surtout en magasin ou en service ou autre chose n'est pas toujours évident surtout lorsqu'on fonctionne comme on le fait beaucoup chez nous par intermédiaire de proposition interne. »</p> <p>« Quand je n'ai pas les bonnes personnes à qui appeler, quand je n'ai pas le bon organigramme, le mentorat nous permet de gagner du temps car on a tout de suite le bon individu et la bonne personne. »</p> <p>« Il y a surtout du confort et surtout elle se pose moins de questions. Il y a moins de doute car elle sait qu'il y a quelqu'un pour pouvoir l'aider et la deuxième chose c'est qu'elle peut développer son réseau et sa relation sociale au sein de l'entreprise. »</p> <p>« Alors on a des superbes réseaux encore ce matin on en discutait. On a des cas avec de l'implication de la créativité. Le but est d'aller chercher, d'aller chercher la performance »</p> <p>« Avant de nouer un partenariat, il faut faire en sorte qu'ils sont là tous les deux pour nouer, grandir. »</p> <p>« En fait certains ont pris le pari de construire ensemble durant 1 , 2, 3 ans (reformulation) au-delà de la fin de période mentorat »</p> <p>« accélérer, d'augmenter le dialogue et le partage d'informations et en parallèle de développer nos dirigeants. »</p> <p>« Ça a vraiment accéléré le développement des jeunes femmes leur permettant de se constituer un réseau. Donc le fait vraiment d'avoir un réseau pour le développement des potentiels est important et puis on a pu constaté que les femmes ont moins de réseaux spontanément, que les garçons. »</p>

		« Un deuxième but très fort qui était de développer les compétences de mentoring, si je peux parler ainsi de nos dirigeants. On cherchait à développer des mentors pour améliorer la communication et faire partager de l'expérience. »
		« Donc on y consacre du temps. C'est important pour nous d'accorder du temps pour nos futurs experts donc ça nous permet de donner de l'importance et de la visibilité à cette filière. »
		« Ça permet à la personne au lieu d'aller naviguer dans l'implicite, elle communique avec quelqu'un qui a vécu ça et de comprendre directement comment faire. C'est un espace où la personne peut tester des solutions, des choses qui accélèrent le processus de professionnalisation. ça permet d'avoir les bons contacts et savoir qui contacter et donc de gagner du temps. »
		« On essayait à ce que les gens « se frottent » aux autres. Pour moi un réseau, c'est vraiment un espace de parole, où les femmes peuvent aborder des sujets entre elles. Pour moi un espace de parole entre femmes est indispensable. On partage. On communique. C'est essentiel. »
		« C'est le plus souvent du mentoring peer to peer, c'es-à- dire que chacun est à la fois mentor et mentoré et cela donne un résultat absolument génial. Donc nous vraiment, les 3 axes principaux sur lequel nous travaillons sont : Accélérer le changement dans les entreprises, ancrer les séminaires, favoriser le réseau des femmes. »
		« ça contribue à que les femmes soient plus axées sur le développement d'autres femmes, à se spécialiser dans le coaching, à faire partie des réseaux, animer des séminaires de leadership au féminin. »
		« Les gens travaillent ensemble. D'ailleurs dans un réseau ce n'est pas forcément la personne la plus gradée qui va piloter le réseau. On part du principe que n'importe quelle personne qui souhaite le faire peut le faire. Car ça va développer pour la personne des compétences de management, de leadership dans un environnement ou on n'a pas vraiment de risques. »
		« Vous entendez quoi par développement des collaborateurs ? Dame : C'est le développement du réseau, de carrière, de tout. Le mentoré peut demander à quelqu'un de l'aide pour « réseauter » par exemple ou développer sa carrière. Moi par exemple, j'ai rencontré la directrice marketing « Monde » qui était de passage à Paris et on avait échangé par rapport à son développement de carrière. C'était très intéressant. Et donc lorsqu'elle était rentrée aux Etats-Unis je lui ai envoyé un mail en lui demandant de faire quelques séances de mentorat, par l'outil. Mon sujet était comment améliorer et augmenter ma visibilité. Elle m'a donné des choses auxquelles je n'ai jamais pensé. C'était génial. »
	Moyen de communication	« Mais le mentor apprend toujours car il y a des problématiques qui sont nouvelles pour lui. Je pense aussi que si le mentoré est satisfait, il va donner l'envie à quelqu'un d'autre d'être mentoré. Il passera l'information. »
		« Alors il y a le mentorat informel également. Parfois une conversation avec une personne peut débloquent certaines choses. Il suffit juste de communiquer. »
		« Ça ne doit pas être quelque chose qui doit être imposée. Ça doit vraiment être quelque chose qui doit être ressentie comme un besoin. Et si j'ai ce besoin, l'entreprise doit pouvoir m'aider à y répondre. »
		« En mettant en place un certain nombre de dispositifs comme le mentorat »

		<p>« Ça a vraiment accéléré le développement des jeunes femmes leur permettant de se constituer un réseau. Donc le fait vraiment d'avoir un réseau pour le développement des potentiels est important et puis on a pu constater que les femmes ont moins de réseaux. »</p> <p>« Les mentors, on leur donne quelques outils pour les aider à former par exemple, des outils d'écoute active, des outils qui permettent de savoir comment raconter des expériences pour que cela procure de la valeur pour un jeune. »</p> <p>« Il y a aussi des outils de feedback »</p> <p>« Comment donner du feedback à un jeune et il y a aussi des formations qui expliquent comment se passe une relation de mentoring à quelles fréquences, quels types de rencontres car ce sont des relations à distance la plus part du temps. »</p> <p>« Je pilotais cette initiative Global inclusion quand j'étais au Luxembourg et ensuite quand je suis venue habiter à Paris, il y avait rien car le bureau était composé d'un petit groupe de personnes qui était là depuis 1991. Donc il n'y avait pas vraiment de culture, les gens ne se mélangeaient pas. Donc c'était vraiment bien de mettre en place cette initiative pour que les gens puissent se connaître et travailler plus facilement ensemble. Donc je pilotais Global inclusion et j'avais comme pilier les réseaux internes et l'initiative mentorat. »</p> <p>« Les gens travaillent ensemble. D'ailleurs dans un réseau ce n'est pas forcément la personne la plus gradée qui va piloter le réseau. On part du principe que n'importe quelle personne qui souhaite le faire peut le faire. Car ça va développer pour la personne des compétences de management, de leadership dans un environnement ou on n'a pas vraiment de risques. »</p> <p>« Alors il y a le mentorat informel également. Parfois une conversation avec une personne peut débloquent certaines choses. Il suffit juste de communiquer. »</p> <p>« Mais le mentor apprend toujours car il y a des problématiques qui sont nouvelles pour lui. Je pense aussi que si le mentoré est satisfait, il va donner l'envie à quelqu'un d'autre d'être mentoré. Il passera l'information. »</p> <p>« Le but c'est qu'il puisse me dire à un moment donné, « en fait voilà la vision que j'en ai ». À partir de là le directeur va prendre lui même les décisions, mais c'est important d'en parler »</p>
	Hiérarchie	<p>« Il fallait qu'elles aient au moins 2 niveaux hiérarchiques en plus que le mentoré, suffisamment haut placés et connaissant la culture de l'entreprise. »</p> <p>« Alors c'était pour tout le monde car « Global inclusion » veut dire que tout le monde doit se sentir inclus. Alors quand on s'investit là-dedans, il n'y a plus vraiment de niveau hiérarchique.</p> <p>« Les gens travaillent ensemble. D'ailleurs dans un réseau ce n'est pas forcément la personne la plus gradée qui va piloter le réseau. On part du principe que n'importe quelle personne qui souhaite le faire peut le faire. Car ça va développer pour la personne des compétences de management, de leadership dans un environnement ou on n'a pas vraiment de risques. »</p> <p>« C'est une relation qui est hors hiérarchie »</p>
Cohésion sociale	Ténacité des liens sociaux (faible ou fort)	<p>« Que vous ayez envie de l'appeler, que vous vous voyez pour manger, pour discuter. Voilà vous vous débrouillez. » Et en fait, on a des choses extraordinaires qui sont faites c'es-à-dire le mentoré est beaucoup plus impliqué dans cette démarche parce qu'il se voit acteur et les mentors bah du coup vont même plus loin qu'on aurait imaginé. Euhh ils vont dans les magasins. Ils vont vraiment en profondeur »</p>

		« Donc je pense que la bonne chose de ce point de vue là est de les laisser autonomes, de lancer, de laisser l'autonomie en fonction des besoins. Et en fait, en les laissant complètement ouverts, bah ces gens en profitent. C'est le concret des choses qu'on n'aurait pas pu mettre à la base dans le contrat du mentorat et encore une fois ils vont encore plus loin que ce qu'on aurait pu imaginer. »
		« Ceux qui l'utilisent, ils l'utilisent bien et font des vrais paris et dépassent même les petits points c'es-à- dire qu'ils se créent vraiment des liens entre les mentors et les mentorés. Et donc ils ... J'ai même des mentors qui sont des experts, qui se sont réinvestit complètement de la réussite de leur mentoré. »
		« La base du mentorat c'est la qualité de la relation. Et donc à partir de là tout est envisageable et tout peut se mettre »
		« Le deuxième objectif est d'élargir le lien c'es-à- dire d'élargir le réseau de personnes ayant déjà mis en place"
		« Il y a surtout du confort et surtout elle se pose moins de questions. Il y a moins de doute car elle sait qu'il y a quelqu'un pour pouvoir l'aider"
		« ça se passe mieux que si je suis tout seul confronté à ma réalité qui est « voilà j'arrive dans un milieu, je ne connais personne, j'ai un nouveau poste et je suis confronté à mon seul libre arbitre »
		« Alors on a des superbes réseaux encore ce matin on en discutait. On a des cas avec de l'implication de la créativité. Le but est d'aller chercher, d'aller chercher la performance »
		« Avant de nouer un partenariat, il faut faire en sorte qu'ils sont là tous les deux pour nouer, grandir. »
		« En fait certains ont pris le pari de construire ensemble durant 1 , 2, 3 ans (reformulation) au-delà de la fin de période mentorat »
		« L'objectif était l'élargissement du réseau et du tissage des liens et la encore une fois on a gagné »
		« Du coup si on n'a pas une bonne paire dès le départ mieux vaut arrêter et essayer autre chose au lieu de tenir « à bout de bras » quelque chose. Mais si on a une bonne paire c'est de bon présage pour la suite. »
		« C'est le plus souvent du mentoring peer to peer, c'es-à- dire que chacun est à la fois mentor et mentoré et cela donne un résultat absolument génial. Donc nous vraiment, les 3 axes principaux sur lequel nous travaillons sont : Accélérer le changement dans les entreprises, ancrer les séminaires, favoriser le réseau des femmes. »
		« Dans la dernière évaluation que j'ai faite de ce programme, j'ai une femme qui m'a dit « j'ai osé voir mon N+2 grâce à ce mentoring ». Ca a été très important pour moi d'avoir un retour de l'image que je renvoyais. »
	Confiance et Solidarité	« Le but c'est qu'il puisse me dire à un moment donné, « en fait voilà la vision que j'en ai ». À partir de là le directeur va prendre lui même les décision,s mais c'est important d'en parler »
		« Cela a bien marché ? Dame : Oui, elle a pris confiance en elle et elle a trouvé une meilleure opportunité dans une nouvelle entreprise grâce à son nouveau réseau. »
		« Ça lui a permis de prendre confiance en lui et de partir de Bruxelles pour trouver un meilleur poste à Paris. »

		<p>« Les gens s'apportent mutuellement et vont au-delà de la période mentorat, c'est le sens même du mentorat. »</p> <p>« Il y avait vraiment une volonté du côté du management de créer une infrastructure pour que les collaborateurs se sentent mieux et se sentent en confiance dans la société. Donc dans cette initiative, il y a eu aussi le lancement du programme de mentorat.»</p> <p>« On essayait à ce que les gens « se frottent » aux autres. Pour moi un réseau, c'est vraiment un espace de parole, où les femmes peuvent aborder des sujets entre elles. Pour moi un espace de parole entre femmes est indispensable. »</p> <p>« Ce n'est un moyen pour les femmes pour avoir plus confiance."</p> <p>« Ça contribue à ce que les femmes soient plus axées sur le développement d'autres femmes, à se spécialiser dans le coaching, à faire partie des réseaux, animer des séminaires de leadership au féminin. »</p> <p>« Ça lui a permis de prendre confiance en lui (le mentoré) et de partir de Bruxelles pour trouver un meilleur poste à Paris. »</p> <p>« Il y a surtout du confort et surtout elle se pose moins de questions. Il y a moins de doute car elle sait qu'il y a quelqu'un pour pouvoir l'aider et la deuxième chose c'est qu'elle peut développer son réseau et sa relation sociale au sein de l'entreprise. »</p>
	Niveau de satisfaction	<p>« Ceux qui l'utilisent, ils l'utilisent bien et font des vrais paris et dépassent même les petits points c'es-à- dire qu'ils se créent vraiment des liens entre les mentors et les mentorés. Et donc ils ... J'ai même des mentors qui sont des experts, qui se sont réinvestit complètement de la réussite de leur mentoré. »</p> <p>« On a des résultats économiques qui sont très très bons à partir du moment où le couple mentor mentoré joue bien les règles du jeu. »</p> <p>« On en a 20% qui se passe très très bien. On va dire que les vrais indicateurs de performance sont lorsque le jeune directeur de magasin va faire des choses concrètes pour son magasin. »</p> <p>« Par rapport à notre cible qui était les jeunes directeurs de magasins, aujourd'hui voilà l'objectif est atteint. Mais je ne dirais pas que c'était un vrai succès non plus, pas au nom.. mais c'est un succès pour ceux qu'ils l'utilisent »</p> <p>« En tout cas ce qui est sûr c'est que quand on l'utilise bien, le mentor et le mentoré jouent le jeu. C'est clair qu'on gagne du temps sur l'intégration et on a des résultats en termes de performance. »</p> <p>« Ah oui oui nous, on était très satisfaits. »</p> <p>« Ce programme a eu une très bonne presse. Les gens sont très contents. »</p> <p>« On fait une enquête de satisfaction »</p> <p>« Ah oui 95% oui »</p> <p>« Alors je fais souvent des enquêtes et des interviews. En gros mes questions sont : Vous êtes-vous rencontrées plusieurs fois ? En quoi cela vous a été utile ? Donnez-moi trois mots clés pour qualifier la relation mentoring. Généralement les mots cités sont générosité, bienveillance, gratuité. Des mots qu'on ne trouve pas dans le milieu de l'entreprise en</p>

		général. »
		« Oui tout à fait les femmes sont vraiment satisfaites. »
		« Cela s'est bien passé. Sur les 12 paires qu'on a mis en place, 10 ont bien fonctionné les deux autres ce fut à cause du mentoré qui n'a pas mis en place des réunions régulièrement ect.. »
		« J'ai eu une expérience mentorat avec une jeune fille qui travaillait en Chine par exemple et elle travaillait avec des développeurs qui lui ont conseillé de pratiquer le mentorat et elle est tombée sur mon profil. »
		« Mais le problème qu'elle avait c'est qu'elle se retrouvait avec 70 développeurs hommes. »
		« Mais le mentor apprend toujours car il y a des problématiques qui sont nouvelles pour lui. Je pense aussi que si le mentoré est satisfait, il va donner l'envie à quelqu'un d'autre d'être mentoré. Il passera l'information. »
		« Dans le cadre de « Global inclusion », on fait une enquête sur l'implication où on mesure l'implication émotionnelle et rationnelle par rapport aux managers et à la société. Ça fait 10 ans qu'on fait ça donc on commence à avoir assez de données pour en faire des conclusions. Ce qui en ressort c'est que toutes les personnes qui utilisent tous ces outils de flexibilité, que ce soit l'outil de matching ou même qui appartiennent aux clubs de mentorat que nous avons mis en place en interne un peu partout dans le monde, ont un niveau d'implication bien supérieur aux autres. »
		« Ce qui se traduit par moins de démissions et donc financièrement ça impacte positivement la société. Recruter coûte plus cher que de grader et les gens et donc le mentorat a permis de stimuler cet engagement et on a eu moins de démissions et de personnes qui quittaient. Donc c'était très intéressant pour la société et pour le service RH. C'est vu comme un outil pour le développement des collaborateurs. »
	Pouvoir d'influence	« Mais l'objectif du mentoring ne reste pas que sur le plan technique, on cherche aussi à développer une capacité d'influence et de faire partie d'un réseau d'y contribuer et de recevoir des informations. »
		« On cherche aussi à développer une capacité d'influence »
Perspectives d'avenir	Développement du programme	« Par rapport à notre cible qui était les jeunes directeurs de magasins, aujourd'hui voilà l'objectif est atteint. Mais je ne dirais pas que c'était un vrai succès non plus, pas au nom.. mais c'est un succès pour ceux qu'ils l'utilisent »
		« En tout cas ce qui est sûr c'est que quand on l'utilise bien, le mentor et le mentoré jouent le jeu. C'est clair qu'on gagne du temps sur l'intégration et on a des résultats en termes de performance. Maintenant le travail qu'on a à faire c'est de mieux communiquer sur les réussites »
		« Ça ne doit pas être quelque chose qui doit être imposée. Ça doit vraiment être quelque chose qui doit être ressentie comme un besoin. Et si j'ai ce besoin, l'entreprise doit pouvoir m'aider à y répondre ».
		« Est ce que vous envisageriez encore de mettre en place un nouveau programme pour vos équipes ? Blandine : Ce programme a eu une très bonne presse. Les gens sont très contents. Manel : D'accord ! Blandine : Là Lafarge est sur une autre phase donc là en ce moment. Il n'en faut pas beaucoup pour lancer un nouveau programme. »

	« En ce moment pas particulièrement, mais c'est pas du tout exclu. Je pense que si on doit le faire on utilisera principalement les mêmes outils, mais on sera davantage rigoureux dans le suivi. Cependant ça reste un peu difficile d'être rigoureux dans le mentoring car ça reste vraiment dans la volonté d'un mentor et d'un mentoré et trouver la bonne paire. C'est la clé pour que ça marche. »
--	--

	« On envisage de développer en plus un programme pour les cadres potentiels et pour les managers en prise de fonction ou chef de projet en prise de fonction. »
--	---

	« A mon avis non, car cela prend beaucoup de temps pour mettre en place les binômes. »
--	--

	« On envisage de développer en plus un programme pour les cadres potentiels et pour les managers en prise de fonction ou chef de projet en prise de fonction. »
--	---

	« Là Lafarge est sur une autre phase donc là en ce moment. Il n'en faut pas beaucoup pour lancer un nouveau programme. »
--	--

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale

PARTIE 1 : CADRE D'ANALYSE ET CONCEPTS MOBILISÉS

CHAPITRE 1 : LE MENTORAT, UNE PRATIQUE DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

1. Regard sur l'évolution des différents modes d'accompagnement

L'émergence de la notion d'« accompagnement »

Les modes d'accompagnement

Le counseling

Le tutorat

Le coaching

Le mentorat

2. Le mentorat, « une pratique pas comme les autres »

La différence entre les modes d'accompagnement

La pratique du mentorat

Les fonctions de la pratique

La pratique en France

CHAPITRE 2 : LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL SOCIAL

1. Concepts et définitions

Le réseau social

Le capital social

2. Cadre théorique

Les théories du capital social

L'influence du mentorat sur le capital social

PARTIE 2 : PRATIQUES ET RÉSULTATS

CHAPITRE 3 : VISÉES ET MODALITÉS DE LA RECHERCHE

1. Protocole de recherche

2. Échantillon et contexte de l'étude

3. Recueil de données : L'entretien au cœur du dispositif de recherche

Présentation générale de l'entretien de recherche	40
Construction de l'entretien : guide d'entretien	41
Déroulement des entretiens	42
4. Traitement des données qualitatives	42
La retranscription des entretiens	43
Le codage	43
5. Présentation et analyse des résultats	45
Présentation du mentorat	45
Programme de mentorat	49
Caractéristiques du programme	50
Respect des normes	55
Perception de la pratique	57
Information et communication	57
Cohésion sociale	59
Freins et barrières	61
Perspectives d'avenir	61
6. Discussion	62
CHAPITRE 4 : CONCLUSION ET APPORTS DE LA RECHERCHE	65
1. Conclusion générale	66
2. Limites de la recherche	67
3. Futures voies de recherche	67
Bibliographie	69
Annexes	
Annexe 1 : grille d'entretien semi-directif	75
Annexe 2 : retranscription entretien 1	77
Annexe 3 : retranscription entretien 2	84
Annexe 4 : retranscription entretien 3	87
Annexe 4 : tableau de codage	91