



## **Journées professionnelles de l'Association nationale des directeurs des entreprises sociales pour l'habitat**

Tours  
Avril 2015

### **LES FORUMS**

## **Mentorat**

### **La solidarité au service de la performance**

Dominique Cancellieri-Decroze, Jean-Pierre Andrien, spécialistes du mentorat  
Emmanuel Picard, Directeur Général de Mesolia

#### *Résultats des principaux échanges lors de cet atelier*

Fruit du regroupement de trois Esh et d'un rachat de patrimoine, le groupe Mesolia se doit de « marier » les différentes cultures. Le mentorat fait partie des outils envisagés par la direction pour rapprocher les hommes, créer un climat de confiance et constituer une culture d'entreprise cohérente.

A côté d'un nouveau projet d'entreprise et d'une démarche RSE, le comité directeur de Mesolia parie sur le mentorat pour travailler différemment sur les relations entre les salariés, éloignés géographiquement et culturellement les uns des autres. Objectif : des binômes de mentorat qui contribuent à la cohésion d'équipe et à la création d'une culture commune. L'enjeu est majeur pour l'entreprise qui cherche la meilleure performance afin d'occuper pleinement sa place d'acteur de référence sur son territoire. Tout en interactivité, les animateurs proposent aux participants à ce Forum de constituer deux groupes pour définir ce qu'est le mentorat et ce qu'il n'est pas et réfléchir à des applications possibles dans leur environnement professionnel. Résultats des réflexions :

#### **Qu'est-ce-que le mentorat ?**

Il s'agit d'une transmission de savoirs, de valeurs et de comportements, d'un accompagnement, d'une relation de confiance, d'exemplarité, d'entraide, de bénévolat puisque le mentor est un bénévole du mentorat tandis qu'il est professionnel d'un métier. Le mentorat a été modélisé aux Etats-Unis pour restaurer du lien et améliorer la performance des individus et de l'entreprise. « Alors que nous sommes en pleine mutation, à l'heure où le savoir se dévalorise dès qu'il est appris, où l'exigence d'adaptation et la pression subie par les individus sont fortes, il est nécessaire d'organiser des rapprochements ».

### **Ce que n'est pas le mentorat**

Ce n'est pas le tutorat qui, en France, est pratiqué dans le cadre de contrat d'apprentissage avec une évaluation. Ce n'est pas le coaching qui demande l'intervention d'un professionnel formé à des techniques où l'on ne transmet pas de savoir et ne donne pas de conseil. Le mentor accompagne à long terme (1 an), soutient, aide, transmet son expérience à son mentoré. Fondé sur le volontariat, une relation confidentielle et le respect mutuel, le mentorat ne fonctionne pas seulement d'un « ancien » vers un plus jeune : l'intergénérationnel joue dans les deux sens.

### **Les bénéfices du mentorat**

**Pour l'organisation**, le mentorat permet d'améliorer la gestion des carrières et des talents, de renforcer la cohésion des équipes, de développer la culture de l'entreprise, de « booster » la créativité et l'innovation. Le **mentoré** peut acquérir et valoriser de nouvelles compétences, rompre l'isolement du débutant, être accompagné par une personne qui a déjà une expérience similaire, développer la confiance en lui et des capacités relationnelles et de communication. Le **mentor** transmet son expérience et valorise son parcours, contribue à l'évolution de son mentoré, affine ses compétences relationnelles et communicationnelles, est challengé par de nouvelles connaissances, valorise ses capacités de leadership, bénéficie d'une mise en réseau avec d'autres mentors.

### **Les multiples applications du mentorat**

Parmi les premières visées aux Etats Unis et au Canada : la cohésion et la coopération entre les collaborateurs pour mettre en œuvre le lien social qui fonde la cohésion, la solidarité, la créativité, le développement des talents dans l'entreprise, la prise en compte de la diversité.... En France, le mentorat s'est développé dans des multinationales : l'Oréal, Sodexo, Total depuis une dizaine d'années, EDF avec un programme visant 2000 personnes, Microsoft pour intégrer les jeunes. Dans l'environnement des ESH, des applications pourraient être trouvées entre managers (pour intégrer les nouvelles recrues), entre gardiens (anciens et nouveaux), entre collaborateurs de différentes sociétés d'un même groupe, ou pour intégrer de nouveaux locataires, favoriser la mixité....

### **Comment fonctionne le mentorat ?**

Il s'inscrit dans le cadre prédéfini d'un **programme de mentorat** qui définit la mise en relation entre mentor et mentoré. Trouver le bon « match » entre les deux est le plus difficile. Une formation minimum du mentor est nécessaire : savoir transmettre et communiquer en respectant le système de valeurs de l'Autre, acquérir la posture d'accompagnant, connaître le fonctionnement pratique du dispositif. La supervision du programme est assurée par un professionnel interne ou externe à l'entreprise. Le mentorat dure entre 6 et 18 mois (en moyenne 12 mois), avec une formation et supervision de 2h00 par mois environ.

### **Plus d'informations :**

*Du coaching au mentoring*

Pierre Angel & Dominique Cancellieri-Decroze

Armand Colin, 2011

<http://www.emccfrance.org>

<http://www.capmentorat.org/>

Véronique BERRIEN