

(Dir. Arezki CHERFAOUI)

Le mentoring, un nouvel outil d'accompagnement managérial au service des dirigeants de proximité : Nouvelle façon d'apprendre ou illusion ?

Aleksandra VUJIC

Master 2 Travail, Expertise et Organisation - Conduite du Changement

Département de Sociologie / UFR Sciences Sociales

Université Versailles Saint-Quentin en Yvelines

Année universitaire 2016-2017



SNCF Réseau / Direction des Talents et Développement Ressources Humaines

Seine Saint-Denis

Sommaire

Remerciements.....	4
--------------------	---

Introduction

Présentation des missions et choix du sujet.....	5
Histoire et Origine du « Mentoring ».....	7
Lieu de recherche : SNCF Réseau.....	10
Méthodes et matériaux utilisés : cheminement de la recherche	
1. Accès au terrain.....	13
2. Méthodes utilisées.....	13
3. Limites du terrain.....	15
Problématique.....	17

CHAPITRE I : Une démarche innovante, la démarche mentoring

1.1. Présentation de la « démarche mentoring »	
1.1.1. Principes, esprit et objectifs de la démarche.....	19
1.1.2. Formalisation de la démarche.....	20
1.1.3. Bénéfices de la démarche.....	21
1.2. Membres/Participants à la démarche	
1.2.1. Rôle et sélection des « Mentorés ».....	24
1.2.2. Rôle et sélection des « Mentors ».....	27
1.2.3. Rôle et constitution du comité de pilotage.....	29
1.3. Un nouveau levier à titre expérimental à l'échelle de la SNCF	
1.3.1. Un outil d'accompagnement parmi d'autres.....	31
1.3.2. Le Mentoring vs le coaching.....	32

Chapitre II : Place et rôle du dirigeant de proximité (DPX) à SNCF Réseau

2.1. Le métier/la fonction du dirigeant de proximité à la SNCF (DPX)

- 2.1.1. L'origine du métier et sa création
- 2.1.2. Le Métier de DPX35
- 2.1.3. Le DPX et son équipe, selon les métiers.....38
- 2.1.4. Les évolutions de la fonction du DPX.....41

2.2. Une vision actuelle du dirigeant de proximité

- 2.2.1. Charte du management de la sécurité : quels rôles pour les DPX ?.....43
- 2.2.2. Un objectif phare : « Donner du temps à l'encadrement opérationnel ».44

2.3. Comment les DPX s'inscrivent-ils dans la démarche ?

- 2.3.2. Profils de DPX et confrontation au terrain : des logiques différenciées.45
- 2.3.3. Un dirigeant de proximité pour plusieurs profils47

Chapitre III : Evaluation sociologique de la démarche, vue comme pratique managériale

3.1. Une transmission des compétences, dite « originale »

- 3.1.1. Benchmarking : d'EDF à SNCF48
- 3.1.2. Un dispositif de « libre-échange » perçu comme du don/« contre-don ».....54

3.2. A la recherche de « bons » passeurs de culture

- 3.2.1. Transmission intergénérationnelle et appartenance au groupe.....57
- 3.2.2. Au risque d'une interconnaissance professionnelle, contre-productive.....63

3.3. Un risque : des logiques d'appariement

- 3.2.1. Un souci de légitimité recherché.....67
- 3.2.2. Un habitus amenant à une réflexion managériale statique.....72

Conclusion.....75

Bibliographie.....80

Annexes.....81

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier la SNCF qui m'a accueilli en tant qu'alternante, qui m'a permis de pouvoir participer à des projets, mais aussi qui m'a permis de gagner en confiance et en compétences.

Plus spécifiquement, je remercie tout d'abord **Patricia Garrel**, chef du pôle « Accompagnement Managérial » qui a également été ma tutrice, qui m'a fait entièrement confiance dans ce projet et qui m'a permis de gagner en confiance et en compétences. Je tiens ensuite à remercier **Emmanuel Manier**, directeur de la « Direction des Talents et Développement des Ressources Humaines », en m'ayant conseillée, soutenue et suivie durant cette année d'apprentissage. Je remercie également toutes ces personnes avec qui j'ai pu travailler en relation à d'autres projets, comme **Annelise Hersent** ou encore **Anne Bourrier**, co-responsables de la mission handicap, avec qui tout a commencé et **Geneviève Micoud-Kuciel** qui m'a attribué mon premier projet au sein de l'équipe.

Je tiens également à remercier toutes ces personnes, participantes à la démarche mentoring, m'ayant accueillie et m'ayant fait confiance. Plus spécialement, je remercie **Danielle Deffontaines**, consultante et membre fondateur de l'Association CAP Mentorat, qui m'a permis de réaliser ce projet et ce mémoire, en m'ayant donnée toutes les informations nécessaires en relation avec le mentoring.

Je tiens ensuite à remercier **Arezki Cherfaoui**, professeur à l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, qui m'a aidé à construire mon mémoire, à prendre des initiatives et à pousser ma réflexion.

Enfin je remercie toutes ces personnes qui m'ont aidé et soutenu dans cette dernière année de master, que ce soit mes camarades de classe, mes collègues de la SNCF, mes amies, ou encore ma famille.

Introduction

Présentation des missions et choix du sujet

Alternante au sein du service « Accompagnement managérial », au sein de la Direction des Talents et Ressources Humaines à la SNCF, je suis amenée à être associée à de nombreux projets que traite ma responsable et son équipe.

En arrivant au sein de l'équipe, mes missions étaient au départ, relativement recentrées sur des tâches bien précises. Notamment, ma principale mission était d'animer une « communauté des acteurs du changement » via le réseau social interne de l'entreprise¹. Progressivement, mes missions se sont nettement élargies, notamment par le biais de mon intégration progressive au sein de l'équipe. J'ai donc pu réaliser d'autres missions, telles que la co-réalisation d'un diagnostic socio-organisationnel avec un membre de l'équipe, où il s'agissait de réaliser un certain nombre d'entretiens, nous permettant d'établir un « arrêt sur image » des conditions de travail que rencontraient les enquêtés, avant de pouvoir restituer les résultats lors d'un séminaire². Mais encore, j'ai également été associée à d'autres projets sur lesquels ma responsable est missionnée, tel que le projet du « mentoring », qui se trouve être le sujet de mon mémoire.

Le choix de pouvoir travailler sur le projet du « mentoring », s'est décidé par le biais plusieurs facteurs. Tout d'abord, parmi les projets sur lesquels j'ai été associée, celui-ci s'avérait m'offrir le terrain le plus fiable. Effectivement, mon objectif, sur le choix du terrain, était de pouvoir satisfaire mon besoin, qui est de réaliser une enquête de terrain - dans le cadre de ma formation sociologique - à partir de mon statut d'alternante au sein de l'entreprise, mais aussi, de pouvoir satisfaire un besoin de l'entreprise sur un projet en cours. Le « mentoring » a donc été le terrain le plus intéressant et par ailleurs, il s'est également révélé stratégique. D'un point de vue personnel, le terrain était construit, fiable et délimité³, et d'un point de vue institutionnel, l'entreprise désirait également investir le terrain pour réaliser une enquête où

¹ Il s'agissait d'animer une communauté par le réseau social interne, « Yammer », où chacun pourrait échanger de façon instantanée, sans « polluer » la boîte mail de l'autre et notamment échanger sans attendre le prochain regroupement « physique ».

² Également, la réalisation de ce diagnostic, de façon autonome pour moi, a pu être réalisée suite au départ en arrêt maladie d'une collaboratrice, qui n'a pas pu réaliser les déplacements, mais qui a pu rester en pilotage du projet.

³ La « démarche mentoring » s'effectue sur seize binômes et se voit avoir un comité de pilotage.

l'idée était de recueillir des témoignages à mi-chemin de l'expérimentation, celle-ci mise en place depuis Janvier 2017 et prenant fin en Janvier 2018. Nous étudierons l'importance des témoignages dans le déroulement de notre étude. Le deuxième facteur a été celui de l'opportunité. Les entretiens avec les participants de la démarche, devaient être réalisés par la chef de projet. Cette dernière, étant en arrêt maladie et ne pouvant les effectuer, cela m'a permis de reprendre le projet et de réaliser moi-même les entretiens. Cette opportunité me permet ainsi d'investir le terrain facilement et de récolter des informations riches et nécessaires pour nourrir mon sujet, dans le cadre de ma formation universitaire, et en même temps, nourrir les besoins du service. De plus, ayant déjà été associé à ce projet, il était pour moi intéressant de m'y investir au même titre que la chef de projet et notamment enrichir mes missions et développer mes compétences au sein de l'entreprise.

Le fait de pouvoir travailler en confiance avec mon équipe, notamment en allant m'engager seule sur le terrain pour réaliser les entretiens ou en échangeant sur l'avancement du projet avec les acteurs du comité de pilotage⁴, m'a permis de m'investir réellement dans le projet et de pouvoir avoir la capacité de prendre de la distance, entre ma posture d'alternante faisant partie intégrante de l'équipe et ayant pour objectif de répondre aux demandes de l'entreprise, et ma posture de sociologue au regard « critique » sur la démarche et le dispositif d'accompagnement des managers, mis en place.

⁴ Le comité de pilotage où participait également un prestataire externe à l'entreprise, qui est un cabinet de consultant et où j'ai pu régulièrement travailler avec la consultante en question, associée au projet.

Histoire et origine du mentoring

Le mentoring trouve son origine dans la mythologie grecque, avec le roman *Les Aventures de Télémaque*, de Fénelon, publié en 1699. Dans cette aventure, Ulysse roi d'Ithaque s'en va à la Guerre de Troie et confie son fils, Télémaque, à son ami Mentor pour veiller à son éducation, le guider dans ses choix et aider à la gestion de son patrimoine. Après une longue absence d'Ulysse, le royaume est déjà à la recherche d'un prétendant pour Pénélope, femme d'Ulysse, pour devenir le nouveau roi d'Ithaque. Mentor, face à cette situation, pousse Télémaque à partir à la recherche de son père. Ainsi, Mentor, en tant que précepteur de Télémaque, aidera ce dernier tout au long de son voyage, en l'accompagnant et en le soutenant dans ses choix.

C'est dans cet écrit, que le rôle de Mentor se voit être valoriser, jusqu'à en donner durant le XVIIIème siècle, une « définition »⁵, désignant ainsi le Mentor comme une personne expérimentée dans un domaine, accompagnant une autre personne moins expérimentée, ayant besoin d'un accompagnement et de soutien pour se développer favorablement au sein de sa (nouvelle) fonction. Plus précisément et dès son origine, le Mentor se voit avoir plusieurs cordes à son arc. Tout d'abord pédagogue, il se voit avoir un rôle éducatif dans la transmission des valeurs et des connaissances. Ensuite, il se voit formateur, car il partage son expérience et son analyse, permettant au « mentoré » qu'il accompagne, de l'éclairer sur sa situation. Pour citer d'autres références historiques, il y a par exemple, Philippe II de Macédoine qui confia l'éducation de son fils Alexandre le Grand au philosophe Aristote, ou encore Sénèque qui fut le précepteur et le conseiller de Néron.

Le développement du mentoring, à partir du XXème siècle, se fait sous forme de programmes de « tutorat », ayant pour objectifs le développement et la transmission de compétences. C'est tout d'abord dans les années 1970 que cette pratique s'inscrit dans les pays anglo-saxons, dans les universités américaines, écoles et associations. Son émergence continue les années suivantes, en se stabilisant dans les années 1980, puis en augmentant fortement durant la fin des années 1990. Au fil du temps, le mentoring élargit son champ d'action et intègre de plus en plus le monde des organisations et des entreprises où il a pour objectif d'améliorer la performance de celles-ci, et ce, à long terme.

⁵ Oscar Bloch et Walther von Wartburg, *Dictionnaire étymologique de la langue française*, Presses Universitaires de France, cinquième édition, 1968.

L'émergence de cette démarche est donc beaucoup plus prononcée dans les pays anglo-saxons, notamment dans les organisations américaines durant le XXIème siècle. Cependant, le mentoring se voit attirer la curiosité de grandes entreprises françaises qui commencent à s'y intéresser durant les années 2000, comme Total, Carrefour, AXA, GDF Suez, EDF, Les Galeries Lafayette, L'Oréal, Crédit Agricole, Peugeot Citroën, Areva, Veolia, Orange, SNCF, etc. Ces entreprises amènent donc à mettre en place de plus en plus de programmes de mentoring au sein de leur structure. Ces programmes sont composés d'un accompagnement professionnel et personnel permettant une montée en compétences, sur le long terme, des personnes qui en bénéficient, et permet également le transfert de savoir-faire et de savoir-être, mais aussi de la coopération, ainsi qu'un partage d'expérience. L'objectif de ce dispositif est donc de traiter des sujets telles que l'évolution des carrières, les relations professionnelles et les problématiques organisationnelles et managériales. L'effet que produit également ce programme, est la meilleure compréhension de l'environnement de travail (impliquant directement le fonctionnement de l'organisation de l'entreprise) et la culture interne. La rencontre entre « mentors » et « mentorés » permet donc un partage d'expérience ouvrant la possibilité d'avoir en vision, la réalité terrain et permettant ainsi, de trouver des solutions aux problématiques rencontrées.

Le mentoring est ainsi présenté comme un outil d'accompagnement innovant – s'inscrivant dans une société en perpétuel changement - répondant aux besoins d'une société faisant face à des mutations dans le monde du travail et regroupant plusieurs facteurs qui sont la compétitivité, la coopération, le développement humain, l'engagement, etc. L'idée, est à côté de tous les dispositifs d'accompagnement déjà existants, de favoriser un dispositif mettant en avant une relation non hiérarchique, fondée sur de libres échanges et contribuant à une meilleure qualité de vie au travail (par le biais d'une meilleure compréhension du fonctionnement de l'organisation et de l'entreprise, une meilleure entente avec ses équipes, mieux intégrer les enjeux sur son poste et de fait, arriver plus facilement à les appréhender et à les réaliser, etc.).

Ce dispositif peut être mis en place de plusieurs façons. Notamment, il existe le mentoring individuel et le mentoring collectif. Au sein du projet auquel je participe, il s'agit de mentoring individuel, qui est par ailleurs la forme la plus connue. Il s'agit de créer des binômes, réunissant un mentor et un mentoré. Nous verrons par la suite, plus précisément, le rôle de chacun, notamment à l'échelle de notre projet. Mais très brièvement, il s'agit tout d'abord d'établir un objectif entre le mentor et le mentoré permettant de tracer un fil

conducteur pour l'atteinte de cet objectif, sur le long terme. Les rencontres effectuées permettront d'avancer sur l'objectif, à travers plusieurs sujets ou problématiques abordés, sur une durée de six mois à un an. Effectivement, le programme du mentoring n'est pas sans fin, il se présente sous une forme d'expérimentation, le but étant de transmettre de nouvelles compétences au mentoré, qui pourra évoluer sur son poste de façon autonome, une fois cette relation finie, même si le binôme peut rester en contact par la suite. Il s'agit de lancer ce dispositif à un moment clé dans la carrière du mentoré, une période où il se voit avoir besoin d'être accompagné. C'est donc un dispositif qui touche la sphère professionnelle sans être pour autant dans un état d'esprit de *command and control*, mais à l'inverse vu et vécu comme un accompagnement structurant, s'inscrivant dans une bienveillance et une relation créatrice, autant pour le mentor que le mentoré, l'objectif de la démarche étant que les deux puissent apprendre l'un de l'autre.

Lieu de recherche : SNCF Réseau

La Société National des Chemins de Fers français est une entreprise ferroviaire publique, créée le 1^{er} Janvier 1938, selon l'application du décret-loi du 31 août 1937. Depuis le XXème siècle, la SNCF a opéré de nombreux changements organisationnels au sein du groupe, ce qui nous amène depuis le 1^{er} janvier 2015, à ne plus parler d'une SNCF mais de trois SNCF. Effectivement, la réorganisation qui a eu lieu il y a maintenant plus de deux ans, a amené à diviser la SNCF selon trois spécificités, autrement dit trois EPIC (Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial). Ceux-ci sont les suivants : « SNCF Mobilité » qui traite de tout ce qui est relatif au transport des voyageurs et des marchandises ; « SNCF RESEAU » qui gère, exploite et développe le réseau ferré français et l'« EPIC SNCF », également connu sous l'appellation d'« EPIC DE TETE », prenant en charge le pilotage global du groupe. La SNCF, qui est donc organisée en trois EPIC, énumérés ci-dessus, couvre six métiers : SNCF Réseau, SNCF Voyageurs, SNCF Gares & Connexions, Keolis, SNCF Logistics et SNCF Immobilier, tous appartenant à un EPIC spécifiquement.

Dans le cadre de mon apprentissage, mes missions s'effectuent au sein de, SNCF Réseau, ce qui va nous amener à parler du métier « SNCF Réseau » spécifiquement. Pour expliquer brièvement ce métier, l'EPIC SNCF Réseau s'occupe de la gestion opérationnelle de la circulation, de l'accès à l'infrastructure ferroviaire du réseau ferré national comprenant la répartition des capacités et la tarification de cette infrastructure ; de la maintenance, de l'entretien et du renouvellement de l'infrastructure, ainsi que du développement, de l'aménagement, de la cohérence et de la mise en valeur du réseau. En termes de chiffres, SNCF Réseau, c'est 6,4 milliards de chiffre d'affaire dont 3,5 milliards de facturation à SNCF Mobilités (péages), c'est aussi 1,2 milliards d'investissement en Ile-de-France, 1 500 chantiers réalisés dont pour moitié la nuit, 1 067 kilomètres de voies renouvelées (dont plus de 20% en Ile-de-France), 15 000 trains gérés chaque jour par la Direction de Circulation Ferroviaire (DCF) et 5,2 milliards d'investissement (tous financements confondus).

Il est important de préciser que la SNCF à traverser ces dernières années plusieurs transformations, présentées comme une forme de « modernisation ». Il faut retenir que la SNCF est une entreprise publique spécifique, de par sa culture singulière. Effectivement, cette grande entreprise publique se voit doter d'une culture technicienne relativement forte,

qui a toujours voulu et su progresser techniquement, mais qui a aussi moderniser ses transports au fur et à mesure des années, tout en conservant ses valeurs centrales. Comme le note Alex Alber dans son article « Changer les têtes plutôt que les mentalités ? », le fait que la SNCF entende se moderniser, nous amène à ne plus parler d'évolution technique, mais d'évolution organisationnelle, autrement dit il s'agit de « rationaliser le fonctionnement de l'entreprise afin d'accroître sa capacité à dégager des bénéfices ». Pour citer des exemples de transformations, auxquelles a fait face la SNCF, nous pouvons parler de son ouverture à la concurrence du FRET⁶ dans les années 2007 et du trafic de voyageur international dans les années 2010.

Dans le cadre de notre étude, il est intéressant de faire un lien entre la culture d'entreprise et les responsabilités hiérarchiques. La SNCF a, pendant longtemps, été le seul opérateur ferroviaire national avant de s'être ouvert progressivement à la concurrence. D'un point de vue économique, la technicité des métiers de la SNCF, a joué un rôle important dans la structuration de son marché de travail, notamment car les salariés ont acquis leurs compétences par des formations internes, apprises « sur le tas ». Ce qui nous intéresse est le fait que ces longs apprentissages sur le terrain, étaient indispensables pour penser pouvoir monter hiérarchiquement au sein de l'entreprise.

La plupart des cadres au sein de la SNCF, sont des spécialistes issus d'une formation interne, comme cela se trouve être le cas pour un de nos Mentoré par exemple, retraçant le profil de personnes provenant du milieu de l'exécution ou de la maîtrise (chefs d'équipes, etc.). A noter également que la SNCF est une entreprise avec une forte mobilité interne, ce qui permet à chacun d'évoluer tous les trois à cinq ans sur un nouveau poste, hiérarchiquement plus élevé. Les nouveaux cadres de l'entreprise aujourd'hui, sont généralement des personnes ayant, dans leur bagage scolaire, des formations externes, débutant dans l'entreprise sans en connaître réellement son fonctionnement, si bien que ces derniers soient formés en interne sur leurs futures fonctions, avant de prendre leur poste.

Pour les « nouveaux » cadres, notamment les dirigeants de proximité qui sont l'objet de notre étude, les savoir-faire managériaux sont nécessaires pour gagner en légitimité auprès de leurs agents, ces derniers n'étant pas, pour la plupart, passés par une formation

⁶ Il s'agit du transport de marchandises opéré par la SNCF

« sur le tas », autrement dit sur le terrain, avant de pouvoir évoluer hiérarchiquement au sein de l'entreprise. L'ouverture de l'entreprise à de nouvelles pratiques managériales est donc fortement présente aujourd'hui, notamment pour faire évoluer la posture des dirigeants de proximité, sujet centrale de notre étude.

1. Accès au terrain

Pour réaliser cette étude, dans le cadre de mon Master 2 « Travail, Expertise et Organisation – Conduite du changement », l’accessibilité au terrain a été relativement simple comme déjà énoncée ci-dessus, en se basant sur le fait que cela ait été une demande directe de l’entreprise, qui souhaitait réaliser ces entretiens pour faire un « bilan » à mi-chemin de ces binômes. L’objectif de ces entretiens était de permettre une première « évaluation » de la démarche, sans, pour autant, faire du cas par cas. Ainsi, ayant déjà un pied dans le projet, j’ai pu facilement contacter les « mentors » et les « mentorés », avec qui j’ai pu avoir un premier contact auparavant⁷. Etant une demande du service et de l’entreprise, j’ai pu avoir la possibilité d’effectuer de nombreux déplacements sans manquer à mon poste, car en réalisant ces entretiens je réalisais également une mission qui m’ait été adressé. Cette situation s’est révélée confortable, notamment dans mon rôle d’alternante qui est de réaliser des objectifs aux côtés de mon équipe et dans mon rôle d’apprenti sociologue qui est de produire une recherche sur une problématique au sein de l’entreprise. Ce qui a également été facilitant, a été le fait d’avoir un public très réceptif à la réalisation de ces entretiens, volontaires de cette démarche et valorisés de cet intérêt porté par la direction.

2. Méthodes utilisées

Pour effectuer cette recherche, j’ai fait appel à des méthodes aussi bien qualitatives que quantitatives⁸, pour m’aider à réaliser mon enquête de terrain. Premièrement, j’ai choisi de privilégier une source qualitative avec la réalisation de mes entretiens. J’ai choisi d’effectuer une base de trente-deux entretiens, qui revient aux seize binômes de « mentors » et « mentorés » inscrit dans la démarche, mais également d’autres entretiens, concernant quelques membres du comité de pilotage, comme la pilote du projet ou encore les membres du comité ayant recruté les participants⁹. Ainsi, mes entretiens sont des entretiens semi-directifs, la méthode qualitative la plus couramment utilisée au sein des recherches effectuées dans les sciences humaines et sociales. A l’inverse des entretiens non-directifs, cette méthode permet d’orienter pour moitié le discours des enquêtés autour de thèmes préalablement

⁷ Les « mentors » et les « mentorés » me connaissaient au préalable car j’ai pu participer au séminaire dédié au lancement de l’expérimentation. Mais aussi, j’ai eu l’occasion de leur adresser un sondage, qui m’a permis d’avoir un premier contact avec le groupe.

⁸ Données quantitatives que l’on retrouve en annexe : notamment un tableau de suivi

⁹ Les « mentors » et les « mentorés » n’étant pas recrutés de la même façon, et par la même personne.

choisis, qui ont par ailleurs construit le guide d'entretien. L'idée est, effectivement, de poser une question ouverte, laissant la possibilité à l'enquêté de répondre assez librement, sans trop orienter la question, et où l'enquêteur peut se permettre de rebondir sur des points évoqués par l'enquêté, méritant d'être approfondi. C'est donc le fait de permettre aux enquêtés de s'exprimer plus librement, chose qui ne peut pas forcément être faite dans des enquêtes quantitatives. Au sein de cette méthode, se révèlent des facilitants et des irritants, que j'ai pu rencontrer dans mon enquête précisément. Tout d'abord, il est important de rappeler le cadre de l'entretien, ainsi que son anonymat. Les personnes sont interrogées dans le cadre de mon enquête, mais également dans le cadre de l'entreprise. Il faut donc prêter attention à la confidentialité et à l'anonymat, ce qui peut par ailleurs, effrayer certains des enquêtés, qui refusent par exemple d'être enregistrés par peur de répercussions¹⁰. La préparation du guide d'entretien est également très importante, car les questions posées doivent être correctement formulées dans le sens que l'on veut leur donner. Pour finir, il faut prêter attention à ce que les questions ne soient pas des questions fermées, permettant ainsi aux enquêtés de ne pas répondre à la question par une réponse fermée, qui clôt le débat (« oui », « non »). Tout l'exercice de l'enquêteur est là, ce dernier doit être en capacité de relancer l'enquêté, ce à quoi j'ai été confronté plusieurs fois.

Autre donnée qualitative, des questionnaires ont été préalablement construits et diffusés aux participants avant mon arrivée sur le projet. Effectivement, pour choisir les binômes et pour matcher les profils de « mentor » et de « mentoré », l'institution avait besoin de « fiches profils » faites en deux parties, où les coordonnées de la personne ont été demandé en première partie, ainsi que quatre questions qualitatives orientées sur la motivation (motivations à participer à la démarche, sujets de développement personnel et professionnel à aborder avec le mentor/mentoré et les deux qualités majeures recherchées chez son mentor/mentoré), en deuxième partie. Avec ces fiches, ont donc pu être établis les binômes, par le comité de pilotage. Personnellement, j'ai pu utiliser ces fiches afin d'établir un « tableau de suivi »¹¹, pour que l'entreprise puisse identifier à la fin de l'expérience (et notamment grâce aux questionnaires de fin), si les attentes des participants, avant le lancement de la démarche, correspondent aux résultats à la fin de la démarche, ce qui permettrait également, d'évaluer si les binômes ont bien fonctionnés.

¹⁰ Notamment, au sein de notre mémoire, nous ne citerons pas le nom, ni l'entité dans laquelle se trouve nos mentors et nos mentorés, afin de garder toute confidentialité.

¹¹ Que l'on retrouve en annexe

En plus des entretiens, j'ai également utilisé des méthodes quantitatives. Tout d'abord, j'ai dû faire des sondages auprès des mentorés pour évaluer statistiquement le nombre de rencontres qu'ils ont planifié avec leur mentor¹². Ensuite, un questionnaire a été construit, en amont, avec la pilote de projet et la consultante qui nous a aidé à lancer la démarche. Il s'agissait de construire un questionnaire comportant à 50% des questions quantitatives, autrement dit des questions dites « fermées », et 50% de questions qualitatives, autrement dit des questions dites « ouvertes » leur permettant de s'exprimer plus librement. J'ai donc participé à la réalisation de ce questionnaire, cependant la limite est que celui-ci ne sera communiqué aux participants de la démarche, qu'en fin d'expérimentation, autrement dit à la fin de l'année 2017 et je ne serais plus en poste d'alternance à ce moment-là. Cette ressource ne pourra donc pas nourrir mon mémoire, en plus des entretiens réalisés.

3. Limites de l'enquête

Plusieurs limites se sont présentées à moi, auxquelles j'ai dû faire face, et qui peuvent amener à ne pas exploiter intégralement mon terrain, comme je l'avais envisagé. La première limite a été de ne pas pouvoir m'entretenir avec l'ensemble des seize binômes, autrement dit des trente-deux participants à la démarche. Les causes de cette limite ont été de deux natures. La première, provient de deux mentors en congé maternité durant la démarche, ce qui ne m'a pas permis de m'entretenir avec elles. C'est d'ailleurs un aspect qui a connu une réserve de la part du comité de pilotage, le mentor n'étant pas perçu comme intégralement disponible pour son mentoré.

La deuxième, provient de l'exercice des fonctions des « mentorés ». Ceux-ci se trouvent être des dirigeants de proximité, nouvellement inscrits sur le poste, avec une charge considérable ne leur dégageant pas de temps pour effectuer un entretien avec moi, et parfois même de ne pas pouvoir effectuer de rencontre régulière avec leur mentor. De plus, la plupart se voient être face à de gros chantiers, mis en place récemment, ne leur permettant déjà pas de réaliser leurs tâches quotidiennes car pris par des enjeux de production prioritaires, dans l'exercice de leur fonction. D'autres sont également soumis à des enquêtes, des audits internes, qui leur demandent une double disponibilité et dont ils ne peuvent pas y échapper, ce qui repousse la possibilité de m'entretenir avec eux. Sur une échelle de temps, c'est fortement compliqué à gérer, car je n'ai pu débiter mon enquête de terrain qu'à partir de la deuxième

¹² Il s'agissait de voir, sur seize binômes, combien de fois ces derniers se rencontrent sur le long terme. Cette « évaluation » des rencontres, permettait à la pilote du projet d'intervenir sur des binômes, si ces derniers ne se rencontraient pas régulièrement, voire pas du tout. Cf, voir tableau en annexe

moitié du mois de mars, ayant trouvé mon sujet durant cette période. Ces tâches quotidiennes que rencontrent les « mentorés »¹³ peuvent également être vues comme un frein, quant à la réalisation régulière des rencontres entre le « mentor » et ce dernier.¹⁴

Une troisième limite peut être également retenue. Nombreux « mentors » ou « mentorés » se trouvent sur un même site, cependant, ce n'est pas ce qui m'a permis de pouvoir m'entretenir avec eux plus facilement, notamment en vue de leurs disponibilités qui ne coïncidaient pas. Cette limite a dû engager du temps supplémentaire. Notamment, selon les sites où les mentors ou les mentorés se trouvent, il me faut un trajet plus ou moins long, ce qui amène, parfois, à perdre jusqu'à une demi-journée, ne permettant pas de m'entretenir plus de deux fois dans la journée, lorsque cela aurait pu être le cas.

Une quatrième limite est survenue lors de mes entretiens, concernant le lieu où j'ai pu les effectuer. Une majeure partie de mes entretiens ont été réalisés dans l'environnement professionnel des mentors et des mentorés, autrement dit, dans leur bureau. Cependant, la plupart des enquêtés partagent leur bureau avec d'autres collègues, ce qui ne permet pas des conditions « idéales », intégrant calme et confidentialité absolue. J'ai également effectué un entretien dans un café par contrainte de distance, ce qui a été réalisable, mais n'étant cependant pas le plus confortable. Durant mes entretiens, j'ai également rencontré la difficulté de ne pas pouvoir enregistrer certains des enquêtés, étant réticents quant au fait qu'il y ait une trace de ce qui a été dit, dans la peur que ceci puisse être entendu par leur hiérarchie.

Une cinquième et dernière limite, est le volume des entretiens que j'ai effectué, en termes de quantité. J'ai effectivement effectué plus de trente entretiens, entre ceux des « mentors » et « mentorés », et ceux des membres du comité de pilotage qui ont permis le recrutement des binômes et le lancement de la démarche. La difficulté, n'a pas tant été dans leur réalisation, malgré certains freins rencontrés, mais plus dans la retranscription intégrale de ces entretiens, qui prend un temps considérable en rapport au temps à ma disposition pour l'écrire de mon mémoire. J'ai donc privilégié, dans mon étude, de retranscrire et d'insérer que quelques passages des entretiens, les plus riches et les plus illustratives des idées avancées.

¹³ Les « mentorés » étant les managers de proximité.

Face à ce nouvel outil d'accompagnement des dirigeants de proximité en prise de poste à la SNCF, je me suis posée de nombreuses questions permettant de la définir et d'en comprendre les effets, même si cela n'a été possible que sur une première partie de l'expérimentation, celle-ci prenant fin en Janvier 2018. Ainsi, je me suis demandée de quelle manière se définit ce dispositif ? Quelle est la population concernée ? A quel besoin de l'institution répond-t-il et à quels objectifs ? Quels effets produit-il au cours de l'expérimentation sur la population concernée ? Mais aussi, en quoi peut-il prétendre être générateur de performance et de cohésion sociale ? Grâce à ces différents questionnements, j'ai pu construire une problématique qui est la suivante :

Dans quelles mesures un nouvel outil d'accompagnement, basé sur du libre-échange et sur une relation non hiérarchique, peut prétendre améliorer la performance managériale des dirigeants de proximité tout en étant un levier d'évolution culturelle ?

Dans un premier temps, nous expliciterons l'esprit de la démarche mentoring, de par ses objectifs, ses principes et ses bénéfices. Notamment, nous définirons les rôles de chacun des participants et la manière dont elle se formalise et se met en place dans une organisation.

Dans un second temps, nous privilégierons un chapitre sur les Mentorés qui se trouvent être les dirigeants de proximité à la SNCF. Il est indispensable de définir leur rôle, leur place et leur quotidien au sein de cette grande entreprise publique, où ils se voient pris dans des injonctions fortes, ce qui les amènent à être les acteurs principaux de cette démarche, cette dernière, mise en place pour améliorer leur posture managériale avec leurs équipes sur le terrain. Nous expliquerons donc leurs enjeux actuels, leur quotidien et leur vécu sur le terrain, ainsi que les évolutions auxquelles ils doivent faire face. C'est notamment de par la relation qu'ils entretiennent avec leur Mentor, qu'ils peuvent se voir évoluer, dans une entreprise créative, innovante et en recherche d'agilité.

Enfin, nous consacrerons un chapitre afin d'évaluer sociologiquement la démarche, la manière dont elle a été pensée et mise en place par l'entreprise et les effets que cette dernière a produite selon les résultats observés. Nous évaluerons ainsi, à mi-parcours, de quelle manière la démarche répond aux besoins de l'entreprise et aux attentes de la démarche en tant que pratique managériale.

Chapitre I : Une démarche innovante, la démarche mentoring

Après avoir fait face à de nombreux changements organisationnels au sein de son entreprise, la Société National des Chemins de Fer, désireuse de nouveaux savoirs faire en termes de ressources humaines, a choisi de lancer la démarche mentoring sur un échantillon de seize binômes, dans l'objectif d'aider les dirigeants de proximité à être plus serein et mieux présent sur le terrain, un objectif phare de l'entreprise. Cette démarche est lancée de façon expérimentale, avec à long terme, la possibilité et l'envie de la déployer à plus large échelle, selon les résultats qui en ressortent. Nous avons donc décidé de consacrer ce premier chapitre à la description de la démarche, comprenant ses objectifs, principes, bénéfices et ses acteurs, afin de pouvoir en évaluer les résultats de la manière la plus objective.

1.1. Présentation de la « démarche mentoring »

1.1.1. Principes, esprit et objectifs de la démarche

Comme énoncé dans la partie introductive, la pratique managériale du mentoring se définit comme un mode d'accompagnement qui permet un suivi personnalisé d'un « Mentoré », par un « Mentor ». Autrement dit, le Mentor est un individu expérimenté, dans un domaine, et le Mentoré est celui qui bénéficie des connaissances et de l'accompagnement de son Mentor, dans le but de monter en compétences et d'évoluer au sein de son poste, ou même, de l'entreprise. Pour rappel, le caractère principal de cette relation, est qu'il n'existe aucun lien hiérarchique entre le Mentor et le Mentoré. Ainsi, le Mentor adopte une posture dans laquelle il ne décide pas et n'impose pas, mais au contraire, accompagne, fait preuve d'écoute et se voit avoir une hauteur de vue plus grande de par ses expériences, en vue d'aider le Mentoré à évoluer au sein de l'entreprise. Le Mentoré se voit donc bénéficier du soutien et du réseau du Mentor.

Ainsi, l'esprit de cette démarche s'organise de façon à ce qu'elle crée, instaure et diffuse des qualités et des valeurs communes à l'intérieur de cette « communauté » qu'elle espère faire naître, avec les membres qui la constitue. Le mentoring est donc un dispositif qui désire développer un ensemble de qualités humaines. Dans le guide du mentoring, instauré par l'entreprise avant le lancement de la démarche, on retrouve des valeurs dites communes aux mentors et mentorés, d'autres consacrées séparément aux mentors d'un côté et aux mentorés de l'autre. Les valeurs communes sont les suivantes : la confiance, la confidentialité,

l'échange, l'entente, la disponibilité ou encore l'implication. Les valeurs rattachées plus particulièrement aux mentors sont, la tolérance et l'absence de jugement, la franchise, le respect (des décisions prises par le mentoré à la suite des échanges par exemple), ainsi que la bienveillance. En ce qui concerne le mentoré, ce sont la responsabilité (de ses actes et de ses décisions), l'humilité (dont la capacité d'écoute), ainsi que l'envie d'apprendre et de se développer.

L'objectif de cette pratique managériale, encore trop peu développée et peu appliquée en France, est de permettre au « Mentoré » de se développer personnellement et professionnellement. Professionnellement, le Mentor informe le Mentoré sur toutes les questions relatives à l'entreprise et à son fonctionnement, mais aussi pouvoir prendre du recul sur sa situation professionnelle, notamment en rapport à ses enjeux et ses objectifs sur le poste occupé. Personnellement, le Mentor soutient le Mentoré et lui permet de prendre confiance en lui, d'être plus serein notamment face aux pressions et injonctions auxquelles il fait face, mais aussi de pouvoir se sentir plus en confort dans l'exercice de ses fonctions et dans ses perspectives d'évolution.

Plus globalement, cette pratique managériale s'étend à permettre de créer une passerelle intergénérationnelle, donnant la possibilité au Mentor et au Mentoré de s'enrichir personnellement et professionnellement. Professionnellement, le Mentoré va pouvoir gagner en compétences (posture managériale, gestion du temps, communication avec ses équipes, etc.) et le Mentor va pouvoir gagner en actualités sur l'évolution du métier au sein de l'entreprise, qu'il a déjà connu (dans le cas où il l'a déjà occupé en début de carrière) ou dont il a déjà été en relation (dans le cas où il a été hiérarchiquement associé à ce poste).

1.1.2. Formalisation de la démarche

Bien que cette relation se base sur de l'informel, de la bienveillance et du libre-échange, pour lier ces acteurs, la démarche se doit d'être formalisée par une charte éthique et/ou un contrat bipartite (mentor-mentoré) ou bien un contrat tripartite (mentor-mentoré-organisation). La charte éthique aura un rôle fondateur, celui de réguler le cadre de la relation, les échanges et les rôles de chacun pour veiller au respect de la démarche et de son pair. Elle va donc jouer un rôle déontologique, dans l'idée qu'elle rappellera aux binômes les éléments indispensables, qui sont des prérequis à un engagement, aussi bien pour le mentor, le mentoré et le référent qui s'inscrivent dans le programme. S'en suit, une contractualisation non obligatoire et pouvant être retrouvée au sein de la charte.

La charte et/ou le contrat permettront au mentor et au mentoré de valider des « règles » de vie des binômes. Le mentor se devra d'assurer la confidentialité des échanges dans la relation avec son mentoré, respecter son engagement dans le programme et la démarche, avoir conscience de l'existence d'une coresponsabilité au sein de la relation uniquement (et non pas dans les actions menées par le mentoré sur son poste, à la suite des échanges, par exemple), un respect et de l'honnêteté envers son mentoré, un partage et une bienveillance au sein des échanges, ainsi que le respect de la personnalité de l'autre (ne pas apporter de jugement sur l'autre et ne pas imposer son point de vue).

1.1.3. Bénéfices de la démarche

Le Mentor et le Mentoré bénéficient tous deux, à leur façon, de la démarche, notamment selon le rôle qu'ils jouent au sein de la relation et des objectifs qu'ils ont à atteindre.

a) Bénéfices de la démarche pour le Mentor

Le Mentor va tout d'abord ressortir de cette démarche, en ayant la satisfaction d'avoir pu partager ses compétences et son expertise, de par son parcours et son ancienneté au sein du Groupe. Il aura également joué un rôle de « modèle » où il aura pu transmettre son expérience et aura pu incarner un exemple type et en avoir inspiré les autres.

Le Mentor aura également été amené à développer des compétences ou à les renforcer, et à les avoir mises en pratique. Tout d'abord, il aura appris à aider, à travers le partage des situations professionnelles qu'il a vécu au sein de sa carrière, à raconter au Mentoré son parcours, ses succès et ses difficultés, ce qui permet de donner du sens au sein des échanges, mais aussi de retracer le fil de son expérience qui est qualitativement très valorisant pour lui.

Le Mentor, qui se voit avoir une riche carrière, va contribuer au développement professionnel d'un autre collègue appartenant à l'entreprise, autrement dit, au Mentoré. En l'aidant et en le suivant dans son évolution, dans les problématiques rencontrées au sein de son poste, au sein d'échanges non hiérarchiques et strictement confidentiels. Le Mentor a donc la capacité de transmettre des savoirs faire et des savoirs êtres, au sein d'une relation « à la carte », au sein d'un environnement professionnel ou non, notamment les rencontres peuvent s'opérer dans l'environnement du Mentoré ou dans un lieu public, par exemple.

L'idée est également de pouvoir porter, diffuser, partager et transmettre les valeurs et la culture de l'organisation à laquelle appartient le binôme. C'est par ailleurs un exercice très

intéressant pour le Mentor, du fait qu'il se voit augmenter sa propre visibilité sur les actualités de son organisation, prenant en compte de nouvelles réalités dont il n'était pas conscient et qui peuvent lui permettre d'évoluer également sur des problématiques rencontrées sur son poste, ou tout simplement d'ouvrir son champ de vision sur ce qui se passe au sein de l'entreprise et de l'organisation. De cette manière, il pourra également tenir compte de la diversité des parcours, des individus présents au sein de l'entreprise, au sein des différents métiers existants, et des relations intergénérationnelles telles qu'elles sont présentes aujourd'hui dans les relations professionnelles. Toutes ces dimensions (âges, parcours, niveaux hiérarchiques, genres, cultures), orientent le Mentor à enrichir ses propres pensées et à accéder à la diversité.

Cette relation, de libres échanges, permet au Mentor (et au Mentoré) de pouvoir sortir de leur quotidien. En plus d'une relation non hiérarchique, ces échanges permettent de sortir le Mentor de sa routine et lui apportent une relation sans enjeu, riche et génératrice de sens. Ces libres échanges, entre le Mentor et le Mentoré, ont par ailleurs, parfois lieu dans des environnements non professionnels (lors d'un déjeuner, dans un café, etc.). C'est également ce qui permet de distinguer, par la forme, cette relation, des autres relations vécues quotidiennement dans ses fonctions (réunions, séminaires, bureau, etc.).

Le Mentor développe ainsi, de nombreuses compétences à travers ce type de relation, comme auparavant énoncées. Il développe ses compétences de communication lorsqu'il est amené à écouter, à faire travailler le Mentoré ou encore lorsqu'il pousse son pair à se remettre en question et à prendre du recul. Egalement, si le Mentor est satisfait de cette démarche, ou s'il a pu déjà s'inscrire dans une démarche de mentoring auparavant, il pourra développer sa posture au sein de cette démarche et l'améliorer, ou même, lui donner envie de continuer à être mentor dans d'autres expérimentations lancées par l'organisation. Ainsi, le Mentor acquis au fur et à mesure, une position « méta », qu'il renforce de par sa posture au sein de la démarche et des échanges. Il fera preuve de « savoir-être » et de comportements telle qu'une ouverture d'esprit, une authenticité au sein des échanges qui l'associe à un « modèle » de Mentor recherché par l'entreprise, une qualité d'écoute et un art au questionnement. En guidant le mentoré, en le suivant et en lui suggérant des idées sans être responsable des décisions prises par le Mentoré au sein de sa sphère professionnelle, il accompagne et encadre son Mentoré en le faisant réfléchir, à chaque entretien, à ses enjeux au sein de son poste.

Ces échanges permettront ainsi de faire prendre conscience au Mentor, d'une situation qu'il a pu vivre vingt ans en arrière et qui se reproduit au sein d'une même profession, d'une même posture et d'un même contexte, mais à une époque différente. Le fait d'avoir vécu une situation similaire au sein de sa propre expérience professionnelle, donne la possibilité au Mentor de mettre en garde son Mentoré dans la manière dont il pourrait se comporter afin de ne pas reproduire une même erreur que le Mentor a pu faire auparavant (par exemple, dans la manière de manager ses collègues, de répondre à un e-mail professionnel, etc.). Cela permettra au Mentor de prendre conscience de ses propres échecs et de ses propres réussites, en remettant en perspective l'ensemble de sa carrière.

b) Bénéfices de la démarche pour le Mentoré

Etre au contact d'un Mentor, vu par les Mentorés comme étant des personnes avec un bagage professionnel de qualité et une expérience riche au sein de l'entreprise, se voit être comme une invitation pragmatique au changement. Comme nous l'avons déjà énoncé, le Mentor jouera le rôle de « miroir » pour le Mentoré, trouvant sa place au sein des échanges, des partages, des interrogations, des remises en question, des prises de recul, autrement dit au sein des rencontres. Cet effet « miroir » permettra au Mentoré de porter un nouveau regard sur lui-même, sur son parcours, sa progression, sa posture et son savoir-faire, qui permettra de construire l'intensité et le contenu des échanges, ainsi que sa connaissance personnelle (notamment sur le Groupe auquel il appartient). Cette relation permet également, au Mentoré, de bénéficier de « feedbacks » constructifs, de la part du Mentor, sans avoir derrière, l'appréhension d'une sanction ou d'une barrière hiérarchique. C'est dans ce type de relation, que le Mentoré pourra avoir le droit à l'« erreur » et où il pourra effacer sa peur de ne pas avoir fait ce qu'il fallait.

Le Mentoré devra apprendre à être aidé et à accepter cette aide dans sa globalité. Il est essentiel de garder à l'idée que les Mentors feront régulièrement des retours sur les façons de faire ou sur les façons de se comporter du Mentoré dans sa sphère professionnelle, où son rôle sera d'avoir un regard externe à la situation. Ce qui est important, est de garder à l'esprit que le Mentor n'est pas un référent hiérarchique (N+1, N+2, chef de service, manager, etc.), et donc que le Mentoré ne sera pas sanctionné et évalué, mais au contraire, accompagné et orienté par une personne expérimentée. Les feedbacks permettent au Mentoré de progresser sur sa posture managériale, auprès de ses équipes, tout en prenant seul ses décisions, au sein de cette relation qu'il entretient avec son Mentor. Le rôle du Mentor se limite à la

compréhension du terrain et du périmètre d'action du Mentoré, où il ne peut que se contenter d'accompagner et non d'évaluer ou d'imposer, d'où cette notion de liberté des échanges, essentielle pour caractériser l'esprit de cette démarche.

Une autre dimension est également ancrée au sein de cette relation. La notion d'opportunité de carrière, ou plus précisément d'évolution de carrière. Autrement dit, il s'agit ici d'informations sur l'entreprise. Le Mentor, qui occupe une carrière au sein du Groupe depuis plusieurs années, sera à même de partager les possibilités d'évolution de carrière (un métier, un secteur, une entité, etc.), au regard de la connaissance que celui-ci se voit avoir dans l'entreprise. De cette manière, le Mentoré pourra avoir une vision sur des façons de faire, de travailler et d'évoluer au sein de l'organisation, selon ce qu'elle propose. Par ce biais, le Mentoré peut apprendre à connaître plus encore, le fonctionnement de l'organisation, les valeurs et les codes qu'elle partage et transmet, ainsi que sa culture. Effectivement, cela se révèle être une stratégie adaptée pour pouvoir évoluer, à partir de son terrain et du réseau que l'on se crée. Le Mentoré peut donc, sans hésiter, échanger avec son mentor sur ses objectifs professionnels, afin que celui-ci puisse l'orienter au mieux, avec des feedbacks constructifs. Il y a donc ici l'idée de pouvoir booster son développement professionnel, en se positionnant dans une dynamique d'amélioration et d'évolution de posture, à travers une transmission de compétences qui sont les suivantes : réseau, visibilité, communication, culture interne, management, négociation, prise de risque, capacité à rebondir et organisation du travail.

De même que pour le Mentor, le Mentoré va également pouvoir développer des compétences de communications, comme l'écoute, la prise de recul et la capacité au questionnement, ainsi que dans la manière de recevoir les feedbacks. Au fur et à mesure des échanges, le Mentoré pourra améliorer sa capacité de formaliser et de clarifier ses demandes, son écoute, son art au questionnement et son acceptation face à la « critique ».

1.2.Membres/Participants à la démarche

1.2.1. Rôle et sélection des « Mentors »

Pour pouvoir lancer la démarche, le comité de pilotage en charge du projet, a fait appel à un conseiller carrière afin de recruter les Mentors. Ce dernier n'a pas été choisi de façon hasardeuse. Effectivement, Clément B. ayant recruté les Mentors au sein de la démarche et étant lui-même mentor, est un « conseiller carrière cadres supérieurs » au sein de la direction des ressources humaines, à SNCF Réseau, depuis six ans. Il est amené à gérer deux cent cadres supérieurs, où son enjeu est de pouvoir être connu en tant qu'interlocuteur des

managers et cadres supérieurs, dans le but de les aider à développer leurs compétences professionnelles et leur évolution de carrière au sein de l'entreprise.

Nous avons par ailleurs pu nous entretenir avec ce dernier¹⁵, où il a pu nous expliciter le choix des Mentors dans sa globalité. Il explique que, dans l'échelle hiérarchique du dirigeant de proximité (DPX), le Mentor devait être ou a dû être auparavant, dirigeant d'unité ou directeur d'établissement¹⁶, autrement dit, avoir « gérer » des dirigeants de proximité, pour pouvoir prétendre devenir Mentor au sein de cette démarche. Autrement dit, le Mentor devait avoir occupé une fonction de manager opérationnel dans sa carrière. Nous lui avons ensuite demandé de quelle manière s'est-il vu identifier les « bons » Mentors, pour participer à cette démarche. A cette question, Clément B. nous a fait comprendre qu'il était nécessaire que les futurs Mentors soient des personnes ayant envie de transmettre une expérience, non pas technique, mais managériale, en réussissant à nommer par exemple ce qui a pu se révéler difficile et facile au sein de leur carrière. En ce qui concerne le fait qu'il ait choisi d'être Mentor également, nous lui avons demandé de quelle manière se voyait-il jouer ce double rôle. Il expliqua qu'il rentra lui-même dans les critères de « sélections » et qu'il avait envie de suivre ce souci d'exemplarité et de vivre l'expérience en même temps que les autres. A partir de cela, nous avons donc eu l'intérêt de définir ce qu'était un « Mentor », et il se voit attribuer trois rôles.

a) Le Mentor est un guide

Le Mentor se doit d'être un « miroir » pour le Mentoré, autrement dit, il doit être le reflet objectif de la situation de ce dernier. Concrètement, au sein de cette relation, le Mentor doit, après avoir écouté le problème exposé par le Mentoré, s'imprégner de sa situation pour l'accompagner, afin de trouver des solutions ajustées à ses difficultés rencontrées sur le terrain, par le Mentoré lui-même. Il ne doit donc pas le conseiller selon une situation qu'il a pu vivre au sein de sa carrière, mais au contraire, il doit tenter de se mettre à sa place pour que son accompagnement s'ajuste au mieux à la situation du Mentoré et ce à quoi il se confronte au sein de son poste, en vue de ce à quoi il a déjà pu faire face au cours de sa carrière.

Le Mentor a également le rôle d'être à l'entière écoute du Mentoré, autrement dit, il aide ce dernier à pouvoir identifier les défis qui se présentent à lui, à prendre de la distance et du

¹⁵ Clément B. n'ayant pas désiré être enregistré, nous respecterons son choix en évoquant, et non en citant, ses propos en relation avec le recrutement des mentors.

¹⁶ Le dirigeant d'unité et le directeur d'établissement étant tous deux dans la veine hiérarchique du DPX, en commençant par le dirigeant d'unité, puis par le directeur d'établissement.

recul face aux situations auxquelles il fait face, de questionner ses pratiques managériales et de trouver par lui-même, et grâce au Mentor, des solutions et des actions à mener pour faire face à ses difficultés et à ses enjeux. Le Mentor est donc vu comme un accompagnateur pour le Mentoré, ce qui implique le fait qu'il l'aide à prendre connaissance des codes de l'entreprise et de les intérioriser. Il permet également au Mentoré de peser le pour et le contre dans les solutions envisageables face à ses situations, et le guide de manière constructive sur ses choix d'actions et/ou de décisions.

b) Le Mentor est un soutien

Le Mentor doit également motiver son Mentoré, en l'encourageant dans ses moments de doute ou lorsqu'il se sent en difficulté face à une situation. Il se doit donc de le guider, et de le soutenir dans les initiatives qu'il prend.

Le Mentor doit également donner confiance au Mentoré, pour qu'il soit notamment plus serein sur son poste, face aux nombreuses difficultés qu'il est susceptible de rencontrer au quotidien. Le Mentor, par son écoute et son rôle d'accompagnateur, va valoriser les forces et les atouts du Mentoré, mais également l'aider à identifier et à prendre conscience de ses progrès et lui apprendre à se réjouir de ses réussites.

c) Le Mentor est un facilitateur

Grâce à cette démarche et à cette relation entre les deux acteurs, le Mentoré pourra bénéficier du réseau du Mentor, que ce dernier partagera dans la limite du possible. Autrement dit, le Mentor va donner au Mentoré la possibilité d'élargir ses connaissances au sein de l'entreprise en lui permettant de participer à des activités internes ou externes à l'entreprise, par le biais d'évènements ou de rencontres par exemple. Ces activités lui permettront d'avoir l'occasion d'échanger sur des situations opérationnelles vécues, prendre du recul sur son métier, pouvoir parler et partager ce qu'il vit sur son terrain et permettre d'élargir ses contacts et son réseau, notamment en rapport à sa future évolution au sein de l'entreprise.

Le Mentor va également pouvoir partager des informations dites « privilégiées », dans le sens où ce dernier va transmettre ses connaissances en lien aux pratiques managériales qu'il connaît et qu'il a pu exercer tout au long de sa carrière. Il va ainsi informer le Mentoré sur les stratégies de l'entreprise, et les perspectives d'évolution pour le Mentoré, en termes de métier.

1.2.2. Rôle et sélection des « Mentorés »

Les Mentorés ont été recrutés sur une base de volontariat. Ces derniers devaient remplir un critère, **celui d'être en prise de poste sur les fonctions de dirigeant de proximité**. Ces derniers ont été sollicités par les Directeurs d'Établissement (DET) ou les Dirigeants d'Unité (DU), qui sont leurs hiérarchiques. Le Mentoré va donc avoir un double rôle où il lui sera tout d'abord important d'échanger librement sur ses difficultés, problèmes et inquiétudes, mais aussi, de pouvoir accepter en retour les remarques constructives de son Mentor et donc d'avoir la capacité de se remettre en question et de prendre du recul. Au sein de la démarche, il se doit d'être engagé tout autant que le Mentor. Même si ce dernier est dans une posture où il reçoit beaucoup de son Mentor, autrement dit ses conseils, son réseau, ses connaissances et informations sur l'entreprise, il se doit de donner également.

Les fonctions principales du Mentoré seront de proposer une relation ouverte et bienveillante, d'identifier et de fixer des objectifs professionnels, d'accueillir les « critiques » et les perceptions du Mentor à l'égard de(s) situation(s) qu'il rencontre dans son exercice professionnel quotidien, partager ses perceptions de façon libre avec son Mentor, amener le contenu des échanges à des plans d'actions et des prises de décisions sur le long terme et s'insérer dans une dynamique positive de changement en participant à ce programme.

Le Mentoré doit également adopter une posture favorable à la relation, au sein du dispositif d'accompagnement engagé.

a) S'engager

Tout d'abord, il est important que celui-ci maintienne le niveau d'engagement dans la démarche et ce notamment, en signant un **contrat et une charte d'éthique avec son Mentor**, qui fixeront les objectifs, et ainsi il pourra évaluer son propre degré d'engagement tout au long de l'expérimentation.

b) Accepter et apprécier la contribution du Mentor

Il faut donc qu'il accepte et apprécie la contribution du Mentor dans les échanges, c'est-à-dire, accueillir positivement le Mentor avec son expertise, sa carrière, ses conseils, ainsi que la confidentialité des échanges lui permettant de parler librement de tout ce qu'il est amené à rencontrer sur son terrain. Le Mentor n'a une vision de la situation du Mentoré, qu'à travers le Mentoré, d'où l'importance du degré d'aisance au sein de la relation.

c) Etre demandeur

Le Mentoré doit avoir envie de progresser, autrement dit **être proactif** dans la relation et voire, se projeter dans l'avenir, ce qui implique de reconnaître ses zones de confort et d'inconfort, et être demandeur en sollicitant son Mentor notamment selon ses besoins. Egalement, pour mettre en place des plans d'actions. Il doit **donc avoir envie de progresser** sur ses faiblesses ou difficultés, en montrant de l'intérêt à la démarche et à la relation qu'il entretient avec son Mentor.

d) Avoir une meilleure connaissance de l'entreprise

Au sein de sa relation, le Mentoré qui se trouve au sein de notre projet en début de carrière (jeune cadre) et depuis peu au sein de l'entreprise, pourra bénéficier de l'ancienneté de son Mentor dans l'entreprise, ce qui lui permettra de **mieux connaître le Groupe** (ce qu'il propose, la manière dont il se définit, ses objectifs, etc.). Pour cela, le Mentoré fait preuve de curiosité et de motivation pour mieux connaître l'organisation à laquelle il appartient. Egalement, chercher à **mieux comprendre les codes et les valeurs diffusés au sein du Groupe** et appréhender la culture interne de l'organisation. Pour finir, avoir une vision sur ce que l'entreprise propose en termes d'évolution de carrières.

e) Accepter positivement les retours faits par le Mentor

Face aux situations exposées par le Mentoré, le Mentor conseillera ce dernier en lui faisant des retours sur les situations auxquelles il se voit confronté. Ces retours partagés, doivent être vus comme une source d'enrichissement et d'éclairage sur la situation actuelle du Mentoré. Le fait d'être dans une relation où la confidentialité se révèle totale est très important aussi, pour permettre un libre échange, total.

Etre confronté à ses difficultés, c'est être prêt à travailler sur soi, autrement dit le Mentoré devra accepter **d'être challengé sur ses habitudes, son comportement, ses croyances,** ses analyses, ses méthodes de communication, et ses pratiques managériales. Il faut donc accepter d'être bousculé dans ses repères, d'opérer des changements dans ses manières de faire et dans ses manières d'être. Les échanges avec le Mentor doivent être utilisés comme une ressource pour permettre d'atteindre ses objectifs, renforcer ses points forts et progresser sur ses points faibles. La relation de libre-échange permet d'être apaisé et plus efficace sur le plan professionnel, à long terme.

f) Exprimer ses besoins et ses attentes

Afin de pouvoir partager ses besoins et ses attentes, **le Mentoré doit accepter de partager avec son Mentor ses interrogations et ses objectifs sur le poste.** Il est également important, à chaque rencontre, de pouvoir échanger et discuter autour d'un sujet qui permettra au Mentoré d'évaluer sur ses objectifs, et également, évoluer au cours de ces rencontres. D'où l'importance pour le Mentoré d'être demandeur et volontaire au sein de la démarche.

Ainsi, le fait d'aller jusqu'au bout de l'engagement, permettra régulièrement au Mentoré, de pouvoir travailler sa posture, notamment sur **sa communication, l'expression et la clarification de ses demandes, la progression de ses objectifs, la gestion du temps, etc.).** Pour pouvoir exprimer ses attentes et ses besoins, la disponibilité du Mentor et du Mentoré est nécessaire pour vivre l'expérimentation et le programme dans sa totalité.

g) Etre conscient que la démarche est limitée dans le temps

Effectivement, la démarche est une expérimentation faite sur douze mois, en l'occurrence ici, de Janvier 2017 à Janvier 2018. Il faut donc au Mentor et au Mentoré, savoir sortir du programme de Mentoring. **Accepter que le programme touche à sa fin,** même si le binôme peut rester en contact par la suite. Il s'agit également de capitaliser ce qui a été acquis au cours de la démarche. En ayant participé à la demande, le Mentor et le Mentoré peuvent en parler dans leur environnement professionnel, devenir à nouveau Mentor ou le devenir un jour, ainsi que de dynamiser son développement personnel et professionnel.

1.2.3. Un comité de pilotage : entre création et suivi

Lorsque l'entreprise décide de lancer un programme de mentoring individuel, elle mobilise comme nous l'avons déjà énoncé, **des « mentors » et des « mentorés », mais également des référents internes à l'entreprise** qui vont permettre de recruter les participants, mais aussi d'encadrer, suivre et piloter la démarche tout au long de son déroulement.

Les référents internes, autrement dit le comité de pilotage mentoring, **ont un rôle indispensable au sein de cette démarche,** malgré que ces derniers n'interviennent pas au sein des échanges entre les binômes, au moment où ils se rencontrent. Là où **l'entreprise aura un rôle à tenir, sera dans le recrutement des binômes (et donc des participants à la démarche, soit les « mentors » et les « mentorés »), le cadrage et le pilotage de la démarche,** où elle aura notamment le rôle d'impulser, de proposer et de mettre en place des séances de

regroupements entre mentors ou mentorés pour faire vivre la démarche (par exemple, des séances de « co-développement » pour les mentors ou encore une séance de « partage d'expérience » pour les mentorés), un rôle de **mise en visibilité de la démarche** par des **stratégies de communications (vidéo sur la démarche, interviews filmées, etc.)** ainsi que des **séminaires lorsque le besoin s'en présente (un séminaire de début pour présenter la démarche et un séminaire de fin pour clôturer la démarche)**. En accord avec les valeurs de l'entreprise et de l'organisation, **ces référents internes vont donc veiller, tout au long de l'expérimentation, au bon déroulement du dispositif et à sa pérennité**. Ainsi, si des freins se présentent à la démarche (par exemple, des binômes qui font face à des difficultés dans la relation), le comité de pilotage a le droit, et même le devoir, de se réunir pour effectuer un état des lieux de la situation et proposer une action en tant que pilote de la démarche.

La composition du comité de pilotage a été choisie de manière stratégique et adaptée. Il faut noter que le comité de pilotage n'est pas statique et transposable à d'autres expérimentations, si par la suite, la démarche se voit déployée. C'est à partir de ce comité que les participants à la démarche sont choisis et que les binômes sont créés. De plus, c'est le comité de pilotage qui se verra choisir la forme que prendra la démarche, ainsi que ce qu'elle contiendra en termes de pratiques par exemples (séances de co-développement, échanges de pratiques, retours sur expériences, instauration de questionnaires, organisation de séminaires). Au sein du comité de pilotage, on retrouve des directeurs d'établissements (DET), un conseiller carrière (Clément B.), des Responsables Ressources Humaines (RRH), ainsi que des consultants internes, mais aussi des sponsors de la démarche comme Serena Krakovitch déjà nommée précédemment et Emmanuel Manier qui est le directeur de la Direction des Talents et Développement Ressources Humaines, auquel je fais moi-même parti.

1.3. Un nouveau levier managérial

Serena Krakovitch, directrice des ressources humaines à « Maintenance et Travaux » en Ile-de-France et **sponsor de notre démarche** à SNCF Réseau, crée un **guide d'accompagnement managérial** où elle détaille et définit les différents outils d'accompagnement managériaux mis en place au sein de l'entreprise, que nous détaillerons par la suite. Elle explique que l'entreprise se trouve être dans une période déterminante, **où il est demandé aux dirigeants de proximité de consacrer 50% de leur temps de travail à l'encadrement de ses agents sur le terrain¹⁷**. Ces managers ne sont pas obligatoirement

¹⁷ Idée qui sera développée dans le chapitre II, consacré au dirigeant de proximité à la SNCF.

informés des outils disponibles au sein de l'entreprise, pour les accompagner dans leurs fonctions quotidiennes.

Serena Krakovitch a donc pris l'initiative de consacrer un guide sur ces différents dispositifs existants, afin que chacun puisse les consulter et en formuler la demande auprès de leurs supérieurs, lorsqu'ils en ressentent le besoin. Elle explique ainsi, que le manager ne peut devenir manager qu'avec une formation, il est nécessaire de lui offrir un accompagnement adapté à sa situation, pour relever ses challenges quotidiens et atteindre ses objectifs. Ces derniers se voient nombreux, comme la gestion des conflits au sein de son équipe, l'efficacité collective, le développement des compétences, produire en sécurité ou encore maintenir ou créer une cohésion collective. L'envie de l'entreprise est d'arriver à des managers en demande d'accompagnement, par le biais de ces dispositifs existants et en perpétuel évolution, de manière naturelle et consciente.

1.3.1. Un outil d'accompagnement parmi d'autres

La démarche Mentoring se voit donc être un outil parmi d'autres, qu'il ne faut cependant pas confondre avec l'ensemble des autres dispositifs existants. Après avoir défini le mentoring précédemment, nous pouvons nous demander en quoi les autres dispositifs se différencient de ce dernier ? Quel dispositif pour quel besoin ? Les dispositifs d'accompagnement sont nombreux, dont chacun d'entre eux s'ajustent à une situation particulière d'un manager. Ce guide retrace donc les dispositifs existants, tendant à répondre aux besoins, mais aussi à améliorer la posture des dirigeants de proximité. Ainsi, quels sont ces dispositifs existants et de quelle manière se différencient-ils ?

Premièrement, il existe le dispositif « Dimension Manager » qui est un dispositif de professionnalisation pour les DPX. Cette formation dure quatre à cinq jours, où les dirigeants de proximité se voient immergés dans une « pédagogie active » face à des mises en situations concrètes. Durant cette formation, quatre compétences sont acquises : identifier son style managérial (reconnaître et prioriser), gérer sa disponibilité (écouter, motiver, faire une critique), favoriser l'esprit d'équipe et négocier au quotidien, et enfin, accompagner le changement (gérer un conflit, repérer le stress). Cette formation est généralement suivie dans les trois premiers mois de la prise de poste.

Deuxièmement, il existe le dispositif « Excellence Opérationnelle », où l'idée est d'apprendre aux managers opérationnels à mettre en œuvre des standards managériaux, en

laissant une place à la mise en pratique avec des thèmes abordés comme le lean management, le management visuel, ou encore la tournée terrain. Lors de cette formation, des cas réels de participants sont traités, ce qui permet à chacun des personnes ayant participé à la formation, de repartir avec des outils et des kits de déploiement.

Troisièmement, il existe le dispositif du « co-développement », qui permet un partage d'expériences et de pratiques professionnelles. C'est d'ailleurs un outil utilisé au sein de la démarche mentoring, lors de la réunion de mentors, comme nous l'avons vu précédemment. L'idée est de converser sur des sujets qui touchent et préoccupent des pairs au sein de l'entreprise. Il s'agit de faire valoir l'intelligence collective, à leur service. Le co-développement est une séance de trois heures maximum, effectuée en groupe, réunissant des individus avec des préoccupations et des fonctions communes, comme les DPX par exemple.

Quatrièmement, il existe de « Bilan 360° », est un outil permettant au manager de se recevoir la perception qu'a son entourage (collègues, collaborateurs, supérieurs hiérarchiques) sur sa performance et son savoir être au travail. Autrement dit, ce bilan, donne une photographie des compétences managériales mise en œuvre (capacités à faire face et à résoudre des problèmes, aptitudes à apprendre).

1.3.2. Le Mentoring vs le coaching

Le dispositif du Mentoring se voit souvent confondu avec le coaching, nous avons par ailleurs rencontré un dirigeant de proximité que nous avons interrogé, qui se voit participer aux deux dispositifs en même temps. Mais quelle en est la différence ?

La différence entre les deux dispositifs a toute son importance, la première étant que le coaching, une demande qui vient du système, est un outil permettant un développement personnel. Effectivement, il s'agit de faire appel à un investissement personnel, dans le but de faire évoluer une posture managériale, s'inscrivant dans l'intention d'opérer un changement personnel. Pour être plus précis, un manager fait appel au coaching lorsque ses sujets de développement ne révèlent pas de « technique », mais de comportements à adopter, autrement dit de gestion de ses relations professionnelles. L'idée est que le manager gagne en efficacité, en autonomie et en confort pour trouver, par lui-même des solutions. Cet exercice se met en scène par des séances individuelles de deux heures, à partir de questionnements faisant travailler la posture du coaché, dans un cadre assurant le volontariat, la confidentialité et la parité. Mais alors, quelle différence avec le mentoring ?

A première vue, nous pourrions penser que le coaching inclut les mêmes « règles » et les mêmes objectifs que le mentoring, ce qui amène à les confondre. Cependant, la différence est bel est bien existante. Le coaching est exercé par de nombreuses séances individuelles, or le mentoring est organisé en séances de deux heures, une fois par mois, avec un pair, une personne expérimentée connaissant l'entreprise, où il y a ici la présence d'un réel échange contribuant à consolider le développement professionnel du mentoré. Le mentoring, comme nous l'avons déjà détaillé auparavant, comprends une relation de partage et d'entraide avec un mentor expérimenté, contrairement au coaching où le coach est souvent externe. De plus, sur le fond, la relation de mentoring permet un transfert d'expérience, de valeurs et de codes de l'entreprise, de nouvelles pratiques managériales contrairement au coaching qui permet de répondre à des questions « personnelles » (comment poser des limites ? comment prendre ma place dans mon nouveau poste ? comment faire grandir mes collaborateurs ? etc.).

Jean est un dirigeant de proximité, également mentoré, que nous avons interrogé dans le cadre de notre étude. Participant à la démarche mentoring, il participe également à du coaching, en parallèle. Nous avons donc échangé sur ce sujet avec lui, pour comprendre de quelle manière faisait-il la différence entre le coaching et le mentoring, et s'il arrivait à déterminer une différence entre les deux dispositifs.

Jean explique : « A ce moment-là, sur l'établissement, tombaient deux démarches, la démarche mentoring et la démarche coaching, donc j'ai eu le droit aux deux. Euh, je vais pas te faire un discours aseptisé hein, clairement on me l'a imposé, on m'a pas posé la question. Même si on me l'avait proposé j'aurais dit pourquoi pas, mais bon les deux c'est peut-être un peu redondant. Aujourd'hui je suis en mentoring avec N.T. qui est à Direction Maintenance & Travaux Ile-de-France, elle occupe un poste sur la sécu et en parallèle je suis en coaching avec ... euh le nom va me revenir, c'est A2PM la démarche je sais pas si tu connais, donc je suis suivi par M.R. Ils nous ont fait passé des tests toute une journée pour nous évaluer en tant que manager sur des situations fictives, sur des tests qui ressemblent à ce qu'on te fait quand tu rentres dans la boîte, donc c'est une journée un peu éprouvante mais assez sympathique dans le sens où ça te met en situation, on te fait rentrer un agent en gilet, on essaye de te faire réagir, on te mets dans des situations de stress pour voir comment tu réagis et ça c'est plutôt bien passé. Donc ça permet de m'évaluer, de savoir quels sont mes points forts, mes points faibles. Finalement ça ressemble beaucoup à une démarche de mentoring, même si dans le mentoring j'ai un suivi interne par N. et j'ai un suivi externe par une coach et ça fait beaucoup si tu veux, quand tu prends un poste de DPX t'as du boulot donc faut que je

trouve du temps pour le coaching, du temps pour le mentoring, je dois pas travailler les mêmes points avec l'une et avec l'autre ... donc ça me demande pas mal de boulot en plus. **Donc en ce qui concerne le mentoring, je la trouve très bien, très constructive.** Moi, de mon côté, le seul reproche que j'ai c'est que du coup faire les deux en même temps c'est un peu compliqué. **Ce qui est compliqué, dans mon cas, c'est de trouver des sujets différents, j'ai pas envie de travailler la même chose avec ces personnes différentes. Le mentoring est quand même différent du coaching, parce qu'il apporte un regard extérieur, clairement.** Moi aujourd'hui, **je suis comme tout le monde j'ai des problèmes, et tes problèmes tu peux pas forcément les évoqués avec les collègues, ni avec tes chefs, ni avec tes gars donc ni en dessous, ni au-dessus, ni à égal, parce qu'on est du même établissement, du coup le fait d'avoir un point de vu extérieur ça me permet de lui parler de chose que je ne pourrais pas parler à d'autres personnes et du coup d'avoir un point de vue en retrait,** ce que je veux dire c'est qu'elle a du recul par rapport à ma situation si tu veux, en plus elle a une expérience de DPX, aujourd'hui elle est très bien positionnée sur SNCF Réseau donc le fait qu'elle soit de mon métier, qu'elle fasse de la sécu et qu'elle soit de la direction, **ça m'aide beaucoup à ce qu'elle ait du recul sur ma situation. »**

Chapitre II : Place et rôle du dirigeant de proximité (DPX) à SNCF Réseau

Nous verrons au sein de cette partie, l'importance de la place du Mentoré au sein de l'entreprise. Le métier de dirigeant de proximité, étant un passage clé de compréhension pour avoir une vision claire sur la démarche, ses enjeux et les attentes qu'à l'institution de ce dispositif, dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail des Mentorés.

2.1. Le métier/la fonction du dirigeant de proximité à la SNCF (DPX)

2.1.1. L'origine du métier et sa création

La fonction de Dirigeant de Proximité (DPX), n'existe que depuis les années 1990 au sein de l'entreprise. Elle s'est ensuite régularisée et déployée durant le début des années 2000. Celle-ci est apparue en premier à Circulation, à l'Infra - dont le recrutement s'est fait par le biais d'un examen interne - que l'on retrouve aujourd'hui sous l'appellation de Maintenance et Travaux (M&T). Ce métier a été créé dans le but de renforcer la fonction du manager dans un contexte de réorganisation.

Les trajectoires amenant à devenir DPX sont multiples. L'histoire de l'arrivée de ce manager, nous informe que les premiers à avoir occupé ces postes sont les Contrôleurs Voie (KV) à l'Infra, les chefs de district (CDT, à la Voie) ou de circonscription (Signalisation électrique - SE, Signalisation manuelle – SM, caténaires), par regroupement de deux brigades. En ce qui concerne les Contrôleurs Voie qui ne sont pas devenus DPX, ceux-ci deviennent alors, assistant du DPX (TO : Technicien Opérationnel) ou assistant dans d'autres unités, nouvellement créées.

2.1.2. Le métier de DPX

Les dirigeants de proximité (DPX), sont situés dans différents métiers de la SNCF et ne remplissent donc pas tous les mêmes missions. Il existe cependant des missions communes à tous les DPX, qui sont les suivantes :

- Veiller à la bonne marche de la production tout en veillant à la sécurité des personnes
- Assurer la veille de la qualité des installations, au sein de leur périmètre d'action
- Assurer la qualité des interventions de leur maintenance

- Diffuser les politiques et les directives de l'entreprise et de l'établissement
- Expliquer et faire appliquer les procédures
- Gérer les plannings des agents
- Contrôler les compétences et les actions des agents
- Gérer leur congé et les EVS (Elément Variable de Solde)

La dimension de ces fonctions, ci-dessus énumérées, relève d'une double compétence.

Tout d'abord, une **compétence technique** leur demandant de veiller à la qualité des installations sur le terrain par exemple, mais aussi, d'une **compétence managériale** leur demandant de gérer leur équipe, notamment administrativement (gérer les plannings, attribuer les congés, etc.). Une tâche administrative qui amène à un débat actuel au sein de l'entreprise, avec un DPX qui se doit de partager son temps de travail afin de pouvoir être 50% sur le terrain et 50% penché sur les tâches administratives. C'est par ailleurs un sujet de discussion fortement présent, notamment lors de séminaires où j'ai pu participer, sous le thème de « *Donner du temps au dirigeant de proximité* ». Il s'avère que les tâches administratives prennent énormément de temps aux dirigeants de proximité, ce qui ne leur permettent pas de dégager autant de temps qu'il le voudraient, pour aller sur le terrain voir leur équipe et leurs agents¹⁸.

En plus du fait de ne pas pouvoir dégager plus de temps pour se déplacer sur le terrain, d'autres complications surgissent pour les dirigeants de proximité. A travers les entretiens menés dans le cadre de la démarche « mentoring », j'ai pu interroger certains DPX (qui sont les « Mentorés »), qui ont pu parler de leur réalité du terrain et des situations qu'ils sont amenés à rencontrer. Pour exemple, une jeune femme DPX de 27 ans qui est depuis déjà trois ans sur le poste et que nous appellerons **Marie, me confie certaines difficultés du métier, notamment face à ce problème du partage, de ses tâches administratives avec de l'autre côté son cœur de métier, qui est de pouvoir être sur le terrain, en accompagnement de ses agents, à 50%.**

Tout d'abord, le fait de sortir diplômé en tant que jeune cadre et occuper directement un poste de DPX, nous fait comprendre qu'en ayant obtenu ce poste, Marie se voit passer devant des agents demandeurs, avec une expérience du terrain confirmé. Ceci, considéré comme une « injustice » par les agents en poste depuis quelques années, l'amène à être

¹⁸ Nous verrons, par la suite, que les 50% terrain que l'entreprise exige de la part des dirigeants de proximité, ne compte pas seulement la présence physique auprès des agents.

catégorisé comme étant « la jeune qui vole le boulot des vieux », mais aussi catégorisé en position d' « ignorante » et non de « sachante », n'ayant aucune idée du terrain et du métier de ses agents. C'est d'ailleurs un trait qu'elle soulève elle-même.

Pour illustrer cette idée, Marie nous dit : « *En tant que jeune cadre, tu passes déjà devant des agents avec une expérience de plus de dix ans et qui ont attendus le poste bien avant toi, et ne connaissant pas le métier des agents, bah c'est difficile de se faire accepter parce que tu viens sur leur terrain et tu leur dis quoi faire et comment faire alors que tu connais même pas leur métier. Mais à la fin de mes études, qui ne me plaisaient pas du tout, et après avoir fait de l'alternance pendant trois ans dans cette entreprise, j'avais envie d'occuper tout de suite un poste de DPX, un poste de manager quoi, j'avais pas envie d'attendre et de perdre mon temps. Grâce à ce poste, je peux être manager dans tous les services et c'est d'ailleurs ce sur quoi je travaille avec mon mentor.* ».

Pour rester dans la continuité du discours de Marie, nous pouvons associer à cela un autre entretien qui revient sur cette difficulté évoquée ci-dessus, lorsque de jeunes dirigeants de proximité, sortie des écoles, passent devant des personnes qui ont attendus de pouvoir passer par des formations internes et des métiers de l'exécution avant de pouvoir atteindre des postes d'encadrant. Amélie, vit cette difficulté évoquée par Marie, puisque lors de sa prise de poste, elle s'est vue avoir une même perception que Marie et est également rentrée en conflit avec son « technicien opérationnel », qui est une des personnes accompagnant le dirigeant de proximité au quotidien sur ses fonctions :

Amélie nous confie : « *Avec tous mes agents ça se passe bien. Ce qui est le plus dur, c'est mon âge, parce que voilà sur mes trois chefs d'équipe bah ils ont tous l'âge d'être mon père. Mon assistant, il est monté en secteur quand moi je suis née, il avait quand même déjà eu cinq à sept ans d'expérience déjà quoi donc forcément ils sont plus équipés que moi quoi. Le difficile pour moi, c'est l'expérience qu'ils ont et que je n'ai pas, la technique que moi j'adopte, alors on approuve ou on approuve pas, c'est que j'arrive en disant que techniquement je sais qu'ils savent mieux que moi mais que moi j'arrive avec les visions de contraintes de l'UP, des contraintes budgétaires, des contraintes de délais et que l'idée c'est qu'on trouve ensemble des solutions aux problèmes, eux avec les dimensions techniques et sécuritaires qu'ils maîtrisent tous parfaitement. Parce qu'il faut pas se le cacher, un agent qui travaille toute la semaine, enfin tous les jours, toute la semaine de toute l'année sur les voies il maîtrise bien mieux que moi les notions de sécurité et j'ai tout un intérêt à faire*

comment lui il pense que c'est mieux parce qu'il sera plus en confiance, et jusque-là ça marche plutôt bien. **Bon après je perds un peu de ma crédibilité de chef, enfin je perds de ma crédibilité.** On m'a déjà plusieurs fois dis, fait attention c'est toi qui reste la chef, **c'est toi qui choisit, on me reproche d'avoir un management un peu trop participatif.** C'est ce qui est difficile, d'instaurer une bonne relation avec chacun d'entre eux, pour qu'ils soient bien en confiance, qu'ils se sentent libres de venir me dire quand il y a quelque chose qui va pas et surtout que d'accepter parfois que leur contrainte numéro un et bah moi dans mes priorités elle passe contrainte numéro deux ou numéro trois quoi, c'est ça qui est difficile à comprendre pour eux. Je travaille en continue avec mes assistants parce qu'ils sont toujours là, et quand c'est avec un des trois que t'as des soucis tu peux pas avoir de recul, **donc le mentor m'aide énormément à avoir cette prise de recul.** Et l'UP est pas objective, parce que quand j'arrive en réunion et que je suis complètement dépitée et que j'arrive pas à m'en défaire, **l'UP elle voit que le DPX est pas bien et que j'arrive pas à être à 100% concentrée sur ce que je fais.** Donc pour eux, l'assistant avec qui je m'entends mal, c'est l'homme à abattre, alors que c'est pas du tout ça, **l'idée c'est de le remettre lui en confiance, parce que du coup c'est la personne qui a la connaissance de tout le secteur et que si lui il s'en va mais on perd énormément,** mais bon l'UP préfère avoir un DPX serein, qui n'est pas en burn out. Je suis pas la première, j'ai connu ses trois précédents DPX et les trois en ont marre de lui, ils veulent plus lui dire bonjour. Pendant des semaines, ma phrase préférée ça a été bibliothécaire ça doit être cool et tu peux l'écrire j'ai absolument aucun problème là-dessus. La relation que j'ai eu avec X a fait qu'à un moment donné j'ai voulu arrêté. »

Et c'est principalement **ce « type » de sujets abordés avec les Mentors.** Au sein de la démarche mentoring, les Mentorés ne vont pas aborder des sujets techniques qu'ils ont l'habitude de partager avec leur supérieur hiérarchique, **mais au contraire des sujets managériaux, incluant leurs relations avec leurs équipes.**

2.1.3. Le DPX et son équipe, selon les métiers

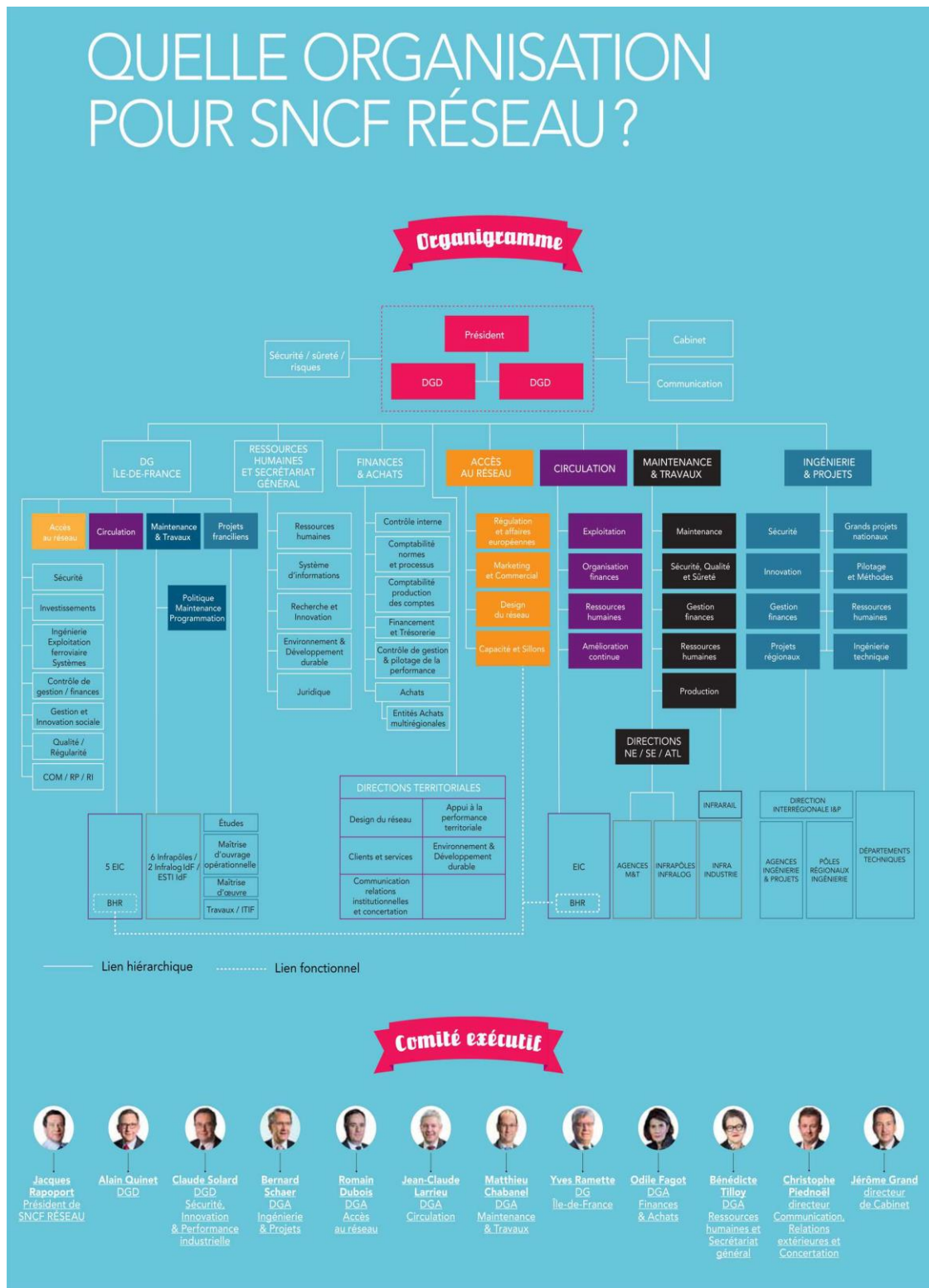
La fonction du manager de proximité est déterminée par la taille de son équipe et par la spécificité des métiers. Plus son équipe sera grande, plus il aura de responsabilités et plus la charge de travail sera grande, ce qui lui demandera plus de temps quant au management des agents. Pour resituer le parcours du DPX, avec les gains de productivité suite à la mécanisation de la Voie, avec la massification des travaux et avec l'externalisation croissante,

on estime les équipes divisées par deux depuis un peu plus de quinze ans. Face à cela, ont été créé des regroupements par secteurs, ce qui a agrandi le périmètre d'action et le territoire d'intervention du DPX.

Voici, par exemple, quelques chiffres : à Circulation l'équipe d'un DPX est constituée de vingt à trente personnes, à la Voie de vingt à vingt-cinq personnes (avec deux à trois brigades), à la Signalisation Electrique (SE) de 8 à 12 personnes, à Signalisation Manuelle (SM) de quatre à sept personnes et chez le Caténaire de quinze à trente personnes.

Selon la taille de l'équipe, et selon les métiers, le dirigeant de proximité n'aura donc pas les mêmes priorités et la même charge de travail. Concrètement, pour illustrer cela, un dirigeant de proximité à « Signalisation Electrique » ou à « Signalisation Manuelle », qui a une équipe plus réduite, va gérer et manager son équipe directement sur le terrain et au quotidien, ce qui lui confie une charge de travail demandant une plus grande énergie en termes de management. Ainsi, si le dirigeant de proximité dispose d'une équipe plus grande, comme cela se trouve être le cas pour le dirigeant de proximité à la Voie, il aura des chances d'avoir un chef d'équipe (CEV) sur le terrain qui va gérer au quotidien les agents, ce qui réduit la charge de travail du dirigeant de proximité, encore une fois, au sens du management. Une autre différence s'ajoute à cela, selon le métier dans lequel se trouve le dirigeant de proximité, celui-ci pourrait privilégier le contact relationnel avec ses agents lorsque l'enjeu de sécurité serait plus important, et où ce contact reste essentiel en termes de résultats sécurité, comme cela se trouve être le cas à Circulation.

Le manager de proximité, comme énoncé ci-dessus, n'aura donc pas la même fonction et pas les mêmes missions, le même cadre de référence et les mêmes objectifs, selon le métier SNCF dans lequel il se trouve : Circulation, Maintenance & Travaux, Ingénierie & Projet ou Réseau. Pour plus de précision, voici un organigramme SNCF Réseau :



Notamment, il faut relever que **chaque métier n'as pas les mêmes enjeux et les mêmes objectifs**, malgré certaines missions communes au métier du dirigeant de proximité en lui-même. Chaque métier est un maillon de la chaîne, pour que la sécurité puisse être effective à chaque niveau.

La SNCF a cependant décrété un profil de dirigeant de proximité qui se trouve être dans la situation la plus difficile à gérer en vue du périmètre d'intervention auquel il se voit rattacher. Il est estimé que ce sont **les dirigeants de proximité se trouvant à la Voie, qui se trouvent avoir des missions plus lourdes à gérer**, notamment car ils effectuent un suivi des chantiers où s'opèrent des travaux de maintenance et de rénovation, en partenariat avec des sous-traitants.

2.1.4. Les évolutions de la fonction du DPX

Les missions du DPX restent les même sur le long terme, même si ses tâches, elles, évoluent et accrues ainsi sa charge de travail. Dans cette dernière, il est pris en compte la charge que demandent les travaux où chacune des tâches joue son rôle : **programmation anticipée des travaux, anticipation et construction des plannings des agents, de nouvelles règles à respecter durant l'intervention sur les chantiers, jusqu'à la demande plus accentuée des reporting.**

Face à une charge de travail de plus en plus lourde, à des enjeux de sécurité de plus en plus importants et à des objectifs de plus en plus précis à atteindre, nous venons à nous demander quelles sont les ressources disponibles au dirigeant de proximité pour faire preuve de performance ? **Le dirigeant de proximité se retrouve donc dans une situation où il ne peut plus être seul face à tant d'enjeux qui lui sont donnés**. Pour appuyer, soutenir et soulager le dirigeant de proximité, **le TO, qui est le technicien opérationnel**, vient en aide au manager, également connu sous l'appellation **d'assistant du dirigeant de proximité**, même si il ne l'est pas officiellement. Le technicien opérationnel est une fonction qui existe depuis que le dirigeant de proximité a été créé et leur nombre s'est multiplié au fur et à mesure des années, mais tous les dirigeants de proximité n'ont pas eu un technicien opérationnel au début de leur prise de poste et cela se voit être le cas encore pour certains dirigeants de proximité.

Lise, DPX en poste depuis sept mois avec vingt-trois agents sous sa responsabilité, nous exprime la situation qu'elle vit actuellement sur son poste, sans technicien opérationnel : « *Quand j'ai pris le poste de DPX, moi mon poste de technicien opérationnel n'a pas été*

remplacé donc je suis toute seule à tenir deux postes mais j'ai quand même en renfort une CDD parce que j'ai peu de chance non plus avec les alternantes. J'ai une alternante qui a finis par démissionner mais je l'ai pas vu beaucoup parce qu'elle était arrêtée depuis un an. J'ai pas eu de chance avec l'alternante, je savais qu'elle allait partir, déjà que j'ai pas de temps parce que j'ai deux postes à tenir, j'ai pas eu le temps de la former même si ça allait me soulager mais ça aurait été qu'à la fin, donc j'ai fait ce choix-là, c'était peut-être pas le meilleur mais bon. »

De façon générale, le place du manager de proximité se révèle duale, avec d'un côté un manager qui se doit de motiver, mobiliser et améliorer les performances individuelles et collectives, et d'un autre côté des « pressions » existantes exercées par la demande de production et de performance de la hiérarchie. Les managers de proximité sont donc en même temps subordonnés car soumis à des enjeux de production provenant de l'organisation, et hiérarchiques, car ils se doivent d'adopter des comportements « particuliers » envers leur équipe. Les difficultés rencontrées par les managers sur le terrain, pourraient se définir à travers une explication d'ordre « cognitive », autrement dit il s'agirait de dire que les difficultés dépendraient de la perception qu'ont les managers des rôles qu'ils se voient avoir et des tensions présentes sur leur terrain. Ainsi, pour comprendre ces difficultés il y aurait un intérêt d'approfondir sur les interactions du manager de proximité, son passé, son contexte ou encore ses partenaires et ses enjeux. Aujourd'hui, dans un contexte où les managers de proximité sont encore soumis à des « pressions », notamment face à des exigences managériales, dites contemporaines, nous ne sommes plus amenés à penser les difficultés par le psychologique (le rôle, la personnalité) mais plutôt par les attentes organisationnelles existantes. De nombreuses recherches en psychologie sociale envisagent les conséquences provenant des structures organisationnelles et sociales, directement sur des comportements individuels. Luc Boltanski, dans *Les cadres, la formation d'un groupe social*, donne l'exemple des cadres qui ont été pendant longtemps inséré dans des rôles de loyauté envers l'organisation à laquelle ils appartenaient, pour gagner en contrepartie une sécurité de l'emploi et de la reconnaissance. Egalement, Raymond Boudon, dans le *Dictionnaire critique de la sociologie*, s'inscrivant comme Luc Boltanski dans un paradigme individualiste, met en évidence le fait qu'il existe, dans chaque système social, une marge de main d'œuvre laissée à l'individu, ce qui pourrait en définir son rôle au sein du système, qu'est l'entreprise. Ainsi, il est important de pouvoir avoir une vision sur le contexte et le cadre de travail du manager de proximité, afin de pouvoir comprendre l'évolution des rôles adoptés au sein des hiérarchies

intermédiaires, qui est le cas des dirigeants de proximité à la SNCF. Dans notre étude, les dirigeants de proximité ne définiront pas tous de la même manière leur rôle de manager de proximité. Certains confiront une certaine « souffrance », d'autres ne feront transparaître aucune forme de tension sous-entendu que tout se passe bien au sein de leur poste. Les managers de proximité se trouvent donc dans un ajustement des rôles permanent, notamment pour nos dirigeants de proximité en prise de poste, devant faire preuve de « stratégies » au sein de leurs interactions avec les membres de leur équipe par exemple, et les demandes provenant de la hiérarchie qu'ils ne peuvent contourner.

2.2. Une vision actuelle du dirigeant de proximité

2.2.1. Charte du management de la sécurité : quels rôles pour les DPX ?

SNCF Réseau formule chaque année, notamment lors des vœux adressés par le Président SNCF Réseau, les objectifs et les enjeux sécurité. Il est important de noter que la sécurité est un sujet central, étant présent chaque année. Dans le discours de Patrick Jeantet¹⁹ en Janvier 2017, lorsqu'il affirme l'importance d'une identité Réseau, en expliquant « *Nous sommes le réseau !* », il vient à expliquer de quelle manière se caractérise cette identité. Ainsi, celle-ci se voit caractérisée par le fait de maintenir et de faire prospérer ce statut de gestionnaires et de propriétaires de cette infrastructure ferroviaire, vitale pour le pays. Cela revient à dire qu'il est important de garantir d'abord et toujours la sécurité, avec l'envie forte d'être toujours plus performants, notamment lorsque l'entreprise fait face à de nombreux collègues cheminots perdus sur les voies, lors d'accidents mortels. Mais quel rôle pour le dirigeant de proximité ?

L'idée est d'analyser les risques, d'anticiper, de former et de se former pour être efficace. Le rôle du dirigeant de proximité, sera ici, d'exercer une veille orientée vers l'analyse de risques, d'être dans l'anticipation. Il y a également le besoin d'avoir conscience des risques, d'être responsable et rigoureux, savoir poser un diagnostic et s'entraîner. Le dirigeant de proximité devra ainsi s'assurer, par sa veille, que les opérateurs ont à disposition les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice de leur fonction, avec des outils et une organisation adaptée à l'environnement. Il y a également l'importance de mesurer l'efficacité des actions menées, et le fait d'identifier les écarts. Le dirigeant de proximité aura pour rôle d'analyser l'ensemble de la veille et de savoir détecter les fragilités inhérentes au chantier. Pour finir, il est nécessaire d'analyser les résultats, apporter ou assembler des

¹⁹ Patrick Jeantet qui est le Président SNCF Réseau

propositions pour améliorer le système. Ici, le dirigeant de proximité devra maintenir une dynamique proactive sur le partage et l'analyse des fragilités avec ses opérateurs.

2.2.2. Un objectif phare : « Donner du temps à l'encadrement opérationnel »

Le 3 Février 2016, une feuille de route est établie par le COMEX SNCF Réseau, où six grandes décisions seront actées afin d'aider les dirigeants de proximité à consacrer plus de la moitié de leur temps au management des équipes. **L'objectif de SNCF Réseau est donc de permettre au manager de proximité (DPX), de consacrer plus de 50% de leur temps à encadrer leur équipe.**

Aujourd'hui, l'entreprise est de plus en plus dans l'idée de **privilégier l'expérimentation**. Effectivement, cette envie d'avancer, est soutenue par la direction de l'entreprise. Comme l'explique Bénédicte TILLOY²⁰, « *Ce sont les premiers pas qui comptent : aujourd'hui, **notre ambition est de viser des choses réalisables rapidement en s'inspirant de ce que les autres ont déjà réussi.*** »

Les Directeurs d'Etablissements, connus sous l'appellation de « DET » - étant situés au sein de la ligne hiérarchique des dirigeants de proximité - sont partisans de cette idée et ont cette liberté de pouvoir permettre aux dirigeants de proximité de consacrer plus de la moitié de leur temps au management, autrement dit à l'encadrement. Comme l'explique Claude SOLARD²¹, « **Les établissements doivent tenir compte de leur situation particulière et mettre en œuvre les actions les plus utiles. Il n'y aura pas de contrôle de la direction.** » C'est une des six grandes décisions prises par le COMEX présentées aux directeurs d'établissements, en faveur des dirigeants de proximité.

L'idée, est que les directeurs d'établissement puissent donner du temps aux dirigeants de proximité en simplifiant les organisations et en supprimant certaines tâches. De plus, on prend la décision de pouvoir laisser aux directeurs d'établissement une certaine autonomie budgétaire, sous contrôle préalable des directions centrales, mais aussi en offrant aux dirigeants de proximité des formations. En ce qui concerne ce point, les directeurs d'établissement auront la possibilité de faire appel à des centres de services pour permettre des bougées de postures et des montées en compétences des managers de proximité, grâce à des formations ajustées. Par exemple, pour permettre de faciliter dans un premier temps, le

²⁰ Bénédicte TILLOY, anciennement directrice générale adjointe en charge des ressources humaines.

²¹ Claude SOLARD étant le directeur général délégué à la performance industrielle et à l'innovation

travail du dirigeant de proximité, la programmation des chantiers sera davantage anticipée afin de limiter le plus possible les modifications de dernières minutes, pouvant augmenter la charge de travail du dirigeant de proximité, mais également la réglementation travaux. De plus, il faut repenser les outils informatiques mis à la disposition de l'encadrement opérationnel, autrement dit des managers de proximité. Il faut savoir, qu'en moyenne, **les dirigeants de proximité passent plus d'un tiers de leurs journées à se pencher sur des tâches administratives (saisie, reporting, etc.).** L'idée serait que, face à de nombreuses demandes de reporting auxquelles font face les managers de proximité, l'entreprise puisse réduire au maximum la double saisie, autrement dit, séparer ce qui est d'utile et de moins utile, pour prioriser. **Il est donc intéressant de pouvoir revisiter les outils mis à disposition, de les décloisonner, voire d'en apporter de nouveaux pour aider au mieux le manager de proximité dans l'exercice de ses fonctions quotidiennes.**

Donner du temps à l'encadrement opérationnel, revient à permettre au dirigeant de proximité d'être mieux présents auprès de ses agents, non pas par une présence physique obligatoirement, mais en termes de management. L'idée est de réduire au maximum les tâches « polluantes », de rassembler les différents outils afin de diminuer le temps consacré aux tâches administratives quotidiennes. L'envie de mettre en place différentes expérimentations auprès des dirigeants de proximité, revient également à parler de l'expérimentation du « mentoring », par exemple, qui a également pour sujet de « *Donner du temps à l'encadrement opérationnel* ».

2.3.3. Profils de DPX et confrontation au terrain : des logiques différenciées

Au sein de la démarche mentoring, les « Mentorés » se voient être des dirigeants de proximité, en prise de poste pour majorité. Durant nos entretiens, nous nous sommes intéressés à leurs fonctions et leur vécu sur le terrain, afin de comprendre au mieux l'intérêt de la démarche, dans cette relation entretenue entre un Mentor et un Mentoré. Effectivement, comme nous l'avons déjà énoncé, le Mentor et le Mentoré, répondent chacun à des objectifs. **Il est important de rappeler que l'objectif des Mentors, au sein de la démarche à l'échelle de SNCF Réseau, est de favoriser la capacité des Mentorés, autrement dit des dirigeants de proximité à atteindre à 50% leur encadrement opérationnel, mais aussi, à contribuer à ce que le Mentoré gagne une aisance managériale.** L'objectif du Mentoré, sera d'être plus serein sur son poste, notamment face à des situations déstabilisantes ou nouvelles auxquelles il peut

faire face, et d'être mieux présent auprès de ses agents, encore une fois en termes de management et non pas, seulement, en termes de présence physique.

L'idée est donc de relier ces objectifs, inscrits dans la démarche, aux objectifs de l'entreprise sur la population des dirigeants de proximité. Il s'agit donc d'une expérimentation d'un an mise en place, sur un échantillon, concernant la population des dirigeants de proximité à « Maintenance & Travaux », dans le but d'être déployée si elle s'avère positive, en termes de résultats, et si elle aide les dirigeants de proximité à monter en compétences managériales et à renforcer leur présence terrain auprès de leurs agents. Nous avons donc interrogé les Mentorés sur leur poste, en lui-même, avant d'aborder la démarche en tant que telle. Nous nous sommes rendu compte que tous les dirigeants de proximité ne vivaient pas leur quotidien, en tant que manager, de la même manière en vue d'irritants vécus au quotidien, comme nous l'avons vu précédemment.

A partir de ces entretiens et de par les témoignages de ces managers de proximité, nous avons pu remarquer que les profils des Mentorés sont très divers. Il faut cependant noter que tous, ou presque tous, sont en prise de poste, étant le critère principal de « recrutement ». Par ailleurs, il me semble que le terme de « recrutement » n'est pas le plus ajusté, il serait plus juste de dire que les Mentorés ont été sollicités et non recrutés, notamment en vue de la manière dont ils se sont inscrits dans la démarche, comme nous avons pu l'étudier auparavant.

Nous pouvons, à partir des entretiens effectués avec les Mentorés, établir un tableau, reconstituant les différences de profils présentes :

Nom/Prénom	Age	Trajectoire scolaire	Volontaire à la démarche
Jean	28 ans	Ecole Ingénierie – Spécialité Energie	Non
Romain	29 ans	DUT Génie électrique	Oui
Marc	28 ans	Master 2 Bâtiment	Oui
Gaël	28 ans	Diplôme ingénieur	Non
Amélie	27 ans	ITEEM	Oui
Marie	26 ans	Diplôme Ingénieur	Oui
Lise	42 ans	BTS travaux publics	Oui
Corentin	29 ans	Diplôme ingénieur	Oui
Guillaume	38 ans	Bac Pro SNCF	Non
Rafael	28 ans	Master Génie Civil	Oui
Louane	33 ans	Diplôme Ingénieur	Non
Tristan	34 ans	Diplôme ingénieur	Oui

2.3.2. Un dirigeant de proximité pour plusieurs profils

A travers notre enquête et nos entretiens, nous avons pu dégager **plusieurs profils de dirigeants de proximité présents au sein de la démarche mentoring**. Il est important de souligner ces trois différents « types » de dirigeants de proximité, notamment en ce qui

concerne le comportement qu'ils adoptent envers cette démarche, dans une logique d'action collective, dans l'idée de faire « communauté »²². Comme étudié auparavant, nous avons pu prendre conscience de l'importante compréhension de l'histoire du dirigeant de proximité, sur l'impact des résultats attendus. La démarche mentoring, encore peu initiée à l'intérieur de l'entreprise, est vue comme une démarche innovante, permettant de rendre plus performant les dirigeants de proximité dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes. De plus, ces dirigeants de proximité sont confrontés quotidiennement à des démarches innovantes auxquelles ils participent, ou encore à des outils innovants auxquels ils se voient formés. Ces derniers ont été sollicités afin de participer à la démarche, de manière volontaire, dans un contexte qui est celui de leur prise de poste. Cependant, tous ne sont pas en prise de poste et tous n'ont pas été volontaires pour participer à la démarche, comme nous avons pu le constater à travers les entretiens.

Ainsi, nous observons trois profils pour trois comportements différents face à cette innovation. Norbert Alter explique qu'il existe trois façons de se comporter, autrement dit trois logiques d'action collective, venant à se cristalliser lorsque l'entreprise émet une innovation technologique ou organisationnelle. Cette théorie s'avère répondre aux observations faites sur la population de nos dirigeants de proximité. Norbert Alter dégage trois profils, avec les pionniers qui se voient avoir une attirance pour tout type d'innovation, intégrant le changement de relations, la nouveauté et la découverte. Ensuite, il y a les légalistes, qui ne sont pas contre l'innovation mais contre les bouleversements du système, tendant eux-mêmes à banaliser l'innovation. Enfin, il y a les exclus, associés aux « sans pouvoirs » du jeu de l'innovation, se trouvant dans une situation où ils ne peuvent plus se désintéresser à un mouvement qu'ils ne peuvent contrôler. Il s'avère que, de par nos entretiens, nous avons pu établir ces différents profils existants au sein de l'expérimentation, notamment face aux innovations telles que la démarche mentoring, ou encore d'autres démarches proposées par l'entreprise. Il y aura effectivement, comme nous le verrons dans le tableau qui suit, des dirigeants de proximité qui seront partisans de ces nouveaux dispositifs, d'autres qui n'en comprendront pas les bénéfices²³ et enfin, certains qui se verront « obligés » d'y faire face, car nécessaire pour l'exercice de leur fonction et leur évolution au sein de l'entreprise. Le positionnement des individus au sein d'une organisation et face aux changements opérés au sein même de l'entreprise et ayant un impact sur leur fonction,

²² Une idée que nous développerons plus précisément dans le troisième chapitre.

²³ L'idée est de dire ici, qu'ils ne comprendront pas l'intérêt de changer si l'entreprise fonctionne déjà sans la démarche et ce qu'elle propose.

importe pour caractériser la culture d'entreprise, par l'expérience du changement. Pour que la culture d'entreprise puisse changer, il faut soumettre l'organisation à des changements nécessaires pour faire évoluer les postures de chacun, ou encore les relations et la cohésion sociale²⁴.

²⁴ Une idée que nous développerons dans le chapitre III.

Chapitre III : Evaluation sociologique de la démarche, vue comme pratique managériale

Ce chapitre sera consacré à une **évaluation sociologique de l'installation de la démarche mentoring au sein de l'entreprise**, et plus particulièrement au sein de la population observée et étudiée. Après avoir présenté la démarche, mais aussi les acteurs de celle-ci, ainsi que ses objectifs, il est intéressant de comprendre l'effet que produit ce dispositif.

3.1. Une transmission des compétences, dite « originiale »

3.1.1. Benchmarking : d'EDF à SNCF

Afin d'introduire ce chapitre, nous avons trouvé intéressant d'aller voir ce qui se passait autre part, dans d'autres entreprises ayant, elles aussi, testé la démarche. Nous avons donc pensé que de faire du benchmark serait un bon exemple de comparaison avec ce que nous avons pu voir et entendre au sein de notre étude. Il est difficile d'évaluer une démarche, avec pour unique référence, les entretiens effectués au sein même de notre expérimentation. Pour ce faire, nous avons donc contacté une grande entreprise, qui est **EDF SA**. Comme introduit au début de notre étude, EDF fait partie des entreprises ayant essayé ce dispositif. EDF est une entreprise créée le 8 avril 1946, fondée par Marcel Paul, ministre de la production industrielle, qui traite aussi bien avec le national que l'international même si la France reste actionnaire à plus de 80%. Sa principale activité est la **fourniture d'énergie et de services**, dont ses produits se voient être l'électricité et le gaz, comptant plus de **170 000 salariés**.

Le mercredi 9 août 2017, nous sommes allés nous entretenir²⁵ avec une personne travaillant pour le groupe et s'occupant de l'aspect « Ressources Humaines » pour la filière finance, que nous appellerons Elise. J'ai donc pu être accueilli dans les locaux EDF afin de discuter de l'implantation de la démarche au sein de l'entreprise et la manière dont ils l'ont vécu, mais aussi déployé. Afin de ne pas être répétitive, nous nous contenterons de retracer les différences observées sur la manière de mettre en place ce dispositif, par le biais de la population, l'environnement, le recrutement et les objectifs. Il s'agira ainsi, d'amener des éléments de comparaison, autrement dit les convergences et les divergences, entre l'expérience vécu par EDF SA et l'expérience que vit en ce moment, la SNCF. Afin d'amener une précision, ces deux entreprises ont fait appel à la même boîte de consulting, pour mettre en place cette démarche. Autrement dit, cela implique le fait que tous deux ont eu une

²⁵ L'entretien n'a pas été enregistré, pour conserver toute confidentialité de notre enquête.

méthode similaire pour mettre en place le mentoring, un dispositif dont ils n'avaient pas connaissance auparavant. Nous pouvons notamment rappeler que le mentoring est une pratique managériale encore peu connue en France.

A. Convergences et similarités

Comme définit dans notre partie, la démarche mentoring a des objectifs, sans inclure les objectifs spécifiques à chaque entreprise. Les objectifs de la démarche, comme le fait de permettre une meilleure performance au travail des salariés ou encore un sentiment d'appartenance à un groupe - autrement dit l'idée de faire partie d'une communauté et l'apprentissage de codes spécifiques à l'entreprise (comme par exemple les informations relatives à une évolution de carrière au sein de la boîte) - se retrouvent dans le discours des deux entreprises lorsqu'elles se voient présenter la démarche et les attentes de cette dernière en tant que dispositif managérial. Notamment, Elise d'EDF SA, nous explique qu'il est pour elle essentiel de créer du lien et de se sentir faire partie d'une communauté, afin d'avoir connaissance des codes et du langage d'une entreprise qui est spécifique de par sa singularité, mais aussi afin d'être plus performant, car une personne se trouvant en prise de poste²⁶, se sentira plus en confort dans une entreprise qu'elle connaît de par ce qu'elle offre (en termes d'outils, de pratiques, d'évolution de carrière, etc.) et ce, grâce à un Mentor ou à un partage d'expérience avec d'autres personnes faisant partie de l'entreprise et participant à cette expérimentation, par exemple. A la SNCF, nous avons recensé un besoin auprès des participants de la démarche²⁷ qui était de pouvoir partager, entre Mentors ou entre Mentorés, l'idée de pouvoir se retrouver au cours de l'expérimentation afin d'échanger et partager ses expériences. En liant les objectifs du mentoring - qui sont de pouvoir créer du lien, de la cohésion et un sentiment d'appartenance à un groupe - avec l'objectif de la démarche qui est de permettre au dirigeant de proximité d'être plus serein sur son poste, il semblait important de pouvoir réunir les mentorés d'une part, afin d'échanger sur le vécu de l'expérience ou encore les points de clarification²⁸, et les Mentors d'autre part afin d'échanger également sur la relation entretenue avec le Mentoré et la manière de le faire travailler sur ses difficultés. La

²⁶ Au sein des deux démarches lancées, d'une part par EDF avec des financiers, et d'autre part par la SNCF avec des dirigeants de proximité, les Mentorés se trouvent en prise de poste.

²⁷ Lors de nos entretiens, nous avons pu profiter pour recenser les besoins des Mentors et des Mentorés sur ce qui pourrait améliorer la démarche et le fait de pouvoir se réunir entre Mentors et entre Mentorés au cours de l'expérimentation en a été une demande. Nous avons donc décidé d'appliquer ces demandes.

²⁸ Les points de clarification reviennent à parler de points d'ombres, autrement dit les incertitudes vécues dans la relation et dans la démarche elle-même, pouvant inclure la confidentialité au sein de la relation, le type de sujets à aborder, la manière de trouver des solutions avec son mentor.

possibilité de pouvoir se référer à un groupe qui vit la même démarche que soi, amène en quelques sortes, à se rassurer et ainsi à se sentir moins seul, faisant directement référence à un des objectifs de la démarche pour la SNCF. D'autre part, le fait de pouvoir recenser les difficultés rencontrées dans une relation de type Mentor/Mentoré, permet à l'entreprise d'améliorer la démarche au cours de l'expérimentation en répondant à leur besoin, mais également en y voyant des préconisations possibles dans l'idée d'un futur déploiement de la démarche, sur d'autres secteurs par exemple.

Nous avons également pu établir une seconde similarité entre EDF et SNCF, celle du recrutement. Effectivement, les deux entreprises ont choisis de recruter les Mentorés sur une base de volontariat uniquement, une offre ciblée sur des individus en prise de poste. A EDF, Elise nous confie : « *Les mentorés sont recrutés sur la base du volontariat. J'estime qu'il faut leur laisser le choix de s'inscrire ou non au sein de la démarche et non pas les inscrire dans la démarche car ils remplissent des conditions, comme le fait d'être en prise de poste par exemple. De même, s'ils ne sont pas satisfaits de la démarche, ils ont la liberté d'arrêter s'ils le désirent.* » Ce critère ne s'avèrent être une similarité, qu'à moitié. La SNCF a décidé de recruter les Mentorés de la même façon qu'à EDF, autrement dit en leur proposant la démarche sur une base de volontariat, pour des dirigeants de proximité en prise de poste. Ceci étant dit, il est important de prendre en compte le fait que le dispositif ait été lancé assez rapidement. Ainsi, par soucis de temps, les dirigeants de proximité ont été recrutés assez rapidement, et nous avons pu relever de par les entretiens, que tous n'ont pas été volontaires de la démarche²⁹ et certains, ne se voient pas en prise de poste. Pour rappel, la SNCF est une entreprise qui se voit proposer une forte mobilité interne comme nous avons pu l'expliquer auparavant. Ainsi, un dirigeant de proximité en poste depuis trois ans n'est pas considéré comme étant un dirigeant de proximité en prise de poste, puisqu'il se voit plus en fin de poste, sachant que l'on change de poste tous les quatre à cinq ans. Pour illustrer notre propos, sur seize binômes existants et sur treize Mentorés interviewés, six Mentorés nous ont confié ne pas avoir été volontaire pour effectuer cette démarche, soit près de la moitié³⁰.

²⁹ La plupart n'ont pas été volontaire, mais tous restent satisfaits de l'apport de celle-ci.

³⁰ Se référer au tableau récapitulatif, au chapitre II

B. Divergences


Les **différences observées** se retrouvent dans les composants de la démarche, autrement dit dans sa constitution. Il s'agit ici d'évoquer **le « matching »** des binômes, fait différemment par les deux entreprises, mais également **la formalisation de la démarche** (contrat, charte).

En ce qui concerne le « matching » des binômes Mentor/Mentorés, Elise d'EDF SA a choisi **de proposer aux Mentors, le dossier d'un Mentoré**, pouvant répondre potentiellement aux critères, comme le fait que le Mentor ne connaisse pas l'environnement de travail du Mentoré et son équipe, mais également que ceux-ci se voient relativement éloignés l'un de l'autre, avec un éloignement géographique possible. Sur validation du Mentor, le binôme se constitue et la démarche est lancée. A la suite du premier entretien (mais également au court de l'expérimentation dans sa globalité) entre le Mentor et le Mentoré, un des deux a la possibilité de ne pas donner suite s'il n'en ressent pas l'envie, quelle qu'en soit la raison. **A la SNCF, le « matching » des binômes a été réalisé par le comité de pilotage**, comme nous avons pu le voir dans notre chapitre I, **selon certains critères comme une proximité géographique pour faciliter la prise de rendez-vous mensuelle entre le Mentor et le Mentoré, ou encore selon une culture métier similaire**, incluant le fait que les Mentors devaient être passé par un poste à Maintenance & Travaux, et qu'ils aient tenu un poste opérationnel au sein de la SNCF.

En ce qui concerne la formalisation de la démarche, comme nous l'avons vu précédemment, le dispositif mentoring préconise la rédaction d'un contrat ou d'une charte dans le seul but de structurer la démarche et d'inscrire un objectif de départ entre le Mentor et le Mentoré, le comité de pilotage n'ayant pas accès au contenu de la charte ou du contrat durant l'expérimentation. EDF SA a décidé d'établir un « contrat » ou une « charte » entre le Mentor et le Mentoré afin de formaliser leur relation, n'octroyant pas le fait que cette dernière soit basée sur du « libre-échange ». **La SNCF**, et plus précisément le comité de pilotage de la démarche mentoring, **n'a pas voulu établir ou même imposer la présence d'une charte ou d'un contrat, par peur de perdre le caractère spécifique de la démarche, rappelant une relation non hiérarchique et de « libre-échange »**. Cependant, au sein des entretiens effectués, nous nous sommes rendu compte que tous les binômes n'ont pas établis d'objectif de départ, ce qui peut à terme poser problème, pour plusieurs raisons. Travailler sans objectif de départ, ne permet pas d'avoir en vision, et ce notamment pour le Mentor, **le lien entre l'objectif du binôme et les objectifs de la démarche établis par le comité de pilotage**. A la fin de la démarche, lorsque l'entreprise aura l'envie de pouvoir évaluer la démarche, **il est important de comprendre**

l'évolution des binômes à partir du premier objectif inscrit, à l'objectif obtenu en fin d'expérimentation, mais notamment d'évaluer si le travail effectué a permis de répondre à un ou plusieurs objectifs de la démarche. Egalement, cela pourra rendre compte de l'évolution du binôme au sein de l'expérimentation, car un objectif de départ évolue et se transforme durant l'expérimentation, généralement.

3.1.2. Un dispositif de « libre-échange » perçu comme du don, « contre-don »

Le dispositif du mentoring, comme nous l'avons vu précédemment, a pour but de « donner du temps à l'encadrement opérationnel » et de permettre aux dirigeants de proximité d'être mieux présent auprès de leurs agents. Si l'entreprise donne une importance toute particulière aux dirigeants de proximité, c'est parce qu'ils se sont rendus compte que beaucoup de dirigeants de proximité venaient à démissionner, ou parfois même pire, sous-entendu certains vont jusqu'à montrer une « souffrance au travail » (burn out, suicide, divorce). L'institution a donc l'intention de redonner envie aux nouveaux (futurs) encadrants de devenir dirigeant de proximité à la SNCF, une envie qui tend à se perdre en vue des bilans dressés sur le métier, qui ne sont parfois pas valorisants. Il faut rappeler que c'est une fonction avec beaucoup de responsabilités, une lourde charge de travail et très prenante dans le quotidien des dirigeants de proximité. Pour éviter d'arriver à une situation déplaisante et pour améliorer la qualité de vie au travail de ces derniers, l'entreprise s'efforce à développer de nouveaux mécanismes, de nouvelles pratiques managériales, dans le but d'aider ces nouveaux managers à se sentir en confiance et à être plus serein sur leur poste.  entreprise à cette volonté de servir les managers opérationnels sur le terrain, qui ne sont, aujourd'hui, pas réellement préparés et qui ont le besoin d'être soutenu, car la SNCF place la fonction de « dirigeant de proximité » comme un « vrai métier » clé.

Le mentoring, au milieu de tous les autres dispositifs existants à l'intérieur de l'entreprise, se détache de par sa relation de « libre-échange », comme définit dans le chapitre I. Effectivement, les Mentors s'inscrivant dans cette démarche ne se voient pas rémunérés pour leur rôle de Mentor, et se voient prendre du temps sur leur temps de travail pour pouvoir participer à ce dispositif. De même, les Mentorés prennent du temps sur leur temps de travail pour pouvoir vivre cette relation, bien que leur hiérarchique (notamment leur dirigeant d'unité) leur permet de le faire. Malgré que certains des dirigeants de proximité nous expriment le fait que le dispositif leur ait été imposé, car dans la plupart des cas, ils se trouvent être les seuls dirigeants de proximité en prise de poste sur leur unité, il s'avère qu'ils

bénéficient de cette démarche au même titre que les autres Mentorés, volontaires de la démarche. De plus, le fait que certains aient été « obligés » de s'inscrire dans la démarche, semble en partie provenir d'une mise en place du dispositif rapide, où l'entreprise manquait de temps pour recruter les Mentorés, même si l'entreprise pourrait percevoir un intérêt de recruter les Mentorés selon une base de volontariat lors de futurs déploiement. Egalement, il ne faut pas perdre de vue le fait que les Mentorés aient la possibilité d'arrêter la démarche s'ils n'en ressentent plus l'envie ou si ils ne désirent pas la continuer avec leur Mentor. Ainsi, il est intéressant de chercher à comprendre de quelle manière cette relation de libre-échange se voit avoir du poids dans la manière de manager, des dirigeants de proximité, et de quelle manière elle peut répondre aux objectifs de l'entreprise. Les Mentors n'ont effectivement pas de lien hiérarchique avec leur Mentoré, ce qui ne leur octroi pas le rôle de leur donner des ordres ou de les évaluer en ayant la possibilité de les sanctionner si il y a sujet à le faire.

L'idée est donc de faire de ce dispositif, une relation spécifique, que l'on peut traduire en une relation de don, « contre-don ». Nous verrons que nombreuses caractéristiques de la relation fait référence à cette théorie. Premièrement, définissons cette théorie, définit par la sociologie et l'anthropologie à travers deux auteurs, Marcel Mauss et Norbert Alter. Marcel Mauss, souvent considéré comme « le père de l'anthropologie française », est fortement connu pour sa théorie sur le don, dans son ouvrage *L'Essai sur le don*. Il explique que la théorie du don au sein des relations de travail peut apparaître comme paradoxale, du fait que l'entreprise se définit généralement comme un lieu utilitariste, toujours à la recherche d'un profit. La théorie du don ne peut cependant pas être confondu avec une théorie utilitariste, car elle est définit comme une théorie de l'échange social, dans l'idée où, au sein des entreprises, les échanges sociaux s'installent de façon à ce qu'en donnant (une information, du temps, du soutien) à un pair, on l'incite indirectement à donner à son tour. C'est notamment ce qui permet de faire exister de la coopération en entreprise.

Comme l'explique Norbert Alter, dans son ouvrage *Donner et prendre*, la coopération se voit nécessaire afin de permettre un bon fonctionnement des entreprises, reposant exclusivement sur la « bonne volonté » des individus. La coopération se basera donc sur la volonté de donner à l'autre, en considérant que donner permet d'échanger et d'exister au sein d'une entreprise. Ainsi, cette relation de « libre-échange » ne se matérialisant pas par une rémunération par exemple, pousse les individus qui y participent à voir celle-ci comme une relation de don, c'est-à-dire, de donner et de recevoir. Le but est effectivement que la transmission entre les générations, s'opère dans les deux sens. Nous verrons dans la suite de

notre analyse, que de nombreux Mentors définissent cette relation comme bénéfique, autant pour le Mentor que pour le Mentoré, permettant d'apprendre l'un de l'autre sur plusieurs sujets (l'entreprise, le métier, les nouvelles ressources, les nouvelles façons de faire, etc.) Benguigui, dans son ouvrage *Contrainte, don et négociation en prison*, expose un exemple qui permet de montrer que le fonctionnement de l'organisation ne tient pas seulement à des règles formelles. Pour illustrer cela, Benguigui prend l'exemple du monde pénitentiaire, en parlant de la relation entre les gardiens et les prisonniers. Il explique, que dans un environnement violent et conflictuel, le système d'échange peut se révéler aussi bien étroit que total, du fait que ce qui va compter, ne sera pas la valeur marchande de ce qui est échangé mais le fait que l'échange crée un lien social fort, à dimensions symboliques matérielles et affectives, où il est tout autant important de donner que de recevoir. Le dispositif du mentoring a également l'envie de créer du lien et de la cohésion, notamment entre les « anciennes » générations et les générations nouvelles, permettant de communiquer les nouvelles transformations, de métier par exemple, qui ne sont pas assez connues au sein de l'entreprise. Cette relation pragmatique entre le Mentor et le Mentoré, autrement dit se basant sur des sujets émanant du terrain, permettra implicitement aux deux générations de donner à l'autre une information, un soutien ou encore une façon de faire, en échange d'un remerciement, d'une autre information ou même d'une émotion. En permettant une coopération au sein de l'entreprise, cela permet de la satisfaction mais bien plus encore, de l'engagement. La sociologie du travail va ainsi se rendre compte de l'existence de « réseaux », où les pairs vont se voir échanger des savoirs, des émotions, des alliances stratégiques au sein de regroupement d'individus. Cela s'observe également lors de regroupements des Mentorés lors de séance sur des partages d'expériences ou encore lors des regroupements des Mentors au sein des séances de co-développement, précédemment exposées. Norbert Alter, dans son ouvrage *la Sociologie du monde du travail*, explique que « l'échange social fonctionne comme une bourse d'échange de savoirs et d'alliances, bourse dans laquelle l'aide oblige celui qui la reçoit à savoir la donner à son tour. » Il s'agit donc pour chacun des membres, s'adonnant à la coopération, d'être intégré à une structure d'échange qui permet de créer ce que Norbert Alter appelle un « capital collectif de connaissances » et d'aide mutuelle entre les membres, ce qui permet une coopération. C'est ce qui est recherché au sein de notre démarche, le fait d'avoir des Mentorés qui bénéficient du soutien et de l'expérience des Mentors et que ces derniers puissent bénéficier du vécu terrain des Mentorés, comprenant toutes les transformations liées à leur métier, dont ils ne sont pas forcément conscients et informés au sein de l'entreprise. Mais aussi, comme nous le

verrons dans le chapitre qui suit, cela permettra de créer un système de reconnaissance mutuelle, autant pour le Mentor que pour le Mentoré, qui sont dans une relation de réciprocité permanente.

3.2. A la recherche de « bons » passeurs de culture

3.2.1. Transmission intergénérationnelle et appartenance au groupe

Le dispositif permet aux Mentorés de parler de leurs difficultés à une personne expérimentée au sein de l'entreprise, sans souci de sanction et avec une tolérance au droit à l'« erreur ». Le Mentor n'est pas un hiérarchique du Mentoré, mais un passeur de culture, un accompagnateur du changement. L'intérêt de ce dispositif est qu'il puisse permettre, au Mentor comme au Mentoré, d'apprendre l'un de l'autre. Cela se définit par une circulation d'informations entre une personne expérimentée, appartenant à l'entreprise depuis plusieurs années, et une personne moins expérimentée mais vue comme une nouvelle ressource pour l'entreprise. Au sein de cette relation, il s'agit pour les Mentors de se rendre compte de l'évolution des métiers, car au sein de l'entreprise, on ne se rend pas assez compte de la transformation des métiers. Notamment, le dirigeant de proximité d'il y a vingt ans, n'est pas le dirigeant de proximité d'aujourd'hui. Comme nous le verrons ensuite, certains des Mentors ont une tendance à ne pas se rendre compte que la réalité du métier à changer, ce qui implicitement reproduit des façons de faire, qui ne semblent pas toujours adaptés aux situations actuelles. A l'inverse, la plupart des Mentors gardent présent la réalité des évolutions et transformations du métier et se voient être aux côtés des Mentorés pour leur transmettre les bons gestes, notamment en évaluant, à travers les situations et les difficultés des Mentorés, les bonnes et les mauvaises décisions qu'ils ont pu prendre au sein de leur carrière.

Emile Durkheim dans son ouvrage, *Education et sociologie*, explique que la socialisation de la jeune génération par une génération adulte, permet de transmettre « des normes et des valeurs qui constituent le fond commun de la société. » Ce qui nous intéresse, est la socialisation secondaire que nous développerons ensuite, car elle permet à l'individu lors de son passage à l'âge adulte, de s'intégrer à des groupes spécifiques, tel que l'environnement du travail par exemple. Ainsi, chaque individu va se voir adopter des rôles et des statuts qui les suivront dans son évolution, notamment professionnelle. Le processus d'intériorisation est central, afin de permettre une socialisation de l'individu en entreprise, autrement dit celle-ci se calquera au sein d'une « culture d'entreprise », qui permet, lorsqu'elle existe, de fournir

aux individus des valeurs et des codes afin de permettre une vie collective. Renaud Sainsaulieu explique, dans son ouvrage *Méthodes pour une sociologie d'entreprise*, qu'il existe trois processus de cette socialisation, comptant la transmission par les anciens, l'apprentissage issu de l'expérience professionnelle et la prescription idéologique. Pour les dirigeants de proximité, lors de leur entrée dans l'entreprise et avant d'exercer leurs fonctions, ces derniers doivent passer une formation obligatoire, d'une durée approximative d'un an à deux ans, afin d'avoir connaissance du poste qu'ils se verront occuper. Egalement, la plupart de nos Mentorés se voient déjà avoir occupé d'autres postes au sein de l'entreprise auparavant, comme le poste de « Technicien Opérationnel », ce dernier travaillant avec le dirigeant de proximité. Autrement dit nous pouvons relier cela au processus d'apprentissage issu de l'expérience professionnelle, puisque certains d'entre eux ont déjà acquis certains codes de l'entreprise, mais également du terrain, certains connaissent même déjà leur équipe et leur secteur, et ainsi les enjeux existant. Cependant, cela ne se voit pas être le cas de tous les Mentorés, qui, pour un faible nombre, occupent le poste de dirigeant de proximité comme premier poste à la SNCF. Malgré leur formation et les mises en situation auxquelles ils ont pu faire face, il est nécessaire pour eux de connaître les codes et le langage de l'entreprise, notamment lorsque ces derniers sont amenés à occuper un poste « clé » au sein de l'organisation. Le mentoring est ainsi une démarche qui s'ajuste aux besoins du dirigeant de proximité en prise de poste, avec une transmission par les anciens, sous-entendu les Mentors, avec leur bagage professionnel au sein de l'entreprise. Renaud Sainsaulieu ajoute que la culture d'entreprise montre qu'elle existe lorsqu'il y a la présence d'une « *dynamique interne des processus de socialisation qui confère aux individus les capacités symboliques de s'intégrer aux milieux sociaux de travail.* »

Plus précisément, par la « transmission », on compte l'ensemble des pratiques d'informations, de formation et de communications nécessaires afin que les individus prennent conscience et intériorisent les valeurs et les normes en vigueur au sein de l'entreprise. Cette transmission peut se formaliser par plusieurs types de situations, comprenant aussi bien les formations ou apprentissages, que leur accueil au moment de leur arriver dans leur espace de travail. Ce sont des moments clés pour que l'individu puisse intégrer et se faire accepter parmi les groupes déjà constitués. Dans le cas de notre démarche, pour que les dirigeants de proximité puissent se sentir appartenir à l'entreprise, à ses valeurs et à sa culture, il est nécessaire que ces derniers puissent tout d'abord se sentir intégralement intégrés à leur poste, autrement dit être serein dans leur environnement de travail et dans de

bonnes relations avec leurs équipes. Lorsque nous dressons un récapitulatif des objectifs fixés par les binômes de la démarche³¹, on se rend compte que tous ont un objectif en rapport à un sujet managérial. Pour aller plus loin, certains ont un objectif fixé sur la manière dont ils doivent et peuvent se comporter face à des collègues avec qui les relations sont difficiles. C'est par ailleurs, un des objectifs fixé par la démarche et le comité de pilotage, le fait de permettre aux dirigeants de proximité de se sentir plus serein sur leur poste.

Emilien nous explique : « Avec mon Mentor on s'est vu dans différents endroits, une fois il est venu ici, sinon il m'envoie des informations par mail aussi puisqu'il avait aidé des DPX sur des démarches qu'il avait mis en place avant du coup il m'envoie des info de temps en temps. On a essayé de définir sur quoi on allait baser notre relation. Alors il y a un objectif, oui et non. Si tu veux à l'origine c'était surtout connaître mes problématiques à moi, sur quoi est ce que l'on voulait que je travaille. Moi j'étais plutôt parti sur le problème de management. Si tu veux, sur vingt-sept agents j'en ai deux trois qui me posent un peu problème, donc je voulais surtout avoir un petit peu son avis là-dessus puisqu'il avait été dirigeant d'unité et tout avant, histoire d'avoir son expérience sur la chose. Donc ça a été surtout basé là-dessus et après si lui aussi il pouvait pas m'apporter quelques contacts donc on a fait en sorte que je puisse rencontrer d'autres DPX, donc c'est à faire, c'est pas encore fait par manque de temps. Il est venu dans mon environnement de travail, pour voir comment je travaillais avec mon équipe et puis pour faire le point sur les démarches, si elles sont bonnes ou mauvaises et il m'a fait un petit bilan par mail pour me demander ce que j'en pensais et surtout voir comment on pouvait faire pour améliorer les choses quoi. »

Nous pouvons ainsi faire un lien avec la culture d'entreprise. Cependant, il nous faut tout d'abord parler de culture professionnelle. Pour que les dirigeants de proximité puissent se sentir appartenir à SNCF Réseau, il leur est nécessaire de se sentir tout d'abord appartenir à leur groupe de travail. Le rôle de Mentor, saura effectivement de permettre au mentoré de lui faire bénéficier de son réseau, de son expérience face à des situations managériales difficiles, mais surtout, de bénéficier d'un accompagnement à la carte afin que son mentoré se sente au mieux au sein de son équipe et afin que ce dernier puisse être en confiance aussi bien sur son poste qu'au sein de l'entreprise. Nous avons pu voir que la charge de travail et les responsabilités accordées au dirigeant de proximité sont conséquentes, d'où l'importance d'un accompagnement personnel, par un Mentor, lors d'une prise de poste. Le rôle du Mentor joue

³¹ Nous n'avons pas les objectifs de chaque Mentoré, certains n'ayant pas fixé d'objectif avec leur Mentor au début de l'expérimentation.

donc un rôle premier au sein de la relation qu'il entretient avec son Mentoré, car il pourra l'accompagner sur sa prise de poste et sur les stratégies à adopter pour organiser son travail, organiser son temps, se sentir en confiance sur son poste ou encore avoir de bonnes relations avec son équipe.

De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de culture professionnelle ? En quoi le fait d'appartenir à un groupe a toute son importance pour que la démarche soit une réussite ? Pour les sociologues, parler de « culture d'entreprise » n'a de sens que si l'on parle du résultat « des confrontations culturelles entre les différents groupes sociaux qui composent l'entreprise. ». Autrement dit, la culture d'entreprise ne peut exister en dehors des individus, ni les préexister, elle se construit au fur et à mesure, au sein de leurs interactions. Renaud Sainsaulieu, en 1977, a démontré qu'au sein des entreprises, existaient et coexistaient plusieurs cultures qui viennent à s'entrecroiser.

Il est effectivement difficile de parler et de définir une culture d'entreprise, d'autant plus lorsque l'entreprise est de grande taille et comprend plusieurs entités, comme SNCF Réseau. Les sociologues expliquent qu'il est donc plus juste de parler, tout d'abord, de « microculture » de groupe. Il est plus simple d'identifier les microcultures au sein de l'entreprise, que la culture d'entreprise dans son intégralité. Ces dernières permettent, au sein d'une entreprise et d'une organisation, de définir tout ce qui est relatif aux rythmes de travail, aux relations entre travailleurs, qui permettent à un groupe de trouver des solutions aux problèmes techniques se trouvant dans leur production, par exemple. Les caractéristiques de ces microcultures vont permettre de créer, nourrir et renforcer la production culturelle. La culture d'entreprise se trouvera elle, à l'intersection de ces microcultures. Ainsi, le dirigeant de proximité se trouvera au sein d'une « microculture », lorsqu'il travaillera de façon collective avec son groupe de travail, que ce soit avec ses techniciens opérationnel, avec qui il se voit partager son espace de travail quotidien, ou que ce soit avec ses agents sur le terrain, à qui il rend visite régulièrement. Ses objectifs, fixés avec son Mentor, sont principalement recentrés à l'échelle de ses relations professionnelles et de son groupe. Egalement, il ne faut pas oublier le fait que le Mentor se sert de sa connaissance de la « culture d'entreprise » pour permettre aux Mentorés de se sentir mieux présent sur leur poste.

Quelle est donc l'importance du groupe pour permettre au dirigeant de proximité de se sentir plus serein sur son poste ? Quel rôle pour le Mentor ? Tajfel et Turner établissent une définition du concept de « groupe », qui est la suivante : c'est « une collection d'individus qui

se perçoivent comme membres d'une même catégorie, qui attachent une certaine valeur émotionnelle à cette définition d'eux-mêmes et qui ont atteint un certain degré de consensus concernant l'évaluation de leur groupe et leur appartenance à celui-ci. ». Autrement dit, le groupe se verra exister à partir du moment où les individus auront conscience d'en faire partie et se catégoriseront dans celui-ci. C'est à travers ces groupes sociaux que l'individu va construire son identité sociale, autrement dit cette dernière se verra définie à partir du « Soi » de l'individu, qui provient de l'individu, ayant conscience d'appartenir à un groupe social, en plus de la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance. **Le dirigeant de proximité, joue un rôle au sein de son groupe formel, le rôle de manager, qu'il commence à adopter et dont il n'a pas encore toutes les ressources pour le maîtriser, notamment face aux demandes, provenant aussi bien de sa hiérarchie que de son équipe.** Au sein de son secteur, il se voit avoir des objectifs et une équipe à diriger pour répondre aux attentes de l'entreprise, et c'est avec un Mentor expérimenté, qu'il pourra évoluer sur sa posture managériale et affirmer sa position au sein de son groupe. Le but de cette démarche, n'est pas seulement d'avoir des dirigeants de proximité plus présents sur le terrain, **mais surtout des dirigeants de proximité mieux présents sur le terrain, avec les ressources nécessaires pour procurer une reconnaissance à son groupe pour un travail « bien fait » et pour permettre de faire évoluer l'entreprise, en étant plus performant, dans une société en perpétuelle changement.** La démarche mentoring permettrait donc aux dirigeants de proximité de mieux appréhender leurs objectifs, ainsi que leurs enjeux, puisqu'ils se verront accompagner dans cette étape d'intégration, parfois difficile pour certains.

Un mentor témoigne de la démarche et de la manière dont il la perçoit, avec ses avantages et ses limites, David nous explique : *« J'ai accepté de m'inscrire dans cette démarche de façon naturelle et très volontaire, j'ai volontiers accepté cette proposition. Pourquoi ? Parce que je pense qu'il y a un élément très important dans la vie d'une entreprise, c'est qu'il faut arriver à fabriquer de la cohésion, de la collaboration et je pense qu'il y a déjà deux axes et différents axes pour le faire, et un de ces axes c'est de maintenir, de créer des liens forts entre les jeunes, les nouvelles ressources et les personnes plus expérimentées, les ressources plus anciennes dans le domaine. Ensuite, il y a derrière ces questions de mentoring, il y a des questions qui sont liées à la transmission des compétences, mais pas de manière scolaire ou de manière classique, mais plus une approche originale qui consiste à partager sur une situation de problématique donnée à un environnement et d'ouvrir un débat avec le Mentoré, ouvrir un débat avec lui sur la façon dont cette problématique pourrait être traitée, la vision*

des choses sur cette problématique et de les traiter en ayant un regard sur les expériences professionnelles, je pense que c'est très intéressant. Et puis ça permet, côté mentor, de bien s'imprégner aussi de la réalité ou de garder présent à l'esprit la réalité de la situation, c'est-à-dire qu'on se réfère toujours, ou on a toujours tendance à se référer à son passé, à son propre passé, mais l'entreprise change très très vite et quelqu'un qui est en poste de dirigeant de proximité aujourd'hui, il a pas les mêmes contraintes, les mêmes suggestions, le même environnement que celui qui y était y a dix ans. Et il y a une tendance qui est... qui n'est pas très bonne de manière générale pour l'entreprise, c'est que, y compris parfois auprès de grands patrons, où ils s'imaginent que la réalité de la situation est celle que ceux qu'ils ont vécu à un instant donné. Or l'entreprise changeant très vite et évoluant très vite il faut écouter les problématiques et de ces nouvelles personnes qui arrivent sur ces postes, qui parfois n'ont jamais tenus ce type de poste. Il faut vraiment être attentif, ça permet de s'imprégner de la réalité de la situation et puis ça conduit à essayer de développer le pragmatisme, c'est-à-dire de mettre en œuvre des solutions simples qui relèvent du bon sens, d'être pragmatique et conscient de la réalité. Ça permet aussi d'éviter de se masquer la réalité des choses et de prendre conscience de l'environnement et de la situation dans laquelle ils sont pour arriver à infléchir des changements et puis aider les personnes à faire face à leur mission. »

Un autre mentor, donne également sa ressenti et sa définition de la démarche. Eric nous dit : « Alors déjà, c'est un sujet qui m'intéresse, j'ai été manager, j'ai occupé des différents postes de management, j'ai appris sur le tas avec des difficultés, mais c'est aussi, je pense, une pratique intéressante. C'est de se confronter, de faire ses preuves, ses propres échecs et cheminer. Au sein de mon expérience personnelle je trouve que j'ai pas été assez accompagné, à un moment donné j'aurais eu besoin de confronter des choix de management avec une tiers personne et c'est à partir de ce constat-là que je me suis dit que ce genre de démarche, comme le mentoring, ça peut être l'occasion d'accompagner un manager. J'ai été volontaire de cette démarche, qui sont des démarches faisant écho avec mes expériences. Je travaille beaucoup en Ile-de-France et je connais bien les enjeux, donc je pensais pouvoir apporter à un jeune DPX. Ça permet au Mentor de ne pas se déconnecter de la réalité opérationnelle et je trouve ça super intéressant et je vois par exemple, ce dont j'ai souffert moi étant jeune manager en termes d'effectifs de l'encadrement, je me suis rendu compte que mon mentoré a des adjoints avec qui il peut travailler au quotidien. J'ai dit à mon mentoré que cette situation je l'ai pas vécu personnellement, moi c'était très compliqué, il faut donc

que les mentorés en face une opportunité pour réfléchir sur leur missions, et comment mieux répartir le travail avec les collaborateurs. »

3.2.2. Au risque d'une interconnaissance professionnelle contre-productive

Les entretiens que nous avons effectués nous révèlent qu'un « bon » recrutement des Mentors est nécessaire pour permettre aux binômes de fonctionner au mieux selon les critères du dispositif mentoring, respectant une confidentialité et aucun lien hiérarchique entre le Mentor et le Mentoré. Ce dernier critère comprend le fait que le Mentor ne doit pas réfléchir selon sa fonction occupée dans l'entreprise, mais comme Mentor, autrement dit comme accompagnateur et telle en est toute la difficulté.

Afin d'illustrer ces propos nous pouvons établir une nouvelle comparaison entre l'expérimentation à EDF et celle à la SNCF. Elise, d'EDF SA, nous explique l'importance de la sélection du Mentor au sein de la démarche. Ce dernier, étant un accompagnateur du Mentoré en prise de poste, se doit de l'aider à l'intégrer au sein de l'entreprise, comprenant un apprentissage des codes de l'entreprise et des usages, afin de répondre au mieux aux enjeux sur leur poste et ainsi d'être plus performant, indirectement. Ainsi, Elise nous explique que le Mentor ne doit pas faire partie de l'« univers » du mentoré, autrement dit, ce dernier ne doit pas être hiérarchiquement associé à lui, mais également, il doit être choisi de manière à ce qu'il ne puisse pas rencontrer l'univers professionnel³² de son Mentoré, du moins à court terme³³. Elise ajoute même, que le Mentor peut appartenir à un autre secteur, autrement dit, qu'il puisse provenir d'une autre région, par exemple. Ce choix vise à ce que le Mentor puisse être le plus « neutre » et « impartial » possible, afin d'accompagner au mieux le Mentoré au sein de son parcours, dans le but d'évoluer dans sa carrière et surtout, afin que chacun puisse apprendre l'un de l'autre (en termes de métier, de savoir-faire, etc.), sans imposer son expérience et son vécu comme solution. Le Mentor se doit d'être dans l'accompagnement et non pas dans le conseil. Ainsi, les Mentorés, qui sont des financiers à EDF SA, se voient avoir des Mentors eux aussi financiers, mais ne se trouvant pas dans la même structure ou espace de travail qu'eux.

Cet élément de comparaison permet de nous « confirmer » l'analyse faite sur le recrutement des mentors au sein de la démarche mentoring à la SNCF. Comme nous l'avons

³² Sous-entendu l'environnement/espace de travail du Mentoré au sein de son équipe et sa hiérarchie.

³³ Dans l'idée que le Mentor et le Mentoré puissent être amenés à se rencontrer à nouveau, sur le long terme, du fait d'une mobilité interne forte, les poussant à changer de poste ce qui peut les amener à, peut-être, travailler ensemble un jour.

vu dans notre première partie, tous les mentors ont été sollicités par le conseiller carrière (Clément B.), où l'objectif était de trouver des Mentors ayant eu une expérience de manager au sein de l'entreprise à plusieurs reprises, pour permettre au mieux d'intégrer les Mentorés, sous-entendu les dirigeants de proximité en prise de poste. Concernant la place occupée du mentor au sein de la SNCF, le comité de pilotage a désiré que les Mentors soient des Mentors ayant la culture métier des Mentorés, autrement dit que ces derniers aient été à « Maintenance et Travaux »³⁴, mais également qu'ils aient tenus un poste opérationnel au sein de leur parcours professionnel. Autrement dit, la volonté a été que les Mentors aient tenu le poste de DET (Directeur d'Etablissement) ou de DU (Dirigeant d'Unité), ou encore de DPX (dirigeant de proximité), anciennement connu sous le nom de chef de district. L'idée que les Mentors soient des personnes ayant un bagage professionnel complet au sein de l'entreprise est, au vue des entretiens, nécessaire afin que ces derniers puissent intégrer les codes de l'entreprise, le langage, mais aussi que ces derniers puissent se créer un réseau au sein de leur sphère de travail.

Cependant, certains Mentors connaissent peut-être « trop » l'entreprise, et sous certaines formes, cela peut se révéler contre-productif. Nous avons émis cette hypothèse, qui se confirme, par le biais de plusieurs exemples. Tout d'abord, à travers des séances de « co-développement » organisées par la pilote de projet pour les Mentors, nous avons pu observer des témoignages de Mentors, dévoilant leur difficulté de rester neutre face à des situations exposées par les Mentorés, qu'ils auraient tendance à avoir envie de « résoudre », inconsciemment. Pour premier exemple, un Mentor nous a expliqué la complexité d'accompagner un Mentoré faisant face à des difficultés sur son terrain, se matérialisant par des aménagements nouveaux, longs et spécifiques. Ce qui se révèle difficile pour le Mentor est le fait d'écouter, de faire travailler et de faire cheminer le Mentoré afin qu'il puisse trouver des solutions par lui-même, sans lui donner ou suggérer des solutions directement. Il est donc dur de rester objectif, sans rentrer dans la subjectivité et donc, sans rechercher des solutions dans des situations similaires, vécues au cours de son expérience. Lorsque le Mentor connaît le terrain du Mentoré, de par son expérience, il conseille à ce dernier des solutions qui ont su fonctionné au moment où il les a appliqués. Ce qui se révèle contre-productif se voit être le fait que ces solutions vont, peut-être aider à atténuer les difficultés du Mentoré sur son terrain grâce à une solution adaptée, mais cela ne permettra pas au Mentoré d'évoluer en tant que manager, en se posant les bonnes questions, en prenant du recul et en trouvant des solutions

³⁴ « Maintenance et Travaux » étant un des quatre métiers à SNCF Réseau.

par lui-même. C'est en trouvant des solutions par lui-même, que le Mentoré va acquérir de nouvelles compétences, ou du moins les renforcer, et c'est également ce qui lui permettra de se sentir plus en confiance sur son poste, en ayant assez de recul pour évaluer ses décisions comme adaptées et ajustées à la situation à laquelle il fait face.

Un deuxième exemple, celui des témoignages de Mentorés faisant face à des situations – que l'on peut qualifier de propre à chacun - nous montre que ce que, EDF SA applique, c'est-à-dire le fait de choisir des Mentors n'ayant aucun contact avec l'univers des Mentorés à court terme, n'est pas le modèle appliqué au sein de l'expérimentation lancée à l'échelle de la SNCF et pourrait avoir des « effets pervers » - autrement dit un résultat étant à l'inverse des intentions et des attentes de la personne qui les a engagé - sur l'environnement professionnel des Mentorés. Pour illustrer cela, nous pouvons citer deux situations, suite à deux entretiens différents que nous avons effectués dans le cadre de notre enquête.

1. **Jean, diplômé d'une école d'ingénieur spécialisé dans l'énergie, âgé de 28 ans, est dirigeant de proximité depuis neuf mois et** a une équipe composée de treize agents. Après lui avoir demandé de quelle manière il se voyait apprécier et vivre la démarche mentoring avec son Mentor, nous lui avons demandé plus spécifiquement, la manière dont il vivait sa relation avec son Mentor. Satisfait de sa relation et de son Mentor, il nous confie que la difficulté ne se trouve pas dans la communication qu'il a avec ce dernier ou encore dans son parcours - qu'il qualifie par ailleurs plein de ressource pour lui - mais plutôt sur sa position hiérarchique au sein de l'entreprise. Laurent explique qu'il n'est pas en relation directe avec son Mentor dans son quotidien, mais que son Mentor en revanche, connaît une grande partie des personnes qui travaillent avec lui et de qui il est amené à évoquer le nom lorsqu'il aborde des sujets avec son Mentor, dans le cadre de la démarche. **Il explique qu'il est délicat de ne pas mélanger son poste occupé, à la relation vécue au sein du binôme. L'idée est de dire que la confidentialité est une valeur essentielle à la relation, mais qu'il y a toujours une zone de risque** apparente dans ce « type » de relation. Ainsi, il est possible – même si le but de la démarche est de garantir une confidentialité maximale qui est à première vue respectée et intégrée – que le Mentor bascule dans la subjectivité s'il se voit connaître les personnes évoquées par le Mentoré, par exemple. Le Mentor peut être amené à suggérer des solutions en disant, par exemple, « Cette personne-ci je la connais et avec elle il faut que tu travailles comme cela. » Ce qui ressort de ce constat, est le fait que le Mentor ne peut pas être, ou du moins difficilement être neutre dans la manière

d'accompagner le Mentoré face à ses difficultés. Encore une fois, le Mentor sera tenté d'apporter des solutions, et de ne pas travailler sur la posture du Mentoré. Cependant, le Mentoré peut lui aussi, face à cette situation, ne pas vouloir se confier sur des personnes que le Mentor connaît, afin de ne pas risquer son emploi par exemple.

Jean nous confie : *« Ce qui est difficile c'est que je m'adresse quand même à la direction DMT Ile-de-France en termes de sécurité, donc y a des choses que je peux dire et des choses que je peux pas dire. J'exagère en disant ça, parce qu'on fait pas n'importe quoi. Je veux dire que ce qui est compliqué c'est de pas mélanger notre poste à notre relation, dans le sens où euh ... moi je parle de tout dans son bureau mais il faut pas qu'il y ait de retombées sur quoi que ce soit tu vois, je sais pas comment l'expliquer mais c'est pas difficile parce que je suis persuadée qu'il y a de la confidentialité des deux côtés sans problèmes et je suis même persuadé de ne pas du tout être trahis dans ce que je peux dire dans ce bureau-là, au contraire, je la considère vraiment comme un soutien. Donc non, difficile c'est juste que du coup tu te poses la question de savoir ce que tu dois dire, dans quelle mesure tu peux aborder les points parce qu'en plus les gens se connaissent quoi, je veux dire quand j'ai évoqué le nom ici, les gens la connaissent ils savent très bien qui c'est. Ici au pôle sécurité, ils connaissent très bien N. Si tu veux, pour aller dans le détail, y a des choses que je remarque ici, qui ne me plaisent pas, que je lui ait remonté et qui, de par le fait sans que je le veuille, incrimine des gens ici. Quand je dis incrimine, y a pas de crime, c'est que du coup je pointe le manque de boulot ou le manque d'investissement par rapport à mes questions et à mes demandes de certaines personnes qu'elle connaît très bien également sur l'établissement donc j'aime pas mettre en défaut les gens et je suis pas là pour ça, tu comprends. Maintenant je suis là pour faire mon job.*

2. Clair D., diplômée en ingénierie, âgée de 27 ans, est dirigeante de proximité « Signalisation Electrique » depuis presque trois ans. Nous avons, comme pour Laurent précédemment, demander de quelle manière elle se voyait percevoir, vivre et ressentir la relation qu'elle entretenait avec son mentor. Elle nous explique que la relation est très riche, que la communication est facile et que les sujets abordés avec son mentor sont divers et toujours existants au sein de leur rendez-vous mensuels. Pour comprendre ce qui se révélait plus difficile, nous nous sommes entretenus avec son Mentor, qui nous a exprimé les difficultés rencontrées, une difficulté également

exprimée lors de la séance de co-développement à laquelle il a pu participer. Dans la relation avec le Mentoré, ce qui est difficile pour le mentor, et selon lui, est le fait de « ne pas prendre des exemples à soi, mais il faut s'appuyer sur la situation du mentoré ». A l'inverse, il nous confie que ce qui se révèle facile pour lui est le fait d'aborder des sujets qu'il maîtrise, notamment au quotidien, tenant un poste de Directeur d'Etablissement (DET), et ainsi, côtoyant une multitude de dirigeant de proximité (DPX) quotidiennement. Le paradoxe est que le Mentor maîtrise les sujets de sa mentoré, du fait qu'il se voit en contact d'autres DPX quotidiennement et ayant probablement des sujets similaires avec sa Mentoré, rendant ainsi difficile le fait d'accompagner en tant que Mentor et non pas en conseillant comme le ferait un hiérarchique, en apportant des solutions aux difficultés rencontrées. Ainsi, le risque se retrouve une nouvelle fois au sein de la position du Mentor. Le risque sera que le Mentor attribue des solutions ou des exigences au Mentoré, lié à son statut de directeur d'établissement et non de Mentor. La différence est mince, mais cependant existante, car on la retrouve sous plusieurs formes au sein des relations.

3.3. Un risque : des logiques d'appariement

3.3.1. Un souci de légitimité recherché

Lors du lancement de la démarche, le comité de pilotage, comme évoqué dans notre premier chapitre, désirait recruter des Mentors selon leur bagage managérial au sein de l'entreprise et sur le fait que ces derniers aient (eu) une culture métier similaire aux dirigeants de proximité qu'ils suivent au sein de la démarche. Autrement dit, les Mentors ont été recrutés de par leur expérience et de par la connaissance que ces derniers ont de l'entreprise (codes de l'entreprise, perspectives d'évolutions, etc.)

A SNCF Réseau, il existe quatre métiers qui sont les suivants : « Maintenance & Travaux », « Circulation », « Ingénierie & Projets » et « Réseau ». Chaque métier se voit avoir un cadre de référence différent et des objectifs différents. Ainsi, lors de la sélection des Mentors au sein de la démarche, il était important de recruter des Mentors ayant connu et ayant appartenu à « Maintenance & Travaux » par souci de légitimité face à des Mentorés qui sont actuellement sur des postes de dirigeant de proximité à « Maintenance & Travaux ». Plus qu'un souci de légitimité, il était également important que ces derniers connaissent le cadre de référence des Mentorés et leurs objectifs pour les accompagner au mieux, qui pour certains, n'ont pas occupé d'autre poste que celui de dirigeant de proximité au sein de l'entreprise. Les

Mentorés débarquent donc dans un univers qu'ils ne connaissent pas et qu'ils appréhendent, notamment car ils doivent vite s'adapter pour être les plus performants possibles sur leur poste et répondre à différents enjeux. **Malgré que ces derniers aient été formés durant un à deux ans, grâce à une formation interne sur les fonctions qu'ils allaient occuper**, la partie managériale n'a pas été transmise, celle-ci s'apprenant exclusivement à partir du terrain. Comme nous l'avons vu dans le chapitre II, il existe au sein de la démarche, différents profils de Mentorés. Certains Mentorés, et donc certains dirigeants de proximité, connaissent déjà leur secteur ou leur équipe car ils se sont vus occupés des postes rattachés au dirigeant de proximité, comme « Technicien Opérationnel » par exemple. Quant à d'autres, qui n'ont aucune connaissance du métier, ni même de l'organisation et de l'entreprise. Il y a donc un réel besoin, pour l'entreprise, de trouver des Mentors « adaptés » aux Mentorés. Cependant, nous allons voir que tous ne sont pas issus du métier « Maintenance & Travaux », certains sont passés par ce métier et se trouvent aujourd'hui à « Ingénierie & Projets » et d'autres n'ont connus, exclusivement que « Maintenance & Travaux ». Pourtant, il ne semble pas que ce soit cette culture de métier qui pousse, dans certains cas, les Mentors à conseiller leur Mentoré, plutôt qu'à les accompagner, comme nous l'avons vu précédemment.

A la suite d'observations, mais aussi d'entretiens, nous avons remarqué que certains Mentors éprouvaient la difficulté d'accompagner leur Mentorés sur leurs situations dites « difficiles », qu'ils rencontraient sur leur terrain. Certains Mentors expriment le fait qu'ils se voyaient inconsciemment dans une optique où ils suggèrent des solutions, plutôt que dans une optique où ils font travailler le Mentoré afin qu'il puisse trouver des solutions par lui-même. Effectivement, lorsque l'on tente de comparer deux discours de Mentors issus de « Maintenance & Travaux » exclusivement, les deux n'éprouvent pas la même difficulté face à leur Mentoré. **Certains vont exprimer la difficulté de ne pas pouvoir donner des solutions lorsque l'on sait que l'on maîtrise le sujet du Mentoré, et d'autres vont nous confier qu'il faut être vigilant quant au fait de ne pas mélanger sa position professionnelle au sein de l'entreprise et sa position de Mentor au sein de la démarche.**

C'est à partir de cela que l'on peut émettre l'hypothèse que ce clivage observé entre les Mentors pourrait provenir de leur parcours professionnel, propre à chacun. Par-là, il est question de parler de l'identité professionnelle de l'individu, résultant de sa socialisation. Avant de définir plus précisément ces notions, il est question d'émettre l'idée que les Mentors prenant partie à un management directif par exemple, se verront conditionner à un rôle où ils auront tendance, inconsciemment, à vouloir superviser, être « donneur d'ordre », donnant des

directives et des consignes. En revanche, les Mentors prenant part à un management participatif par exemple, se verront dans une autre optique, celle d'impliquer ses collaborateurs dans la prise de décision, en les incitant à participer à l'atteinte des objectifs, en s'appuyant sur les attentes de ses membres. Ainsi, ce qui permet de savoir si un Mentor est plutôt management participatif ou management directif par exemple, se reflète au sein de la construction de son identité professionnelle, et plus globalement au sein de sa socialisation secondaire, autrement dit durant l'âge adulte où il accède à la sphère professionnelle. C'est d'ailleurs peut-être un critère qui aurait dû être pris en compte lors du recrutement des Mentors, ou il aurait peut-être été nécessaire de former ces Mentors à leur rôle de Mentors, avant de se lancer dans l'expérimentation.

L'intégration d'un individu dans son environnement professionnel est primordiale. Cette intégration se voit progressive, à travers plusieurs étapes de la vie, c'est ce qui revient à parler de la socialisation, en sciences sociales. La socialisation regroupe tous les mécanismes de transmission de la culture, incluant la manière dont ces derniers vont la recevoir, mais aussi la manière dont ils vont l'intérioriser. Le concept de socialisation fait également référence aux valeurs, normes et rôles qui sont le reflet du fonctionnement de la vie sociale de chaque individu. La socialisation est donc un processus infini, qui habite et suit continuellement la vie de chaque individu, incluant deux étapes, avec une socialisation primaire et une socialisation secondaire. Habituellement, on définit la socialisation primaire comme correspondant à l'enfance, reliée à la famille permettant de structurer l'identité sociale de l'individu, mais également reliée à l'école, qui jouera un rôle majeur. C'est ce qui nous permet de parler de l'identité de l'individu, étant le fruit de la socialisation et permettant de constituer le « Soi ». Erving Goffman, sociologue et linguistique américain, prenant part au courant interactionniste, inclut l'idée que les identités individuelles vont être issues des interactions sociales, dans son ouvrage *La Mise en scène de la vie quotidienne*. Peter Berger et Thomas Luckmann, dans *La Construction sociale de la réalité*, affirme que l'identité ne se voit pas être une propriété figée, mais au contraire, elle provient d'un processus. Seulement ils ne s'arrêtent pas à cette conclusion, ils vont plus loin en redéfinissant la socialisation secondaire, et en disant que « La socialisation n'est jamais totale ni terminée ». Ils définissent l'importance de la socialisation secondaire en définissant celle-ci comme l'incorporation de savoirs spécialisés, autrement dit de savoirs professionnels. Ces savoirs comprennent un langage, des codes, des procédures, ainsi qu'un « univers symbolique », construits en référence à un champ spécialisé d'activités.

Comme exposé précédemment, la plupart des Mentors évoquent la difficulté d'accompagner les Mentorés sans y intégrer une vision subjective, de par leur trajectoire professionnelle, face à l'accompagnement dont ils doivent faire preuve, sur les situations exposées par ces derniers. Claude Dubar, dans son ouvrage *La Socialisation*, évoque deux grandes notions sociologiques, qui sont la socialisation et l'identité. Lorsqu'il évoque cette notion d'identité, il vient à expliquer que chacun des acteurs se voit avoir une histoire, et ainsi un passé (personnel et professionnel) qui ont un poids sur ses identités d'acteur. Un acteur, dans un champ social, se définit aussi bien par ses interlocuteurs actuels, ses interactions, que par sa trajectoire personnelle et sociale. Ainsi, chacun des acteurs va se définir en référence à un système déterminé et en référence à une trajectoire spécifique. Il se définira également selon la structure de son action et selon l'histoire de sa formation, sous-entendu dans le dernier cas, de sa formation à la fois scolaire et professionnelle. D'où l'importance de la définition de « socialisation » vue précédemment, pour comprendre la façon dont les individus se conditionnent à construire, mais également à transformer les identités.

Pour arriver à comprendre la difficulté que ressentent les Mentors à transmettre objectivement des savoirs managériaux aux Mentorés, il est intéressant de nous référer à leur trajectoire, non spécifiquement à chaque Mentor, mais au « Mentor » défini selon le dispositif mentoring. Brièvement, les Mentors sont choisis selon leur trajectoire professionnelle et leur ancienneté au sein de l'entreprise. Il est donc à supposer que l'entreprise repose une grande partie de ses attentes sur ces derniers, étant vus comme les plus aptes à intégrer les Mentorés, ces derniers étant de nouveaux salariés en prise de poste au sein de l'entreprise. Cependant, les Mentors vont être amenés à se comporter, dans cette relation, selon leur construction identitaire au sein de l'organisation et de tout ce qu'ils ont pu intérioriser au sein de leur milieu professionnel. Lorsque l'on établit une évaluation de la démarche, et de par les observations et entretiens effectués, on tend à se rendre compte que cela amène à inclure le risque de reproduction des identités sociales de générations en générations³⁵. Autrement dit, l'entreprise amène à reproduire des façons de penser, de sentir et d'agir, copiées sur des années passées, où les Mentors ont probablement déjà vécu les situations des Mentorés. Cela s'illustre par des Mentors qui « utilisent » inconsciemment leur expérience et leur vécu pour accompagner le Mentoré, autrement dit, en lui proposant des solutions et non pas en lui permettant, par des stratégies ou des façons de faire, de trouver des solutions par lui-même. Cela peut ainsi s'expliquer par l'évolution et la construction

³⁵ Il est question de parler ici d'une nouvelle génération de « cheminots », propre à l'intérieur de l'entreprise.

identitaire des Mentors au sein de l'entreprise. De plus, le contexte de la SNCF se révèle spécifique, notamment car c'est une entreprise proposant une forte mobilité interne, ce qui permet aux individus d'évoluer au sein de l'entreprise sur de nombreux postes différents, et ainsi de leur permettre d'avoir une carrière complète au sein même de la SNCF, ce qui inclut le fait que les Mentors ont connu, pendant une grande partie de leur carrière, la SNCF exclusivement.

Dans *Le discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, Jean-Jacques Rousseau exprime l'idée que l'homme n'est pas déterminé à être telle ou telle autre chose, il n'est destiné à rien et il devient ce qu'il est au fur et à mesure de son histoire et selon ses choix. Encore une fois, il est nécessaire d'appuyer le fait que la socialisation de l'individu le conditionne à devenir et à agir selon ce qu'il est et est devenu aujourd'hui. Claude Dubar, explique donc qu'il existe une réelle construction du soi, avec l'identité pour soi qui se réfère à l'image que l'on construit de soi-même et l'identité pour autrui qui renvoie à l'image que l'on désire renvoyer aux autres. **Autrement dit, l'identité se construira au sein des interactions, en notant que l'identité est le fruit de la socialisation.** En définissant ce à quoi renvoient l'identité et la manière dont elle se construit, nous pouvons tenter de définir l'identité professionnelle. **Cette dernière, résultant de l'identité personnelle, se définit par la signification qu'accorde l'individu au travail, aux relations de travail (appartenance au groupe notamment) et aux trajectoires professionnelles comprenant les changements de son activité professionnelle (formation, métiers, etc.).** L'identité professionnelle va également se référer à une identité métier, reposant sur une conformité aux normes collectives, ayant pour référence l'usage de pratiques, de vocabulaire ou de gestes communs. **L'identité professionnelle peut également être définie comme le sentiment d'appartenance à une profession,** cette dernière renvoyant à une activité de travail auquel l'individu y prend part. Ainsi, l'identité professionnelle se définira, et ce notamment dans le cas de nos Mentors plus spécifiquement, **à l'utilisation de ses savoirs, ses actions, son style managérial, ses stratégies et ses compétences personnelles acquises durant sa trajectoire professionnelle et les postes qu'il s'est vu occupé.** La construction de l'identité est donc un long apprentissage, déterminé par une profession, un métier, une appartenance à un groupe, à des normes, des valeurs et à l'entreprise. **Effectivement, l'individu va exister dans une entreprise où il intégrera de façon inconsciente, les gestes, le langage ou le jargon, les principes et les valeurs de l'entreprise.**

3.2.2. Un habitus amenant à une réflexion managériale statique

L'habitus est une notion, empruntée à Aristote et à Saint Thomas d'Aquin, développée par Pierre Bourdieu durant les années 2000 et occupant une place centrale au sein de sa sociologie. On peut retrouver plusieurs définitions de cette notion, la plus connue se trouvant dans *Le Sens pratique*, où elle se définit comme des « *systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées, prédisposées à fonctionner comme structures structurantes* ». Autrement dit, l'habitus provient de schèmes de perception c'est-à-dire des manières de voir le monde ; d'appréciation, c'est-à-dire des manières de juger le monde et d'action, c'est-à-dire des manières de se comporter à l'intérieur de ce monde, qui sont hérités et mis en œuvre par les individus. **L'habitus va permettre aux individus d'adopter un comportement correspondant à ce que, le contexte social,** attend d'eux dans une situation donnée. Les individus produisent un comportement sans y avoir obligatoirement réfléchi auparavant. Autrement dit, les individus vont accorder leurs structures subjectives aux structures objectives du monde social. L'habitus va dépendre et être conditionné par les conditions d'existence et la trajectoire sociale de l'individu. Dans certaines situations, les conditions d'existence s'avèrent être communes à un ensemble d'individus, se retrouvant dans une même situation, ce qui les amènent à partager un même habitus, malgré que chacun ait une trajectoire et une position qui lui est propre. L'habitus va résulter d'une incorporation progressive des structures sociales, débutant dès la socialisation primaire, ce qui vient à expliquer le fait que les individus soient amenés à avoir une même vision du monde lorsqu'ils se voient dans des situations similaires à des situations qu'ils ont déjà vécu. L'habitus se voit comme une anticipation à l'état pratique et non à une détermination mécanique, laissant les individus percevoir le monde social comme allant de soi.

Cette notion d'habitus permet de caractériser les comportements observés chez les Mentors. Premièrement, il est important de rappeler que les Mentors ont été recrutés de façon à ce qu'ils aient occupé un poste de dirigeant de proximité ou qu'ils aient occupé un poste se trouvant dans la ligne hiérarchique du métier de dirigeant de proximité, autrement dit directeur d'établissement ou dirigeant d'unité et qu'il aient eu une culture métier similaire à une étape de leur trajectoire.³⁶ Ces critères de recrutement nous amènent à observer à travers

³⁶ Rappelons qu'à SNCF Réseau, existent quatre métiers dont « Ingénierie & Projets », « Circulation », « Maintenance & Travaux » et « Réseau ». La démarche mentoring étant lancée par la Direction Maintenance & Travaux, un des critères principaux de recrutement des Mentors a été que ces derniers soient ou aient été à Maintenance & Travaux durant leur parcours professionnel, autrement dit qu'ils puissent partager une même culture métier et ainsi appréhender les difficultés d'une manière la plus adaptée selon le comité de pilotage.

quelques-uns des entretiens effectués, que le fait d'avoir occupé un poste similaire et d'avoir été confronté à des situations semblables, amènent les mentors à penser selon leur trajectoire et selon leur expérience vécue, comme nous l'avons vu précédemment. Ce qui peut poser problème est le fait, qu'inconsciemment, les Mentors vont se voir accompagner le Mentoré sur des situations qu'ils ont eux-mêmes vécus et qu'ils évalueront de façon subjective, dans l'optique de donner des pistes de solutions qui ont pu marcher à l'époque où ils ont été confronté aux mêmes difficultés sur leur poste, mais qui ne sont pas forcément ajustées à la situation du Mentoré, car ils ne se verront pas prendre en compte la réalité du métier, qui n'est plus le même qu'hier. C'est notamment les craintes et les ressentis qu'on put témoigner les Mentors lors d'un « regroupement de Mentors » pour une séance de co-développement.

Un mentor témoigne de cette difficulté. Alain explique : « *C'est une réelle relation de confiance, avec une réelle écoute l'un de l'autre mais il faut aussi savoir se retenir. On pourrait avoir la tentation de la gérance, de dire voilà moi je ferais comme ça à sa place, donc d'apporter des solutions et ça c'est un malin défaut sur lequel il faut sans doute travailler, parce que c'est pas forcément naturel de l'éviter donc bon euh ... y a quelques gardes fous à poser. A part ça, la relation me paraît facile, on est bien tombé.* »

A mi-parcours de la démarche, on tend à se rendre compte de l'importance de la posture des Mentors dans la relation qu'ils entretiennent avec les Mentorés. Les Mentors ne semblent pas avoir été assez préparés à leur rôle de Mentors. La plupart d'eux tendent à agir selon leur habitus, comme nous avons pu le voir auparavant, notamment car le quotidien de leur Mentoré se retrouve dans le quotidien des personnes qu'ils dirigent, ou, ont pu diriger ou vivre, auparavant dans leurs fonctions. Un Mentor occupant le poste de directeur d'établissement et ayant sous sa responsabilité plusieurs dirigeants de proximité, aura tendance à agir de façon inconsciente avec son Mentoré, en s'adressant à lui comme à un de ses dirigeants de proximité. C'est ce que l'on peut observer lors de l'atelier de co-développement, où chacun des Mentors ne partage pas les mêmes façons de faire en ce qui concerne la relation avec leur Mentoré. Il est important de souligner que chaque relation Mentor/Mentoré est indépendante des autres et n'a pas le but de se ressembler et de coïncider. Cependant l'attente qu'a l'institution ou encore le comité de pilotage sur ces mentors, et sur leur rôle au sein de cette démarche, est la même. On se rend compte qu'il aurait été probablement nécessaire de revoir la réflexion managériale des Mentors avant que ces derniers s'installent dans la démarche. L'idée est que les Mentors ne doivent pas agir de la même manière au sein de leur poste et au sein de la démarche. L'intérêt aurait peut-être été de

former les Mentors, de manière plus approfondie, afin qu'ils puissent travailler selon leur public, selon le lien qui les relie à leur Mentoré, mais aussi selon les objectifs fixés au sein de la démarche et selon les objectifs du Mentoré sur son poste.

Cette constatation nous amène à émettre l'idée que cet habitus présent dans le discours et l'accompagnement du Mentor au Mentoré, produirait une reproduction que l'on pourrait qualifier de « professionnelle », se matérialisant notamment à travers des discours, des comportements à adopter, etc. Effectivement, comme nous l'avons vu, les Mentors tendent à ne pas être suffisamment objectifs dans l'accompagnement des Mentorés, car ils se voient beaucoup trop « proches » de leur trajectoire, et surtout, du poste qu'occupent les Mentorés.

Conclusion

Les managers de proximité se trouvent donc aujourd'hui dans un double rôle, celui d'être subordonnés, car soumis aux enjeux de production émanant du système, et hiérarchiques, car dirigeants d'une équipe sur le terrain, faisant partie de ce que l'on appelle la hiérarchie intermédiaire. Comme l'explique Claude Dubar, dans *La Socialisation*, il est important, et notamment pour les dirigeants de proximité, de construire leur identité professionnelle et sociale, à travers leurs relations au travail, mais aussi en participant à des activités collectives au sein de l'organisation, à laquelle ils appartiennent et à laquelle ils se sentent appartenir petit à petit. De plus, comme nous l'avons vu dans le chapitre II consacré au dirigeant de proximité à la SNCF, ces derniers font face à une charge de travail lourde et à de fortes responsabilités, ce qui tend à augmenter leurs difficultés face aux enjeux de l'entreprise, comme le fait de devoir être mieux présent sur le terrain, autrement dit à 50% sur le terrain, en termes de chiffres. Plusieurs problématiques sont liées à l'exercice des fonctions du dirigeant de proximité, comme par exemple la charge administrative qui se voit être une charge « polluante » pour ces derniers, ne leur laissant pas le temps nécessaire pour exercer leur « rôle de manager » auprès de leur équipes.


Face à ces nombreuses difficultés, l'entreprise désire être au service des managers opérationnels, en leur offrant plus de souplesse sur leur poste, plus de temps également, ce qui leur permettraient ainsi de répondre, autant aux exigences organisationnelles, qu'aux besoins de leurs équipes. Pour cela, l'entreprise s'est déjà engagée sur de nombreuses actions à mettre en place, dont certaines déjà installées et en cours d'expérimentation, comme le Mentoring par exemple. Le résultat final global étant de faire du métier de dirigeant de proximité, un métier qui donne envie. C'est à travers des outils d'accompagnement « nouveaux », comme énumérés dans le chapitre I, qui permet à l'entreprise de prendre le risque de faire autrement et d'expérimenter de nouvelles façons de faire, tout en conservant ce qu'elle sait déjà « bien » faire et ses valeurs centrales. Le Mentoring est donc vu comme un nouveau défi pour l'entreprise, et particulièrement pour la « Direction des Talents et Développement des Ressources Humaines », qui impulse cette nouvelle pratique managériale. Celle-ci est également vu comme créatrice de performance sur le long terme, mais aussi, comme permettant une circulation d'informations au sein de l'entreprise en liant des personnes expérimentées qui ont une bonne connaissance de l'entreprise et les générations nouvelles,

autrement dit les dirigeants de proximité, vus comme de nouvelles ressources pour l'entreprise.

Nous nous sommes donc demander « *Dans quelles mesures un nouvel outil d'accompagnement, basé sur du libre-échange et sur une relation non hiérarchique, peut prétendre améliorer la performance managériale des dirigeants de proximité tout en étant un levier d'évolution culturelle ?* » Pour répondre à ce questionnement, il advient tout d'abord de dire que cette démarche est une expérimentation nouvelle de par ses caractéristiques spécifiques, incluant principalement le caractère du « libre échange » et d'une relation non hiérarchique, mais aussi le fait qu'elle se voit « authentique » à côté de d'autres relations similaires, comme le parrainage par exemple. Il convient de dire que cet outil d'accompagnement permet, à mi-chemin de l'expérimentation, de créer un partage entre des personnes expérimentées (les Mentors) et des nouvelles générations (les Mentorés) pour rendre compte, ne serait-ce, que de la réalité du métier de dirigeant de proximité et ses évolutions. Cette relation intergénérationnelle, permet aux dirigeants de proximité, souhaitant gagner en confiance sur leur terrain et en compétences managériales, d'appréhender leur difficulté en toute sérénité, sans la peur d'une sanction ou d'un jugement de la part d'un supérieur hiérarchique. Et c'est de par l'installation de cet environnement de confiance et de confidentialité, que le dirigeant de proximité sera amené à nommer ses erreurs ou ses zones d'ombres, sans avoir « peur » de perdre son emploi ou de ne pas être un « bon » manager de proximité. En nommant ses difficultés et en les travaillant avec une personne « neutre » de l'organisation, ce dernier pourra trouver des solutions et gérer des situations de « crises » ou d'inconfort, le rendant ainsi plus performant, car moins dans l'hésitation de bien, ou de mal faire, et plus dans une optique de prise d'initiatives contrôlée. De plus, cette relation spécifique ne permet pas seulement de se confier sur ses difficultés, mais elle permet également de les résoudre ou d'y apporter des pistes de réflexions, et notamment des solutions, en bénéficiant d'un regard aussi bien extérieur, qu'intérieur. Extérieur, car le Mentor n'aura pas d'impact dans l'espace de travail du Mentoré, sous-entendu qu'il ne fera pas partie de son périmètre hiérarchique et n'y aura pas accès, et un regard intérieur, car le Mentor fait partie de l'organisation et connaît les enjeux et les objectifs du dirigeant de proximité. Le Mentoré bénéficie donc d'un accompagnement « à la carte », lui permettant ainsi de trouver des solutions qui s'adaptent au mieux à sa situation. Egalement, il bénéficiera de tous les codes et langages communs à l'entreprise, grâce aux Mentors vus comme des « passeurs » de culture, ces derniers ayant évolués dans une entreprise ayant connus de

nombreuses transformations organisationnelles. Mais également, **les Mentors permettront aux Mentorés de bénéficier de leur réseau, ce** qui leur permet d'intégrer l'entreprise encore plus précisément, en se sentant faire partie de, SNCF Réseau. De plus, le dirigeant de proximité **renforce son sentiment d'appartenance envers son équipe, en** étant mieux présent auprès de ses agents, à la suite de l'accompagnement du Mentor sur des sujets managériaux parfois polluant (gérer son temps, ses priorités, apprendre à sortir de conflits avec des membres de son équipe), ne lui permettant pas d'exercer ses fonctions comme il le souhaiterait et comme l'entreprise lui demanderait. On conclut, que chaque expérience que vit le dirigeant de proximité, fait maillon et permet de créer un cheminement vers une totale intégration au sein de l'entreprise, mais aussi dans ses relations de travail ou encore au sein d'activités collectives à l'intérieur de l'organisation. En lui permettant de surmonter ses difficultés, par une autre entrée qu'une entrée hiérarchique, modernise en même temps les façons de faire en termes managériaux, **et permet petit à petit le « droit à l'erreur » et la possibilité de travailler ensemble, entre les « anciens » et les « nouveaux ».**

Cependant, pour que ce nouvel outil d'accompagnement, et ainsi cette nouvelle pratique managériale fonctionnent, il y aurait peut-être l'intérêt d'y voir quelques ajustements, dans l'optique d'un déploiement à plus grande échelle. Le Mentoring, étant une démarche expérimentale nouvelle au sein de notre terrain, cela nous permet d'émettre des formes de préconisations pour l'entreprise, afin qu'elle puisse perfectionner la démarche à long terme. Malgré que nous ne soyons, dans le cadre de notre démarche, qu'à mi-chemin, nous pouvons exprimer quelques irritants, observés dans le déroulement de notre étude. Le premier irritant qui apparaît **est le caractère volontaire de la démarche**, qui n'est pas complètement respecté par la population des Mentorés (certains ayant été obligé d'y participer) et qui peut se révéler contre-productive sur certains points, notamment lorsque certains n'adhèrent pas à l'existence d'une confidentialité totale de la démarche et qui continuent à faire ressentir cette « peur » de pouvoir être sanctionnés si certains sujets dévoilés au sein du binôme, viennent à fuir auprès des hiérarchiques du Mentoré, par exemple. **Un autre irritant se trouve au sein de la sélection des Mentors**, pour deux raisons. Comme nous avons pu le voir dans certains des cas, le Mentor connaît « trop bien » l'entreprise, ce qui peut se révéler contre-productif pour la démarche, si le Mentor connaît par exemple les collègues du Mentoré. D'une part, cela peut fausser l'esprit de la démarche, si le Mentor ne se retrouve plus « neutre » dans son accompagnement, d'autre part, le Mentoré peut émettre une barrière si il se rend compte que **son Mentor connaît les personnes dont il évoque le nom, pouvant ainsi impacter ses relations**

professionnelles, même si le caractère confidentiel est assuré par la démarche. Il serait peut-être nécessaire de prendre en compte cette dimension, notamment dans l'optique d'un futur déploiement du dispositif, en prenant garde à ce que le Mentor ne soit pas associé à l'univers du Mentoré, en choisissant un Mentor situé sur un autre secteur géographique ou encore d'une culture métier différente de celle du Mentoré (sous-entendu, le Mentor serait issu d'un autre métier que Maintenance & Travaux), ou encore en instaurant un contrat ou une charte assurant confidentialité. Nous avons retenu un dernier irritant au sein de la démarche, se rapprochant une nouvelle fois sur le choix et la sélection du Mentor, mais sur une dimension différente. Comme nous l'avons vu, les Mentors construisent chacun leur parcours, selon leurs expériences professionnelles, leurs formations et leurs apprentissages. Leur identité personnelle et professionnelle permet de nous éclairer et de comprendre leur position au sein de la démarche Mentoring. Nous avons remarqué que certains paraissaient intrusifs,  me « donneurs de leçons », ce qui peut s'avérer là aussi contre-productif, car contraire à l'esprit de la démarche. Il y aura donc peut-être un intérêt à envisager le fait de faire passer des tests de personnalité, préalablement à la démarche, ce qui permettrait de situer leurs méthodes de management qu'ils ont connu et exercé au sein de leur carrière professionnelle et ce qui permettrait également de former de façon la plus ajustée possible, les Mentors à leur rôle de « Mentor ». C'est en les formant et en leur proposant une formation préalablement à la démarche, que l'on pourra « modifier » en quelques sortes leur identité professionnelle, qui les conditionnent à agir comme ils sont amenés à agir et qui réveillent inconsciemment leur habitus, dans leurs interactions quotidiennes. Cela permettrait également d'émettre l'idée que le « matchnig » des binômes ne devrait peut-être pas être fait par le comité de pilotage de la démarche, pour éviter toute subjectivité, mais plutôt par un autre moyen, comme un outil informatique à définir par exemple.

Ainsi, il est difficile de construire des préconisations à mi-chemin d'une expérimentation, car nous n'avons pas toutes les clés nécessaires pour compléter ou même annuler certaines hypothèses émises au cours de notre analyse. L'intégralité de la démarche peut se révéler être un besoin afin d'être au plus près de notre terrain et de ce qui s'y passe, notamment en ayant plus de matière pour vérifier nos hypothèses plus en profondeur. En vue de notre matière recueillie, on peut fortement supposer que ce dispositif est créateur de lien et de performance à long terme pour nos managers de proximité, même si nous ne pouvons l'affirmer. Malgré cela, nous pouvons, à la vue des éléments dont on dispose, que le dispositif du Mentoring permet, de par sa relation non hiérarchique, de faire gagner, à nos dirigeants de

proximité, une confiance, une sérénité et plus de performance, en ayant une meilleure vision de ce qui se fait ou de ce qui se faisait et qui ne se fait plus au sein de l'entreprise, mais aussi sur ce qu'ils veulent réaliser et la manière dont ils veulent les réaliser sur leur poste.

Ainsi, on pourrait se demander si, à long terme, ce type de pratiques managériales, basées sur une relation non hiérarchique, pourrait faire ses preuves dans le monde des entreprises et des organisations, jusqu'à en devenir « banalisé » ?

Bibliographie

Ouvrage :

Alter N., *Donner et prendre*, 2009.

Alter N., *La sociologie du monde du travail*, 2006.

Boltanski L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*. Paris, Editions de Minuit.

Boudon R. et Bourricaud F., *Dictionnaire de critique de la sociologie*. Paris, presses Universitaires de France.

Bourdieu P., *Le Sens Pratique*

Benguigui G., *Contrainte, don et négociation en prison*,

Berger P. et Luckmann T., *La Construction Sociale de la réalité*, Essai de sociologie, Random House. 1996.

Dubar C., *La Socialisation*, 1991.

Durkheim E., *Education et Sociologie*

Goffman E., *La Mise en scène de la vie quotidienne*, Le sens commun, Randon Handom, 1956

Mauss M., *L'Essai sur le don*, 1925.

Rousseau J-J., *Le discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*.

Sainsaulieu Renaud, *Méthodes pour une sociologie d'entreprise*, décembre 1994.

Szczyglak G., *Guide pratique du mentoring, développer l'intelligence collective*, PEARSON

Article :

Lacourt I. « Le compagnonnage dans les métiers de l'humain. Description d'un dispositif d'auto-formation basé sur l'échange de bonnes pratiques. », *Pensée plurielle*, 2013.

Jourdain A. et Naulin S., « Héritage et transmission dans la sociologie de Pierre Bourdieu », 2011.

Autres documents, documents internes à l'entreprise :

Articles sur Intranet SNCF Réseau