

EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

LE MENTORAT DANS TOUS SES ÉTATS

**POUR UNE CULTURE
DE L'ENTRAIDE**

**Apprendre à accompagner
Apprendre à être accompagné
Apprendre à concevoir et animer
un programme**

Catherine THIBAUX

Le groupe Studyrama, partenaire de votre avenir.

En tant qu'acteur référent du monde de l'orientation et de l'aide à la réussite aux examens et aux concours, **notre vocation est de vous accompagner et de vous conseiller** tout au long de votre parcours étudiant et professionnel.

Convaincus que **la formation est la clé de votre employabilité**, nous avons créé un écosystème pertinent pour vous aider dans les décisions déterminantes pour votre avenir :

- Chaque année, **nos 140 salons** permettent à plus de 500 000 jeunes de trouver la formation et l'établissement qui les mèneront vers la réussite.
- 4,5 millions de lycéens, étudiants et professionnels trouvent chaque mois, **sur nos sites web et applis**, les réponses à leurs questions grâce à des contenus d'experts sur l'orientation, la formation, les révisions, l'évolution de carrière, l'efficacité professionnelle...
- Nos ouvrages, rédigés par les meilleurs spécialistes, facilitent le choix d'orientation de nos lecteurs et apportent un soutien efficace dans la préparation des concours et des examens.
- Le service d'accompagnement sur-mesure de **notre réseau de conseillers d'orientation tonavenir.net** guide des milliers de jeunes afin qu'ils trouvent la voie du succès.

Notre démarche est fondée sur trois objectifs majeurs : fournir une information de qualité et actualisée, créer les rencontres décisives pour votre évolution et vous offrir les meilleurs conseils d'experts et services personnalisés.

Et comme **c'est ensemble que nous avançons**, nous sommes à votre écoute permanente pour optimiser nos produits et nos offres, afin d'être le partenaire de votre avenir à chaque étape de votre vie !

Pour découvrir l'univers de Studyrama :

Le site référent de l'orientation : studyrama.com

L'agenda de nos 140 salons : studyrama.com/salons

Nos conseillers d'orientation dans toute la France : tonavenir.net

Nos maisons d'édition : librairie.studyrama.com

Pour nous contacter : info@studyrama.com

*« Un mentor, on devrait tous en avoir un !
Il s'engage à nous soutenir, tout simplement.
Il écoute nos doutes et nous aiguille avec honnêteté
et bienveillance... Il encourage et questionne avec la lucidité
dont nous manquons. Il écoute encore puis s'attache
à décrypter à nos côtés, ce qui se trame dans le creux
des discours, nous permettant de voir au-delà de l'horizon. »*

Myriam Cohen-Welgryn,
Présidente de la division L'Oréal Cosmétiques Actives,
auteure de *Et tu oseras sortir du cadre*,
Paris, Harper Collins, 2018.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	13
PRÉFACE	15
INTRODUCTION	17
PARTIE I	21
Qu'est-ce que le mentorat ? (et ce qu'il n'est pas ?)	21
1. Définition du mentorat « classique »	23
▶ Le mentorat au sein d'une organisation	24
▶ Le mentorat décidé à titre personnel	25
2. Quelle forme de relation d'aide est le mentorat ?	27
3. Les autres formes d'accompagnement qui se distinguent du mentorat	28
▶ Le mentorat et le coaching	28
▶ Le mentorat et le tutorat	31
▶ Le mentorat et le sponsorship	32
▶ Le mentorat et la relation amicale	34
▶ Le mentorat et l'aide psychologique	34
▶ Le mentorat et le management direct	35
4. Les différents publics bénéficiaires du mentorat	37
▶ Le mentorat sociétal	37
<i>L'histoire du Collectif mentorat</i>	39
<i>Le mentorat, une solution enfin plébiscitée par l'État</i>	42
▶ Le mentorat des entrepreneurs	47
<i>L'histoire du réseau Mentorat France</i>	48
<i>Les professions libérales</i>	54
<i>60 000 rebonds</i>	56
▶ Le mentorat au service du leadership au féminin	58
<i>En entreprise</i>	58
<i>Dans l'entrepreneuriat</i>	61
<i>Dans la société</i>	62

5. Le mentorat se conjugue de différentes manières	66
» Des binômes de formes variées	66
<i>Le mentorat croisé</i>	66
<i>Le mentorat inversé</i>	67
<i>Le mentorat « pair à pair »</i>	68
6. L'intelligence artificielle au service du mentorat	70
» Comment fonctionnent les plateformes de mentorat ?	70
<i>La constitution des binômes</i>	70
<i>Le suivi du processus et les services rendus</i>	71
» Le mentorat peut-il être virtuel, y compris dans la phase des rencontres ?	72
<i>Du bon usage des entretiens à distance</i>	72
» Une entreprise, une association, un organisme peuvent-ils externaliser toute la démarche?	74
PARTIE II	77
La relation de mentorat	77
1. La relation de mentorat, une relation non conventionnelle	81
2. La liberté	82
» Liberté d'être soi-même	82
» Liberté des sujets à explorer	84
» Liberté de parole et de ton	86
3. La gratuité	88
» Gratuité de la démarche	88
» La relation de mentorat est un cadeau et donner, c'est aussi recevoir	89
4. Les bénéfices de la relation de mentorat	92
» Des effets individuels	92
» Un impact sur le collectif de travail	94
5. Les conditions d'une relation de mentorat de qualité	96
» Qu'est-ce qu'une relation de qualité dans le mentorat ?	96
» Comment favoriser cette relation de qualité ?	97
<i>Un cadre doit être posé</i>	97

<i>Les échanges doivent être sincères</i>	98
<i>La coresponsabilité</i>	98
<i>La réciprocité</i>	99
<i>La ténacité</i>	100
<i>L'existence d'un sujet, d'une question à travailler</i>	101
PARTIE III	103
Comment se décider et comment se préparer	103
1. Où en suis-je dans ma vie?	107
2. Décider d'y aller (ou pas)	109
▶ Vers quelles questions vous amène votre histoire de vie ?	109
▶ Et si tout va très bien ?	110
▶ Mettre par écrit les questions ou sujets qui émergent	111
3. Le mentorat est-il la « bonne » réponse aux questions/sujets sur lesquels je veux avancer ?	113
▶ Identifier toutes les ressources dont vous disposez pour vous aider	113
▶ Dans quel cas le mentorat est-il le moyen le plus approprié pour vous aider ?	114
▶ Comment certaines ressources peuvent se combiner ou se faire écho	115
4. Est-ce le bon moment ?	117
▶ Avant d'accepter, mentor, posez-vous les questions suivantes	118
▶ Mentoré, posez-vous les questions suivantes	118
5. Choisir son mentor (ou pas)	120
▶ Mentoré, comment choisir son mentor ?	120
▶ Mentor, comment réagir quand on est choisi ?	121
▶ Responsables de programmes, quels choix donner ou pas ?	123
6. Le moment de la première rencontre	124
▶ Les conditions matérielles	124
▶ Pour briser la glace, quelques suggestions	125
▶ L'état d'esprit	127
7. Un démarrage organisé de façon collective ?	128

PARTIE IV	129
Les sujets de mentorat	129
1. Identifier un sujet à travailler en mentorat	133
▮ Les thématiques les plus fréquemment évoquées en mentorat	134
2. En tant que mentoré, circonscrire le sujet en décrivant le plus précisément possible sa situation actuelle	136
▮ L'exemple du sujet « équilibre de vie professionnelle/ vie personnelle »	136
▮ Quelques pistes pour circonscrire d'autres sujets de mentorat	138
▮ Qu'est-ce qui marche déjà ? Qu'est-ce qui ne marche pas encore ?	140
▮ En tant que mentoré, exprimer ce qu'on veut atteindre et formuler sa demande d'aide	141
3. En tant que mentor, comment aider mon mentoré à expliquer son sujet ?	143
▮ Les questions ouvertes	143
▮ Un sujet peut en cacher un autre	144
▮ Qu'est-ce que tu attends de moi sur ce sujet ?	145
▮ Mon mentoré ne semble pas avoir de sujet	147
▮ Et si votre mentoré vous parle d'un sujet sur lequel vous n'avez aucune expérience ?	148
4. Doit-on donner des sujets en tant que responsables de programmes ?	150
▮ Des exemples pourront être donnés oralement	150
▮ Des thématiques récurrentes	150
PARTIE V	153
La relation de mentorat au fil de l'eau	153
1. Les ingrédients nécessaires au ressenti d'une relation vraie et féconde	157
▮ Les relations ont d'innombrables nuances	157
2. Pratiquer l'écoute active et la reformulation abondamment	159
▮ L'écoute active	159
▮ La reformulation	160

» Poser des hypothèses avec prudence, éviter les évaluations et fuir les injonctions	160
» Toujours communiquer en disant « je »	161
» Faire des pauses, utiliser le silence	162
3. Une attitude centrée sur l'apprentissage et les encouragements	165
» Apprendre et expérimenter ensemble	165
» Donner des permissions et des encouragements	166
4. Le feed-back au cœur de la relation	168
» Donner du feed-back	168
» Le feed-back permet de faire des propositions	169
» Demander du feed-back	170
5. Une valse à trois temps	173
» Prendre le temps d'installer la relation, se relier	173
» Travailler ensemble, interagir	174
» Clore la rencontre, se quitter	174
6. Clore la relation de mentorat	176
» Vous, mentor	176
» Vous, mentoré	176
» Ensemble, mentor et mentoré, fêtez la fin du mentorat	177
» Et après ?	177
PARTIE VI	183
Les trucs et astuces, les difficultés, comment les surmonter ?	183
1. Trucs et astuces	187
» Utilisez des supports créatifs qui donnent la pêche !	187
<i>La carte heuristique ou « Mind Map »</i>	187
<i>L'approche appréciative et l'approche narrative</i>	189
<i>La méthode des six chapeaux</i>	193
<i>La transmission d'outils de proche en proche</i>	195
» Sortir des sentiers battus, être dans le plaisir des découvertes	196
<i>Innover par rapport au format de l'entretien classique</i>	196
<i>Mettre son corps en mouvement</i>	197
» Tenir un petit carnet	198

2. Les difficultés possibles et comment les traiter	200
▶ Premier type de difficultés, les difficultés exogènes	200
<i>Un problème de disponibilité</i>	200
<i>Un conflit d'intérêts non identifié au départ</i>	200
<i>Un conflit de loyauté</i>	201
▶ Cesser la relation	201
▶ Deuxième type de difficultés, les difficultés endogènes	203
<i>La relation tourne à la conversation de salon</i>	203
<i>Les personnalités ne sont pas compatibles</i>	203
<i>Les sujets abordés dépassent le cadre du mentorat</i>	205
<i>La demande de connaissances théoriques</i>	206
 PARTIE VII	 209
La mesure du mentorat	209
.....	
1. La difficulté de mesurer	213
▶ Quelques chiffres	214
2. Recueillir des retours quantitatifs et qualitatifs	215
3. Des témoignages, des bénéfices vus par les mentorés et les mentors	217
▶ Globalement	217
▶ Pour les mentorés	218
▶ Pour les mentors	219
▶ Des images et des métaphores témoignent du mentorat	221
4. Les bénéfices pour toutes les formes de communautés de travail	225
▶ Un décroisement entre les services, les entités	225
▶ Un levier de culture collaborative	225
▶ Une contribution à la cohésion interne	226
▶ Une contribution à la prévention des risques psychosociaux ?	227

PARTIE VIII	231
Pourquoi et comment mettre en place un programme de mentorat ?	231
1. Pourquoi un programme de mentorat ?	235
» D'où vient l'idée du mentorat ?	235
» Comment cette demande s'exprime-t-elle ?	235
» Cette action est-elle autonome ou prend-elle place dans un plan d'ensemble ?	236
» Le mentorat vise-t-il une population précise et qu'en attend-on ?	236
» Quel est le niveau d'acceptabilité d'une telle initiative ?	236
» Comment une telle initiative peut-elle servir la stratégie de l'entreprise ?	237
2. Comment mettre en place un programme de mentorat ?	238
» Les prérequis	238
3. Déterminer précisément la cible et la taille de la promotion	242
» La cible	242
» La taille	243
» Comment choisir les mentors ?	243
» Collecter les noms des mentorés et des mentors	244
» Constituer les binômes	245
» Communiquer aux intéressés (et à leurs managers)	248
4. Effectuer un lancement, piloter, mesurer et communiquer	250
» Quels outils donner aux mentors et aux mentorés ?	251
» Piloter, s'assurer que cela marche au cours du programme	253
» Mesurer le taux de satisfaction	255
» Communiquer autour du programme	257
CONCLUSION	259
BIBLIOGRAPHIE	265
REMERCIEMENTS	267

Les schémas de l'ouvrage ont été réalisés
par Clémentine Thibaux

AVANT-PROPOS

Imaginez un monde où chacun consacrerait un peu de son temps à quelqu'un d'autre, un monde où tous s'entraideraient, les étudiants auprès des primaires et des collégiens, les salariés auprès des lycéens, étudiants et primo-accédants à l'emploi, les retraités auprès des jeunes en danger d'exclusion ou des migrants, les dirigeants d'entreprises auprès des entrepreneurs, les plus anciens auprès des plus jeunes, les actifs auprès des NEETS¹...

Ce monde-là est en train d'advenir.

À cause de (ou grâce à) la pandémie qui a marqué un coup d'arrêt à la vie économique et sociale, il n'y a jamais eu autant d'initiatives, autant d'associations mobilisées pour aider à « mettre le pied à l'étrier », donner une chance, apporter de l'aide, combler les inégalités. Ces manifestations de solidarité font vivre ce beau mot de la devise française « Fraternité »².

Un signal important a été donné en 2021 quand, sous l'amicale pression d'une fédération d'associations agissant sur tout le territoire en faveur des jeunes, **le gouvernement a promu le mentorat en politique publique.**

Dans le même temps, le mentorat des entrepreneurs s'est définitivement installé comme pratique indispensable à la réussite dans les affaires. Les résultats obtenus par les organismes œuvrant dans le cadre du **Réseau Mentorat**³ sur plus d'une dizaine d'années d'expérience ont permis d'élaborer des outils transférables et de déployer des programmes à l'échelon régional et national.

1. Ce sigle signifie « ni en emploi, ni en études, ni en formation ». Les NEETS représenteraient près d'un million de jeunes de 16 à 25 ans, soit 13 % de cette classe d'âge, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/les-jeunes-ni-en-emploi-ni-en-etudes-ni-en-formation-neet>.

2. Curieusement, « fraternité » est celui des trois mots de notre devise qui recueille le moins de mentions en réponse à une recherche sur Internet : 20 millions de résultats contre 45 pour « égalité » et 144 pour « liberté ».

3. www.reseaumentorat.com.

À ce moment de l'histoire, les moyens mis à la disposition du développement du mentorat, le maillage qui s'intensifie chaque jour entre associations, entreprises, écoles, réseaux d'affaires, territoires, citoyens, constituent des leviers pour que se développe une véritable **culture de l'entraide**. Chacun peut en bénéficier et y contribuer, les mentorés d'hier devenant les mentors d'aujourd'hui et de demain. Partager son expérience, imaginer un futur, chercher ensemble des solutions, écouter et questionner pour trouver une voie, observer les situations sous plusieurs angles, soutenir, donner envie d'avancer, montrer que c'est possible, manifester de l'empathie, des encouragements, aider à comprendre, à apprendre, à se relever après un échec, développer ses capacités à communiquer, à négocier, à construire, toutes ces modalités d'accompagnement n'ont jamais été aussi importantes face aux défis auxquels la vie d'aujourd'hui nous confronte, individuellement et collectivement.

C'est pourquoi j'ai décidé d'enrichir mon premier ouvrage sur le mentorat par une édition augmentée qui, je l'espère, permettra que se réalise mon vœu le plus cher : faire en sorte que chacun, autant que de besoin, puisse accéder à ces rencontres si particulières que sont les rencontres mentores. Donner, recevoir, construire des ponts entre des mondes différents, faire tomber les murs, créer les conditions d'un dialogue intergénérationnel, cela peut changer bien des destins et, pourquoi pas, transformer la société.

PRÉFACE

Il existe curieusement peu de littérature sur le mentorat, cet ouvrage est donc le bienvenu. Écrit par une professionnelle de l'accompagnement qui partage avec nous son expérience de terrain, ce livre très pratique nous instruit sur cette forme d'entraide particulière, gratuite et libre qu'est le mentorat. Elle s'appuie sur de nombreux témoignages qui éclairent sur les atouts d'une démarche de mentorat pour chacun, *mentors et mentorés*.

Dans notre société en mutation profonde, notamment la révolution numérique et la transition écologique, il est plus que jamais essentiel de remettre l'humain au cœur de nos entreprises, de nos institutions et de nos territoires.

Écouter, partager, échanger sont des moteurs dans la vie ; dès lors que cela se fait avec bienveillance, patience et énergie, c'est un formidable levier de performance économique et sociale. Le mentorat a cette faculté de lever les barrières, de donner envie d'oser et de se projeter avec confiance dans l'avenir.

Lorsque j'étais ministre, j'ai sillonné le territoire et je suis allée à la rencontre des chefs d'entreprise, des salariés et des demandeurs d'emploi chaque semaine. Et tous font le même constat, les compétences techniques manquent et sont indispensables, mais tout aussi nécessaires sont les qualités humaines, le savoir-être professionnel : apprendre à apprendre, travailler en équipe, respecter chacun, communiquer efficacement, s'adapter et innover dans des contextes toujours changeants, se surpasser collectivement. Le mentorat, en donnant accès à ce que sont les comportements et codes implicites du monde du travail, est une aide puissante pour acquérir l'intelligence des situations et développer son assertivité.

Les grandes entreprises ont, depuis quelques dizaines d'années, déployé des programmes de mentorat en faveur des personnes dites « à potentiel ». Leurs résultats sont suffisamment probants

en termes de progression, de rétention, de cohésion et de solidarité intergénérationnelle pour qu'aujourd'hui ces démarches soient démocratisées et élargies au plus grand nombre de nos concitoyens.

Tout étudiant, tout salarié, qu'il travaille dans le public ou le privé, et quel que soit son statut, devrait pouvoir bénéficier d'un mentor.

Je pense particulièrement aux jeunes qui se forment à un métier et entrent sur le marché du travail, aux personnes que leur milieu socioculturel ou leur histoire de vie n'a pas dotées de repères suffisamment solides pour anticiper un futur réussi, et encore à tous ceux dont la différence (de genre, origine, situation sociale, âge, handicap...) entraîne doute de soi et parfois exclusion : cheminer avec à ses côtés un professionnel plus senior qui est là pour vous aider est de nature à favoriser l'insertion sociale et l'inclusion au sens large.

Le mentorat est comme un marchepied, il ne remplace pas le bagage nécessaire pour voyager mais il permet de se hisser dans le train et de trouver son chemin vers l'autonomie et la réussite, et de s'épanouir professionnellement et personnellement.

Muriel Pénicaud, ambassadrice,
représentante permanente de la France
à l'Organisation de coopération
et de développement économique (OCDE),
ancienne ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion

INTRODUCTION

Peut-être vous êtes-vous déjà posé l'une de ces questions :

- **À qui pourrais-je parler de mes préoccupations professionnelles,** confier sans crainte mes interrogations, quelqu'un de suffisamment expérimenté pour partager son expérience du monde du travail, quelqu'un qui saurait m'écouter sans me juger ? Quelqu'un qui accueillerait mes doutes avec empathie sans se moquer : suis-je dans la bonne direction, fais-je ce dont j'ai toujours rêvé, ma vie est-elle conforme à mes valeurs, est-ce que l'énergie que je mets aujourd'hui dans mon activité est bien employée, ce chemin que j'ai pris est-il pleinement satisfaisant ou dois-je en changer ?

- **Vers qui pourrais-je me tourner pour m'éclairer dans mon orientation,** mes études, mon choix de premier emploi, quelqu'un qui aurait du vécu et qui se serait posé les mêmes questions que moi à son âge, quelqu'un qui me permettrait de réfléchir à mon avenir en me donnant confiance, avec comme seul objectif de m'aider à ouvrir des possibles ?

- **J'ai créé mon entreprise** et l'incubateur qui m'abrite a bâti tout un programme pour m'aider : experts techniques en propriété intellectuelle, en analyse de marchés, en levées de fonds, ainsi qu'un mentor. Qui va-t-il être ? Vais-je perdre mon leadership sur ma start-up ? Il n'est pas question qu'un ancien me dise ce que je dois faire, et puis je croule déjà sous tout ce que j'ai à faire et à décider. Est-ce que mon temps va être bien investi ?

- **Mon employeur me propose un mentor,** pourquoi moi ? Est-ce parce que je n'y arrive pas (sous-entendu, au sommet de l'entreprise) ? Est-ce parce que je suis identifié en tant que « haut potentiel » ? Qu'est-ce que je peux en attendre ? Pourrais-je faire confiance à mon mentor ? Comment cela se passe-t-il ? De quoi vais-je parler ? Est-ce que tout ce que je vais dire va rester confidentiel ?

- **J'ai décidé de prendre un mentor.** Comment le choisir ? Sur quels critères ? Dois-je en parler autour de moi ? À qui ? Dois-je m'adresser à quelqu'un qui me connaît bien ou au contraire à une personne extérieure à mon univers ? Comment introduire

ma demande ? Comment lui expliquer ce que j'attends ? Et s'il n'a pas le temps ou l'envie ?

- **Je suis sollicité pour être mentor.** Est-ce que je vais en avoir le temps ? À quoi est-ce que cela m'engage ? Est-ce que je saurai faire ? Qui vais-je accompagner ? Pourquoi m'a-t-il choisi ? Est-ce qu'on va bien s'entendre ? À quoi verrai-je que le mentorat a été utile ? Bénéficierai-je d'un suivi pour m'aider à être dans la « bonne » posture ?

- **Mon organisation s'est donné comme objectif de renforcer la coopération et la transversalité** pour créer de la valeur ajoutée, s'adapter plus rapidement aux changements et faire du collectif un levier d'interactions fécondes pour tous. Le mentorat est-il un moyen efficace pour **introduire du liant et de l'agilité dans les organisations** ? Pour générer de nouvelles idées ? Comment mettre en place un programme qui marche ? Par où commencer ? Dois-je me former ? Sur qui m'appuyer en interne, en externe ? Comment choisir les mentors, les mentorés, constituer les binômes, animer le processus et ensuite mesurer les résultats ?

Si vous vous posez l'une de ces questions, c'est que le mentorat vous interpelle et que vous avez envie de trouver des réponses, de savoir ce que vous pourrez en retirer, d'être plus à l'aise pour vous lancer, bref, d'être guidé pas à pas pour vous préparer à y aller ou pour approfondir votre connaissance du sujet.

J'écris ce livre avec modestie en ayant conscience de la difficulté à faire partager, sans la pratique, une modalité d'accompagnement qui se vit et s'expérimente plus qu'elle ne se décrit.

C'est pourquoi **c'est en m'appuyant sur mon expérience**, acquise au cours des nombreuses années où j'ai accompagné des mentorés, des mentors, ainsi que des responsables de programmes de mentorat, **que je vais cheminer avec vous**, en vous apportant des réponses parfois, mais surtout des pistes de réflexion et, bien sûr, d'autres questions pour répondre à vos questions...

Car ces questions, je les ai souvent entendues, celles-ci et bien d'autres encore, de la part de mentors, de mentorés et de responsables de programmes, comme **j'ai été le témoin de leurs découvertes et bonheurs partagés**, aussi bien que de leurs doutes et de leurs erreurs.

C'est au travers de cette expérience humaine très vivante et riche que je me propose de vous apporter un éclairage sous la forme suivante :

- les deux premiers chapitres vous expliqueront **ce qu'est le mentorat** (et ce qu'il n'est pas), ses différents publics, ses différentes formes, les caractéristiques spécifiques de la relation de mentorat, ainsi que les conditions nécessaires pour que cette relation vive dans le temps et soit de qualité. Des interviews de personnalités qualifiées complètent ce chapitre ;

- les chapitres suivants seront consacrés **au fonctionnement de la relation mentorale**, de manière concrète, étape par étape, comment :

- se décider, se préparer concrètement et aborder le premier rendez-vous,

- expliquer (et questionner) les sujets de mentorat,

- entretenir la relation de mentorat dans la durée, en tirer toute la richesse,

- faire un bilan, clore la relation,

- nourrir la relation mentorale par des outils créatifs et surmonter les difficultés potentielles en cours de route,

- mesurer les résultats du mentorat ;

- le dernier chapitre est plus particulièrement destiné aux responsables de programmes de mentorat, consultants et coachs qui y trouveront quelles questions se poser pour **proposer, initier et accompagner un programme de mentorat** à bon escient, comment le mettre en place concrètement et le faire vivre dans la durée au service des individus et des organisations.

Chacun des chapitres sera illustré par des verbatims⁴ qui vous feront approcher ce qui se passe dans la relation de mentorat au plus près des ressentis, avec toute la palette de couleurs de personnalités et de vécus différents.

Longtemps réservé aux cadres et dirigeants salariés dans des grandes entreprises, le mentorat se démocratise et vient toucher toutes les couches de la population, collégiens, lycéens, étudiants, primo-entrants dans la vie active, entrepreneurs, salariés, chercheurs d'emploi,

4. Les prénoms associés aux verbatim ont été changés.

avec des résultats significatifs, en termes de réussite, de bien-être, d'insertion professionnelle et sociale, de survie et de développement des entreprises.

Vous trouverez en annexe une bibliographie pour aller plus loin si vous le souhaitez dans l'exercice du questionnement.

J'emploierai les mots « mentorat » et « mentoré », sachant que les termes *mentoring* et *mentee* sont également couramment utilisés dans tous les milieux où le mentorat se pratique, tandis que le mot « parrainage » est fréquemment utilisé en milieu associatif.

Mon ambition est de partager toute la richesse d'un mentorat bien conduit, de permettre à cette forme d'entraide de continuer à se développer, comme une pratique naturelle et accessible à tous.

Si vous-même, après la lecture de ce livre, avez envie de vivre cette expérience, en tant que mentoré ou mentor, responsable de programme, si vous vous sentez armé pour le faire, alors j'aurai réussi ma mission.

Si vous êtes consultant et avez envie de mettre cette corde à votre arc, je vous recommande de vous former⁵ plus avant pour accompagner vos clients en toute sérénité.

5. <http://bit.ly/2ZxUTvo>.

PARTIE I

QU'EST-CE QUE LE MENTORAT ? (ET CE QU'IL N'EST PAS)

1. Définition du mentorat « classique »

Le mentorat est une relation d'aide, sur la base du volontariat, entre deux personnes qui n'ont pas de lien hiérarchique ni fonctionnel, et dont l'une est plus expérimentée.

Cette relation d'aide repose sur des rencontres régulières pendant une certaine durée (en général un rendez-vous par mois pendant six mois à un an), au cours desquelles le plus junior, appelé mentoré, apporte sujets et questions dans le but de bénéficier gratuitement et confidentiellement de l'expérience professionnelle et personnelle du plus senior, appelé mentor.

Avant de commencer, examinons d'où vient le mot **mentorat**.

Le mot *mentorat* vient de Mentor (en grec ancien Μέντωρ). Mentor est évoqué dans l'*Odyssée* d'**Homère**, récit au cours duquel Ulysse, roi d'Ithaque, partant guerroyer à Troie, confie son fils Télémaque à son ami Mentor.

Le texte d'Homère est en fait plus précis que cela : c'est Athéna, déesse grecque de la sagesse, de la stratégie militaire, des artisans, des artistes et des maîtres d'école, qui, prenant l'apparence de Mentor, alors précepteur de Télémaque, va inspirer efficacement ce dernier dans la gestion de la situation en l'absence de son père.

Athéna : « *Télémaque, tu ne manqueras désormais ni de prudence ni de valeur [...] et si tu possèdes l'âme courageuse de ton père [...] j'espère que tes projets s'accompliront.* » Au cœur de Télémaque, elle a éveillé l'énergie et l'audace, en ravivant encore la pensée de son père. Plus tard dans le récit, **Télémaque** s'exprime ainsi : « *Maintenant je suis un homme ; j'ai recueilli de sages conseils, et je sens croître le courage en mon cœur.* »

C'est **Fénelon** qui, dans *Les Aventures de Télémaque*, a magnifié et fait connaître le terme *mentor*, lui-même étant précepteur du duc de Bourgogne, petit-fils de Louis XIV. *Les Aventures de Télémaque*,

écrit en 1699, un des livres les plus réédités jusqu'en 1914, a largement contribué à la célébrité de Mentor jusqu'à transformer ce nom propre en nom commun, avec cette définition couramment admise aujourd'hui : « conseiller expérimenté, attentif et sage, auquel on fait entièrement confiance et qui partage ses connaissances avec une personne plus novice » (<https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentor>).

→ <http://remacle.org/bloodwolf/poetes/homere/odysee/livre2.htm>

Traditionnellement focalisé sur « l'éducation » d'un jeune au sens strict de la transmission des connaissances et valeurs morales, le mentorat s'est développé de façon plus ou moins formalisée dans la seconde moitié du xx^e siècle dans les communautés, universités et entreprises américaines, avec un objectif d'amélioration de la performance. Il se diffuse dorénavant dans toutes les cultures, et trouve sa place dans un monde interconnecté et digitalisé qui nécessite de nouvelles formes de coopération.

En France, particulièrement présent dans les plans d'action pour l'égalité femmes/hommes (avec l'enjeu de favoriser la mixité jusqu'au plus haut niveau de la hiérarchie), ou dans les moyens mis en place pour intégrer de nouveaux embauchés ou des collaborateurs issus de minorités (avec un objectif d'inclusion et de fidélisation), le mentorat répond globalement à des besoins d'acquisition de *soft skills*⁶ au sein des environnements de travail.

Le mentorat au sein d'une organisation

Lorsqu'il est déployé au sein d'une collectivité, d'une entreprise, d'un réseau professionnel, le mentorat prend généralement la forme d'une cohorte de 12 à 30 mentorés et le même nombre de mentors, identifiés sur des critères préalablement définis.

6. Littéralement, « compétences douces » : ce sont des compétences comportementales telles que l'empathie, la résilience (capacité à surmonter les échecs), l'intelligence émotionnelle et situationnelle, la créativité, la capacité d'entreprendre et la confiance, les aptitudes à entrer en communication et à créer des liens, l'esprit d'équipe.

Organisés par paires (ou binômes), les mentorés et les mentors participent à un programme d'une durée définie, comprenant un lancement, une préparation, un suivi et une évaluation.

Dans les entreprises, le mentorat est le plus souvent proposé à des collaborateurs de *middle management*⁷, dits « à potentiel », susceptibles d'évoluer. Il est considéré comme un moyen, parmi d'autres (formation, réseaux de pairs), mis à disposition du collaborateur pour comprendre l'entreprise, ses codes implicites, lever des freins éventuels et favoriser sa progression. En matière de ressources humaines, les entreprises l'intègrent généralement en tant que dispositif complémentaire dans des plans d'ensemble comprenant des conférences, des ateliers, éventuellement du coaching.

Dans les réseaux d'entrepreneurs, ce sont les « jeunes pousses » qui sont invitées à travailler avec un mentor, l'objectif étant de les aider à atteindre leurs ambitions, éviter des écueils et gagner du temps. Par ce moyen, les organisations de ce type (chambres de commerce et d'industrie, incubateurs, pépinières) recherchent la vitalité économique d'un secteur ou d'une région par la création d'emplois. Dans ce cas également, le mentorat s'inscrit dans un programme complet sur une durée importante comportant des aspects techniques, logistiques, ainsi que des rencontres avec des chefs d'entreprise.

Le mentorat décidé à titre personnel

Vous travaillez dans une entreprise qui ne propose pas ce type d'accompagnement ?

Vous n'êtes pas salarié, mais free-lance, startupper, ou encore slasheur⁸, et ne faites partie d'aucun réseau ?

7. Encadrement intermédiaire.

8. Se dit d'un travailleur qui exerce plusieurs activités simultanément, parfois avec des statuts différents, par exemple analyste financière salariée à mi-temps et créatrice de luminaires et conférencière en free-lance ; slasheur fait référence au signe / qui sépare les différentes activités quand la personne les énumère (par exemple dans son profil LinkedIn). Le slasheur est une des catégories de ce qu'on nomme dorénavant les multipotentiels, c'est-à-dire des personnes qui ont plusieurs talents et peuvent avoir plusieurs vies. Voir dans la bibliographie le livre de Frédérique Génicot, *Multipotentiels*.

Gardez en tête que dans la vie, et tout au long de la vie, **chacun peut faire appel à un mentor.**

Le mentorat n'est pas (ne devrait pas être) réservé à des « heureux élus », ni à une catégorie d'âge, encore moins à un statut.

Réfléchissez bien, peut-être même avez-vous déjà bénéficié d'un tel accompagnement ?

Rappelez-vous des moments clefs de votre parcours (choix scolaire, orientation professionnelle, congé sabbatique, promotion, recherche de stage, entrée ou départ d'une entreprise, décision de vous mettre à votre compte), **certaines personnes vous ont-elles aidé à y voir clair, prodigué des conseils, encouragé et suivi quelque temps ?**

Cela a pu être un ancien manager que vous avez apprécié, un cousin éloigné, un animateur, une personne rencontrée lors de forums, conférences, voire au cours d'un déjeuner de famille ou chez des amis.

Peut-être avez-vous vous-même été sollicité par une personne (généralement plus jeune que vous) à laquelle vous avez accepté de consacrer du temps et avec laquelle vous avez conversé à plusieurs reprises sur des questions qui lui tenaient à cœur ?

Dans les deux cas, même sans utiliser le mot « mentorat » et même de manière informelle, il s'agit bien d'une relation d'accompagnement, inscrite dans le temps et désintéressée.

2. Quelle forme de relation d'aide est le mentorat ?

On pourrait encore définir une relation d'aide comme une situation dans laquelle l'un des participants cherche à favoriser chez l'une ou l'autre partie ou chez les deux une appréciation plus grande des ressources latentes internes de l'individu, ainsi qu'une plus grande possibilité d'expression et un meilleur usage fonctionnel de ses ressources. »

Carl Rogers, *Le Développement de la personne*.

Cette définition met l'accent sur :

- le fait que chacun apprend de l'autre ;
- la conviction que c'est l'accompagné qui a ses propres ressources dont il peut développer l'utilisation ;
- la notion de réalisation de soi vue comme un processus évolutif et non comme un but.

La relation d'aide en mentorat est basée sur l'écoute des besoins et potentialités du mentoré et sur la coopération, et non sur la volonté de résoudre ses problèmes, de lui faire absorber des connaissances ou de lui dicter une conduite. Chacun vient avec son histoire de vie, ses expériences, sa personnalité et, ensemble, mentor et mentoré, vont, en y investissant du temps et de l'énergie, créer une relation singulière (Paul ne construira pas avec Catherine la même relation que Paul avec Jeanne ou Pierre). De cette relation singulière, personnelle et subjective va naître la possibilité de travailler ensemble sur ce qu'apporte le mentoré pour une durée déterminée.

Cette relation d'aide est une relation d'adulte à adulte où le mentoré prend la responsabilité de ce qu'il entreprend et où une forme d'équivalence dans la rencontre de deux énergies permet le jaillissement d'idées. Ainsi que l'écrit Noëlle Philippe (*La Bienveillance, un chemin de vie*, Paris, Le Bois d'Orion, 2017), « *Aider n'est pas vouloir aider. C'est se tenir en accueil, à l'écoute de l'autre, de ce qu'il a à exprimer et à entreprendre pour lui* ».