



Nous avons forcément la compétence dont vous avez besoin.
Construisons ensemble votre travail.



DÉCOUVRIR

Mécénat de compétences

Le mentorat et ses bienfaits

Une relation de bienveillance qui profite à tous, mentor et entreprise compris



©Freepik



Le mentorat se développe à son rythme dans le monde du travail. Importé d'Amérique du Nord dans les années 2000, il fait de plus en plus ses preuves, sans trop faire de bruit, dans les grandes entreprises hexagonales. Ce dispositif d'accompagnement personnel, évoquant la bienveillance et la solidarité, doit se dispenser hors de tout cadre hiérarchique et se distingue complètement du coaching ou du managérial. La relation entre le mentor et le mentoré est confidentielle et bénévole, sur une période donnée, et doit aider le second à progresser dans sa vie professionnelle. Il s'avère en pratique tout aussi enrichissant pour le mentor, qui ne finira jamais d'apprendre des choses sur lui et son métier. Par la transversalité occasionnée, la grande gagnante du mentorat est aussi l'entreprise.

“Le mentoring est vraiment une philosophie d’accompagnement”, aime à expliquer Gisèle Szczyglak, présidente fondatrice de WLC Partners et autrice d’un ‘Guide pratique du mentoring’ (2014). “Je me suis intéressée au mentoring il y a une dizaine d’années en m’impliquant dans le réseau pour les femmes, Professional Women’s Network (PWN). J’y ai adoré le partage, le don de soi, la transmission”, poursuit la docteure en philosophie politique et éthique appliquée. Avant la “figure du mentor”, représentée par Aristote pour Alexandre Le Grand ou par Sénèque pour Néron, il y eut la figure de Mentor dans la mythologie grecque. Cet ami proche du roi d’Ithaque, Ulysse, s’est vu confié par ce dernier l’éducation de son fils Télémaque au moment de son départ pour la guerre de Troie. C’est au XVIIIe siècle que le nom propre serait devenu commun. Par la suite, le mentoring ou mentorat a fait son apparition dans une forme plus institutionnelle aux États-Unis via le programme des tutorats dans les universités, avant de franchir la porte du monde post-diplôme, celui des entreprises mais aussi celui des associations et des institutions.

Un apport humaniste

Ce n’est pourtant pas tout à fait un hasard si Gisèle Szczyglak a découvert le mentorat en France via une association de femmes. PWN vise à donner à celles-ci la place qu’elles méritent dans les entreprises. “Il existait déjà un mentoring à l’époque de GDF Suez”, rappelle Isabelle Calvez, DRH du groupe Suez. “Il s’agissait d’un mentoring destiné aux femmes afin de les aider à développer leur carrière et à accéder aux postes à responsabilités. Le dispositif a été ensuite étendu à tous les jeunes talents.”

De la bienveillance et du don de soi, ajouté à un besoin de lutter contre une sous-représentation criante dans les hautes sphères, le mentoring trouvait par les femmes une porte d’entrée dans le monde de l’entreprise. Il peut alors se développer dans les grands groupes, là où il est plus aisé à mettre en fonctionnement sans bousculer ses principes fondamentaux. “Je pense que ça correspond aussi à un besoin”, analyse Gisèle Szczyglak. “L’hyper connexion entre tous les marchés a mis en exergue l’importance de remettre du lien, de l’humain. Ça bouscule les hiérarchies et apporte un regard neuf, qui permet aux gens de se développer entre eux.”

“De la bienveillance et du don de soi, ajouté à un besoin de lutter contre une sous-représentation criante dans les hautes sphères, le mentoring trouvait par les femmes une porte d’entrée dans le monde de l’entreprise”

Pour se mettre en place, le mentorat obéit à des préceptes simples. Il ne suffit pas de sélectionner des binômes pour que cela fonctionne. “La partie design est essentielle et prend du temps, assure Gisèle Szczyglak. Il faut pour cela bien définir son objectif et pour quelle population on le destine.” Pour cadrer tout cela, il faut se tourner naturellement vers le service ressources humaines de l’entreprise, qui est le plus souvent instigateur du programme. “Le rôle des RH est clef, pour Audrey Richard, présidente de l’Association nationale des DRH (ANDRH). Notre rôle est de sensibiliser les collaborateurs, mentorés et mentors, mais aussi de cadrer le dispositif, donner les règles à suivre, et faire en sorte que ça marche.” En procédant dans le bon ordre, on définit d’abord ses objectifs d’un tel programme, on sélectionne un groupe de mentorés par rapport à leurs besoins, puis les mentors en fonction des besoins des mentorés. Et enfin, on forme les mentors pour qu’ils assimilent les attentes placées en eux.

Une relation bien préparée

Le mentoring est un programme de développement de carrière que l'on réserve généralement aux jeunes cadres avec du potentiel. "Nous repérons les besoins de compétences complémentaires des talents et les outils pour les affirmer, tantôt de la formation, tantôt du coaching, et de temps en temps du mentoring", explique Isabelle Quainon, DRH adjointe chez Veolia. Pour cela, le choix des mentors est très important car stratégique. "Il y a des conditions pour faire un mentor efficace : il faut des personnes positives, flexibles, avec des capacités d'écoute, et qui se connaissent aussi. Nous proposons une formation spécifique à tous nos futurs mentors". La formation de ces derniers correspond à quelques heures dispensées la plupart du temps par un(e) expert(e) extérieur(e) à l'entreprise. "Parfois, certains collaborateurs ne sont pas forcément identifiés comme pédagogues mais ils s'avèrent être des mentors exceptionnels, note Isabelle Calvez. Ils se prennent au jeu et travaillent chaque rencontre."

■ "Il y a des conditions pour faire un mentor efficace : il faut des personnes positives, flexibles, avec des capacités d'écoute, et qui se connaissent"

"Le volontariat est un aspect essentiel, et ce dans les deux sens : pour celui qui donne comme pour celui qui reçoit, poursuit Audrey Richard, elle-même mentor. Et le suivi doit être assuré avec l'équipe RH – 'Combien de rendez-vous avez-vous fait, comment ça se déroule ?' – sans briser la confidentialité". Une fois les binômes trouvés, se rencontrer pendant un an à raison d'une fois par mois au moins est indiqué pour la réussite de l'exercice. Les premiers mois sont utiles pour faire connaissance et pouvoir être totalement à l'aise dans ce nouveau cadre, la relation du binôme étant l'alpha et l'oméga du programme. Prendre le temps n'est pas un luxe mais une condition. "Il n'y a pas de référent externe, de RH, soutient pour sa part Gisèle Szczyglak. C'est confidentiel, sans tabou, une 'parenthèse enchantée' où l'on peut exprimer sa propre vulnérabilité, son stress, la compétition, la jalousie, tout ce que l'on ne peut jamais dire, notamment à son manager." Ce qui surélève encore la condition sine qua non de l'absence de tout lien hiérarchique.

Des bénéfices pour le mentor et l'entreprise

Dans cette relation duale, le bénéfice des échanges n'est sûrement pas à sens unique de la personne expérimentée vers la plus novice. Au contraire, l'expérience du mentorat imprime rapidement un fort impact chez le mentor, en plus de l'aspect gratifiant d'être l'aidant. "Les retours que nous avons évoquent pratiquement tous le côté enrichissant pour le mentor", témoigne Isabelle Quainon. "Cela aide les mentors à réfléchir sur eux-mêmes et sur des sujets qu'ils n'avaient pas forcément en tête", confirme Isabelle Calvez.

■ "C'est aussi un système de communication et d'échanges hors les réseaux classiques. Et une entreprise qui se lance dans ce programme est une entreprise qui prend soin de ces équipes"

Ces derniers semblent ne pas se douter, dans cette responsabilité, à quel point ils seront challengés par les questions des mentorés, créant une caisse de résonance voire une remise en question bonifiante "Le mentor développe son écoute et sa compréhension d'autrui, lui permettant de s'ouvrir à d'autres profils", assure Audrey Richard. Bon pour les mentoré qui aspirent à de plus grandes choses, enrichissant pour les mentors dans leur développement personnel... mais c'est l'entreprise qui sort gagnante du programme en mettant en place ce cercle vertueux dont les bénéfices vont au-delà du binôme. "C'est aussi un système de communication et d'échanges hors les réseaux classiques", souligne Audrey Richard. "Et une entreprise qui se lance dans ce programme est une entreprise qui prend soin de ces équipes".

Le mentorat croisé

Le mentorat se développe peu à peu au fil des ans et devient une valeur sûre en entreprise. Aujourd'hui d'autres formes se développent, comme le mentorat croisé, qui consiste à faire travailler ensemble deux personnes dans deux structures distinctes. Dans les grands groupes, le nombre important de salariés facilite en effet le mentorat, un certain nombre d'entre eux n'ayant pas de liens hiérarchiques. Mais dans les PME, cette possibilité est réduite malgré une volonté affirmée. Le "cross mentoring" permet de s'extirper des murs de l'entreprise, d'aller vers d'autres secteurs ou d'autres régions géographiques (notamment par visioconférence) et ainsi profiter du programme et rapporter ensuite ses bienfaits dans son entreprise. De grands groupes comme Coca-Cola, FDJ, TF1 ou Accor utilisent aussi le mentorat croisé pour profiter d'autres expériences, de l'innovation et de la transversalité des réseaux. Néanmoins, le mentorat croisé doit être bien cadré pour ne pas se faire piller des potentiels prometteurs.

Benjamin Pruniaux

Le mentorat entrepreneurial, pour les créateurs d'entreprise

Le mentorat en entreprise est un outil de développement personnel dans un cadre bien défini. Le plus souvent, il s'applique dans les grands groupes où il est plus aisé à mettre en place. Pourtant, le mentorat connaît de belles heures aussi dans le monde entrepreneurial au moment où de jeunes talents montent leur entreprise ou essayent de la faire grandir. Aider les nouveaux entrepreneurs est le combat et la mission que s'est donné Dominique Restino, président de la CCI de Paris depuis 2010. Au retour d'un voyage au Québec sur fond de mentorat, l'entrepreneur chevronné est convaincu que ce modèle est idéal pour les inexpérimentés qui se lancent dans la création d'entreprise et qui représentent l'avenir de l'emploi français. Dominique Restino a fondé l'Institut de mentorat entrepreneurial (IME) en 2007 pour soutenir les entrepreneurs à la tête d'une entreprise en pleine croissance, puis l'association Moovjee (2009) qui aide les 18-30 ans, créateurs d'entreprise, en leur donnant une visibilité. Les deux entités fonctionnent par le mentorat.

"L'aspect fondamental est que le mentor n'a aucune réponse à fournir ni de conseils à donner", expose Dominique Restino. "Il aide le mentoré à se poser les bonnes questions car celui qui décide à la fin, c'est le mentoré." Le mentor est bien sûr bénévole et ne peut investir dans la structure de son protégé jusqu'à deux ans après le programme. Les deux ne peuvent également pas être dans le même secteur d'activité. Pour trouver les bons binômes, on ne désigne pas les paires arbitrairement. "Ils se choisissent !", assure l'auteur de 'Mentorat pour Entrepreneurs', chez Saxoprint. "On cherche les mentors qu'on imagine matcher avec eux, dans le cadre de l'IME ou de Moovjee, puis ils se rencontrent autant de fois qu'ils le veulent pour savoir s'ils ont envie de travailler ensemble." L'IME et Moovjee forment un même réseau d'entrepreneurs bienveillants qui s'entraident pour tirer tout un secteur vers le haut. "60 % des jeunes de nos programmes créent entre 2 et 25 emplois dans les trois premières années", conclut Dominique Restino.

EPLP, le Pdg et l'entrepreneur écolo

Le mentorat peut se décliner dans plusieurs directions. Dans le cadre de l'association des Entrepreneurs pour la planète (EPLP), il prend le sens d'un mécénat de compétence puisqu'il est question de mettre en relation des Pdg d'entreprises de toutes tailles avec des porteurs de projets écologiques d'une même région afin de former un binôme des plus efficaces. EPLP, par son site internet, devient une plateforme où les acteurs motivés et les idées écologiques peuvent se rencontrer. Depuis 2019, date du lancement à Marseille sous l'impulsion de Christophe Caille, président d'EPLP, plus d'une centaine de projets ont été déposés et environ la moitié ont déjà trouvé le soutien d'un chef d'entreprise. Une antenne en Ile-de-France a ouvert fin 2020, et bientôt Lyon, Strasbourg, Bordeaux et Nantes suivront. "C'est vraiment une rencontre entre deux entrepreneurs mais le porteur de projet a peu ou pas du tout d'expérience", synthétise Patrick Anschutz, PDG fondateur de Thinkit et responsable Ile-de-France de EPLP.

Là aussi, si l'apport de l'entrepreneur endurci pour le projet est évident – il connaît les problématiques de business plan, les modèles de financement, etc. – il en ressort "transformé" par l'expérience. "Le Pdg, au contact de ce projet enrichissant, sort de son quotidien et va passer à une étape de prise de conscience et embarquer son équipe dans cette démarche", espère et note Patrick Anschutz. "Nous voulons que les entreprises deviennent le bras armé de la transition écologique." EPLP s'adresse à tous les chefs d'entreprise qui aimeraient faire davantage mais ne peuvent pas toujours se lancer dans tels projets. La plateforme offre des programmes intéressants presque clefs en main. Un des derniers en date : Circuit court après les cours, qui propose aux étudiants de Paris 1 (dans un premier temps) de récupérer des paniers de primeurs peu chers issus d'une agriculture raisonnée et de proximité. Cela permet de contrer la malbouffe étudiante à l'impact écologique néfaste. D'autres bonnes idées attendent leurs mentors sur le site.

80 % des cadres ayant été mentorés estiment avoir gagné en confiance, en maîtrise de leur rôle et amélioré leur leadership.

71 % estiment avoir amélioré la performance de leur entreprise et 69 % ont l'impression de prendre de meilleures décisions.

Source : International institute for management development de Lausanne (IMD)

+ 20% de croissance du CA pour les quelque 200 entreprises du programme de mentorat IME

Source : IME

A lire également

[Mécénat de compétences pour les seniors, la retraite en douceur](#)

[Mécénat de compétences, partage gagnant](#)

[Mécénat d'entreprise, la séduction RSE en marche](#)

[Les modalités collaboratives du mécénat d'entreprise](#)

[Les territoires innovent pour créer des environnements propices au business](#)