

I n t r o d u c t i o n

D'où vient le mentoring ?

Le terme « mentorat » s'inspire de la mythologie grecque. Au moment de partir en guerre pour le siège de Troie, Ulysse, roi d'Ithaque, demanda à son ami, Mentor, de prendre soin de son fils, Télémaque, et de devenir son enseignant, conseiller, gardien et ami. Dès son origine, le mentor personnifie une figure plurielle et complète. Pédagogue, il a un rôle éducatif dans la transmission des valeurs et de la connaissance. Formateur, il partage son expérience et son analyse des situations pour éclairer les parcours des « mentorés » qu'il accompagne. Conseillers politiques, stratèges, éducateurs d'exception, figures inspiratrices, avec ou sans titre officiel, les mentors ont toujours existé. Philippe II de Macédoine confia l'éducation de son fils Alexandre le Grand au philosophe Aristote. Sénèque fut le précepteur et le conseiller de Néron. Au-delà de ces deux couples célèbres de mentors et mentorés, le personnage du mentor évoque une posture particulière dans l'écoute et incarne une présence bienveillante sans enjeu hiérarchique. Il transmet à la fois des savoir-faire concrets et des savoir-être. Il donne des orientations sur le comportement et sur les actions à mener.

Le mentoring aujourd'hui

Au 20^e siècle, le mentoring émerge sous la forme de programmes de tutorat se définissant par une méthodologie

d'apprentissage active. Cette pédagogie unique a pour objectifs l'acquisition, le développement et la transmission de compétences. C'est dans les années 1970, dans les pays anglo-saxons, que cette pratique se formalise au sein des universités américaines, des écoles, des associations et des entreprises. Le mentoring se stabilise ensuite dans les années 1980 pour croître fortement dans la seconde moitié des années 1990. Le mentoring contribue avec succès, depuis son émergence, à l'amélioration des performances des individus et des organisations et inscrit ses bénéficiaires dans une logique de long-terme¹.

Au 21^e siècle, les trois quarts des plus grandes organisations américaines ont instauré des programmes de mentoring. En France, des grands groupes s'y intéressent de plus en plus. Au cours des années 2000, Total, Sodexo, Carrefour, AXA, GDF Suez, EDF, Société Générale, Crédit Agricole, Bouygues Télécom, Coca Cola, Les Galeries Lafayette, L'Oréal, Saint-Gobain, BNP Paribas, Pernod Ricard, Groupe BPCE, Peugeot Citroën, Areva, Veolia, Sanofi Aventis Groupe, France Télécom, Orange, Auchan, Renault, Vivendi, SNCF, Generali France, Lafarge, Schneider Electric ont implanté des programmes de mentoring. Les réseaux professionnels, les business schools et les institutions s'intéressent à cette forme unique d'*empowerment* des individus et des organisations. Les entrepreneurs et les chefs d'entreprise établis mettent en place des programmes de mentoring. Inspirée par le modèle canadien, la chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) a fondé, en 2008, l'institut du mentorat entrepreneurial (IME) pour accompagner la croissance des entreprises. Les réseaux professionnels externes de femmes, comme EPWN, offrent à leurs adhérentes des programmes de mentoring *pro bono*. Les réseaux internes d'entreprises ajoutent le mentoring à leurs agendas. Des fon-

1. Pierre Angel et Dominique Cancellieri-Decroze, *Du coaching au mentoring*, Paris, Armand Colin, 2011.

dations proposent du mentoring solidaire comme c'est le cas de la Cherie Blair Foundation for Women (CBFW).

Pourquoi un tel engouement pour les programmes de mentoring ?

Le mentoring se présente aujourd'hui comme un programme d'accompagnement professionnel et personnel qui favorise qualitativement et durablement la montée en compétences, le transfert d'expertises, de savoirs, le partage d'expériences et la coopération. Le mentoring a pour objet l'évolution des carrières, les relations professionnelles, les problématiques organisationnelles et managériales. Il apporte des solutions, et aborde les enjeux et les problématiques liés à la transversalité : la gestion de la diversité, la communication interculturelle, la coopération intergénérationnelle, la connaissance intermétiers. Le mentoring accélère la compréhension des environnements professionnels et des cultures internes. Il contribue à une meilleure adaptation des individus aux contraintes et aux challenges des organisations en permettant, aux mentors et aux mentorés, de mutualiser expériences et solutions pour trouver des réponses adaptées aux problématiques rencontrées sur le terrain.

À qui s'adresse le mentoring ?

Le mentoring s'adresse aux entreprises, aux organisations et aux institutions qui cherchent des réponses innovantes aux impératifs économiques de nos sociétés et aux mutations à l'œuvre dans le monde du travail : la compétitivité, la coopération, le travail en réseau, en mode transverse, le développement du potentiel humain, l'évolution qualitative de l'employabilité, l'engagement et la fidélisation des collabora-

teurs. Dans un monde global dont le changement est la constance, le mentoring joue un rôle majeur pour accompagner les transitions requises.

Proposer des programmes de mentoring à leurs salariés, c'est aussi, pour les organisations, nourrir la marque employeur en valorisant une méthode qui favorise la liberté des échanges, promeut la confiance, la transmission, la coopération et augmente la performance. Un tel dispositif contribue à créer des environnements de travail producteurs de bien-être selon les critères établis par l'institut Great Place to Work®.

Le mentoring est destiné aux dirigeants, aux directions RH, à l'ensemble des acteurs décisionnaires et stratégiques des organisations qui ont la volonté et le désir d'instaurer des pratiques d'accompagnement innovantes, efficaces et durables. Il concerne les cadres et les salariés en quête de dispositifs uniques basés sur la transmission et la coopération pour atteindre leurs objectifs et répondre avec efficacité aux exigences de leurs organisations.

Véritable booster de carrière et outil de développement personnel, le mentoring est une démarche positive d'empowerment des personnes et des organisations qui repose sur une méthodologie précise que nous vous présenterons dans ce livre.

Deux méthodologies majeures du mentoring

Le mentoring individuel

La forme de mentoring la plus courante, depuis la formalisation des premiers programmes au 20^e siècle, est le mentoring individuel.

Le mentoring individuel s'articule autour de la création de paires, ou binômes, qui réunissent un mentor et un mentoré. Le point de départ de cette relation est l'établissement des objectifs proposés par le mentoré à son mentor. Mentors et

mentorés clarifient ensemble la formalisation de ces objectifs à travers leurs premiers échanges et le déploiement d'un plan d'action dans la durée. Chaque rencontre ou échange est l'occasion d'avancer de concert sur l'atteinte des objectifs et la totalité des points abordés par le mentoré avec son mentor au sein d'un programme qui dure, en moyenne, entre six et dix-huit mois.

La relation de mentoring est à la fois challengeante, bienveillante et créatrice pour le mentor et le mentoré. Une méthodologie précise organise, cadre les échanges et rythme l'ensemble de l'agenda. Un accompagnement structurant est délivré à la fois par des référents internes et externes.

Le mentoring individuel développe une relation unique de confiance, sans enjeu hiérarchique, tout en étant ancrée à l'intérieur d'un périmètre professionnel. L'engagement réciproque du mentor et du mentoré dans la relation, la liberté des échanges et le partage authentique des expériences, l'enrichissement de chacun sont les facteurs clés de la réussite de ce programme et contribuent à sa forte attractivité.

Comment se fait la sélection des mentors et des mentorés ? Qui crée les paires ? Qu'est-ce que la relation mentorale ? Quel processus de mentoring suivent les mentors et les mentorés ? Comment se construit un tel programme ? Nous répondrons à ces questions dans les deux premières parties du livre.

Le mentoring collectif

La seconde forme majeure de mentoring, plus rare et très innovante, est le mentoring collectif.

Unique sur le marché actuel en France, le mentoring collectif se déroule sous la forme de sessions réunissant des groupes constitués de mentors et de mentorés. En amont de celles-ci, les mentorés proposent un thème précis dont les problématiques abordées sont traitées par plusieurs mentors au cours de la séance de mentoring collectif. Cette approche

accroît considérablement la richesse des solutions trouvées et rend les sessions immédiatement utiles et efficaces.

Le mentoring collectif est un instrument puissant de capitalisation de l'intelligence collective qui accélère et amplifie l'apprentissage, la transmission des connaissances et des pratiques.

Comment choisir les sujets ? Comment constituer les groupes et animer les sessions de mentoring collectif ? Nous répondrons à ces questions dans la troisième partie de ce livre.

Vers plus de transversalité : le cross-mentoring et le mentoring 2.0

Le mentoring continue son évolution en proposant de nouveaux formats d'empowerment des personnes et des organisations. Des programmes de cross-mentoring voient le jour : en interne, entre plusieurs entités d'une même organisation ou, en externe, entre différentes compagnies. Assimilation des valeurs d'un groupe au-delà du multiculturalisme des entités, amélioration de la communication, mutualisation des *best practices*, régulation des modes de travail en réseau, nouvelles façons de rechercher des clients et des partenaires ou de faire du benchmark, le mentoring se situe au cœur de l'innovation.

À l'ère des réseaux sociaux, avec l'émergence continue des environnements numériques, le mentoring 2.0 fait son apparition. Des plates-formes de mentoring se développent, encourageant la multiplicité des échanges, une plus grande globalisation des ressources entre mentors et mentorés, le partage d'expériences et de solutions. Ce dispositif technologique impulse la création de communautés virtuelles réunies autour du partage d'une même pratique professionnelle. La gestion des agendas et la disponibilité des participants s'en trouvent facilitées. Les participants ont la possibilité de pro-

longer les bénéfices de cette expérience dans une perspective de long terme. Le mentoring communautaire est né.

Nous vous proposons d'aborder le cross-mentoring et l'e-mentoring dans ce livre. Dans ce guide pratique, vous trouverez une description du déroulement et des enjeux des différents parcours de mentoring, des étapes clés des programmes, des conseils, des exemples de situations, des fiches pratiques de suivi et d'évaluation, ainsi que des témoignages de participants.