

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.
Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

LE MENTORAT

UN NOUVEL OUTIL AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Avec plusieurs décennies de réussite en Amérique du Nord et en Europe, le mentorat commence à intéresser les entreprises françaises. De nombreux groupes ont déjà mis en place des programmes formalisés tels PSA, EDF, Carrefour, L'Oréal, Air Liquide, Total... Ce phénomène témoigne de l'efficacité de ce nouvel outil d'accompagnement interne qui allie entraide et recherche de la performance.

Par **Dominique Cancellieri-Decroze**, responsable de la Commission mentorat de l'EMCC France¹

Le mentorat est un étonnant concept. Modélisé par les Américains il y a près de quarante ans, il est devenu un instrument professionnel au service des entreprises et des relations humaines. Selon une étude publiée en 2011 par la Harvard Business Review², le mentorat est un puissant levier pour fidéliser les talents, éviter le turnover et valoriser le capital humain. Il fait partie intégrante de la culture des entreprises et accompagne les parcours individuels de formation et d'évolution de carrière.

Qui sème le bonheur récolte la performance

Le mentorat en entreprise s'emploie à développer des réseaux d'apprentissages mutuels et de communication par binômes avec le soutien des dirigeants et des services RH, dans une totale confidentialité. La circulation des savoirs informels devient plus intense et le sentiment de solidarité grandit. C'est maintenant un constat d'expérience : la performance de l'entreprise s'en trouve notablement renforcée. Des universitaires de Montréal ont intitulé ainsi leur mémoire : « *Qui sème le bonheur au travail récolte la perfor-*

mance »³. Le retour sur investissement est à la clef. Si le mentorat progresse, c'est qu'il marque un progrès significatif, en phase avec l'évolution des idées sur la place de l'individu au travail. Sur la base d'enquêtes effectuées par CSA auprès de 300 DRH français, le baromètre Manpower a mis en évidence que 75% de ces responsables estiment que la notion de responsabilité sociale des entreprises est devenue une condition clef de bon fonctionnement.

Mentorat, coaching, tutorat, parrainage, quelles différences ?

Pratiqué par un professionnel extérieur au métier du coaché et formé à des techniques d'accompagnement dans la neutralité, le coaching est toujours orienté vers un objectif précis, tandis que le mentorat vise avant tout le transfert de savoir-faire, de savoir-être, et l'échange actif entre deux pairs. Cette distinction n'entraîne pas une opposition entre les deux. Ils sont complémentaires. L'un comme l'autre fournissent des outils en matière de gestion des Ressources Humaines. Le mentorat ne doit pas non plus être confondu avec le tutorat,

TÉMOIGNAGES

A cet égard, les premiers retours d'expériences recueillis par Cap Mentorat sur des programmes de mentorat mis en œuvre en France, montrent la diversité des résultats exprimés par bénéficiaires (mentors mentorés et managers) : « *le mentorat nous a permis de gagner du temps. Il nous a aidés à nous intégrer dans l'entreprise* ». Il apporte « *de l'efficacité et du confort pour la personne qui est accompagnée.* » ; « *Ça a vraiment accéléré la carrière des jeunes femmes mentorées en leur permettant de se constituer un réseau.* ». Ou encore « *le mentoring nous a permis de travailler ensemble sans relation hiérarchique* ». La personne mentorée a « *eu moins de doute car elle savait qu'elle pouvait être aidée.* »...

Pour en savoir plus :
www.capmentorat.org

¹ Article coordonné au nom de Cap Mentorat

² Keeping Great People with Three Kinds of Mentors, Anthony Tjan, 2011

³ « *Qui sème le bonheur récolte la performance. Exploration des liens entre le bien-être psychologique et la performance* », Chloé Parenteau, Emilie Champagne, Dr Véronique Dagenais (Psychologie Québec 2013)

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.
Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

pratiqué la plupart du temps dans le cadre d'un contrat d'apprentissage, qui comporte une dimension d'évaluation du tuteur à l'égard de son tuteur qui n'existe pas dans le mentorat. Quant au parrainage, c'est avant tout une relation de soutien souvent sans formalisation précise.

Le mentorat multiforme

Aujourd'hui, ce ne sont plus exclusivement les plus âgés qui détiennent la connaissance. La civilisation de la communication a renversé l'échelle des valeurs, les savoirs se périment vite. Les plus jeunes savent souvent autant que leurs aînés, apprennent plus vite et différemment. Le mentorat est un activateur de cette connaissance informelle, il peut apporter autant aux employés, qu'aux cadres ou aux dirigeants. Stimuler les réseaux d'échanges qui émergent grâce au mentorat devient un atout et un enjeu pour le management.

Un programme rigoureux

Le paradoxe, c'est que la mise en place et le suivi de ces programmes de mentorat requièrent une organisation rigoureuse qui ne s'improvise pas. L'appel à des professionnels extérieurs est souvent nécessaire : clarification des objectifs et enjeux pour l'entreprise, construction du programme, « recrutement » des mentors et mentorés, choix des binômes, suivi, communication et valorisation de la démarche en ligne, bilans, autant d'étapes à parcourir. La mise en place d'un suivi interne par ce qu'on appelle des « référents » s'avère essentielle. Si la relation dans les binômes est gratuite, l'ensemble du processus a un coût, en temps et en argent. Le dispositif sera d'autant plus réussi qu'il sera conduit avec méthode et soutenu par l'ensemble de la hiérarchie. ■



LE MENTORAT EN BREF

Le mentorat (traduction française du terme mentoring) est une relation d'accompagnement, de partage et d'entraide entre deux individus, le « mentor » et le « mentoré » ou « mentee », dont l'objectif est de favoriser le transfert d'expérience, la circulation du savoir, le brassage des connaissances, la valorisation des compétences, la transmission de valeurs et le renforcement du lien social...

CADRE ET CHAMPS D'APPLICATION

Le mentorat peut être pratiqué soit au sein d'une organisation publique ou privée (administration ou entreprise) sous la forme d'un programme interne formalisé, soit à l'extérieur de toute organisation, entre particuliers, entrepreneurs, associations, sous la forme d'un contrat formel ou tacite...Il peut être destiné aussi bien aux cadres à haut potentiel qu'aux employés, aux jeunes, aux adultes, aux seniors...

Champs d'application : développement des compétences professionnelles et comportementales ; orientation et réorientation professionnelle ; intégration et prise de fonction ; promotion de la diversité ; coopération intergénérationnelle ; création d'entreprise ; accompagnement à la retraite, etc.

ACTEURS DU MENTORAT

Outre le prescripteur qui décide de la mise en place d'une démarche de mentorat et les mentors et mentorés, le référent mentorat est le responsable du pilotage du programme en interne. L'ingénieur en mentorat peut de l'extérieur concevoir, conseiller, assurer le suivi du programme de mentorat et former les acteurs internes.

BÉNÉFICES ATTENDUS

Pour le mentoré : être accompagné par une personne expérimentée pour mieux s'intégrer et booster sa carrière ; acquérir et valoriser de nouvelles compétences ; bénéficier d'un nouveau réseau.

Pour le mentor : transmettre son expérience et valoriser son parcours ; affiner ses compétences relationnelles et communicationnelles ; contribuer à l'évolution de son mentoré ; bénéficier d'une mise en réseau avec d'autres mentors

Pour l'entreprise : améliorer la gestion des carrières et des talents de l'entreprise ; renforcer la solidarité et la coopération intergénérationnelle ; renforcer la culture de l'entreprise