



PATRICIA RAVERA
CADRATURE

OSER LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN

Le Mentorat en entreprise

2009/2010

Patricia Ravera Cadrature

Le mentoring ou mentorat organisé de façon formelle, en programme, représente un mode de développement, d'apprentissage et de gestion des ressources humaines original et efficace. L'objectif visé concerne la plupart du temps le développement de la vie professionnelle, et, selon l'organisation, vise parfois la gestion des talents, le développement des hauts potentiels, la planification de carrière, l'intégration de nouveaux professionnels ou de populations spécifiques etc.

Le mentorat est donc vu comme un atout de plus pour répondre aux divers besoins des personnes et des organisations, et ce potentiellement tout au long de la vie professionnelle.

Les *Mentor* du XXI^e siècle répètent l'histoire d'Ulysse qui mandate son ami Mentor d'éduquer et de prendre soin de son fils Télémaque; on observe les mêmes caractéristiques fondamentales, une personne expérimenté soutenant et éduquant un mentoré.

Le mentorat ramène les valeurs et les pratiques centrées sur la formation continue, les liens intergénérationnels et la transmission des savoirs par le biais d'un lien privilégié entre deux personnes.

Qu'est-ce que le mentorat ?

Le **mentorat** est une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa capacité de recul et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

Le **mentor** est une personne d'expérience qui possède l'assurance et la sagesse l'incitant à valoriser le transfert de ses acquis à d'autres personnes moins expérimentées. Elle est donc motivée et disposée à offrir ses compétences, ses connaissances et sa vision de la vie professionnelle à un plus jeune ou un nouvel entrant..., afin de soutenir ce dernier dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels.

Le **mentoré** est une personne en recherche d'accomplissement personnel et professionnel, motivée à utiliser les connaissances, les expériences, les valeurs offertes par un plus expérimenté, afin que soit facilitée l'atteinte de ses objectifs personnels et professionnels.

La **relation mentorale** se caractérise par l'ouverture à l'autre, la réciprocité, la gratuité et le volontariat. Elle peut se développer ponctuellement mais aussi et surtout durablement, suffisamment pour accompagner et faciliter le vécu de transitions professionnelles, favoriser la réalisation de soi et contribuer au développement des deux personnes impliquées. Elle peut se développer dans le cadre de programmes formels, quand une organisation favorise ce mode d'apprentissage et de développement personnel et professionnel. Il est préférable qu'elle soit encadrée par des règles éthiques définies en fonction des objectifs visés.

Ce que le mentorat n'est pas :

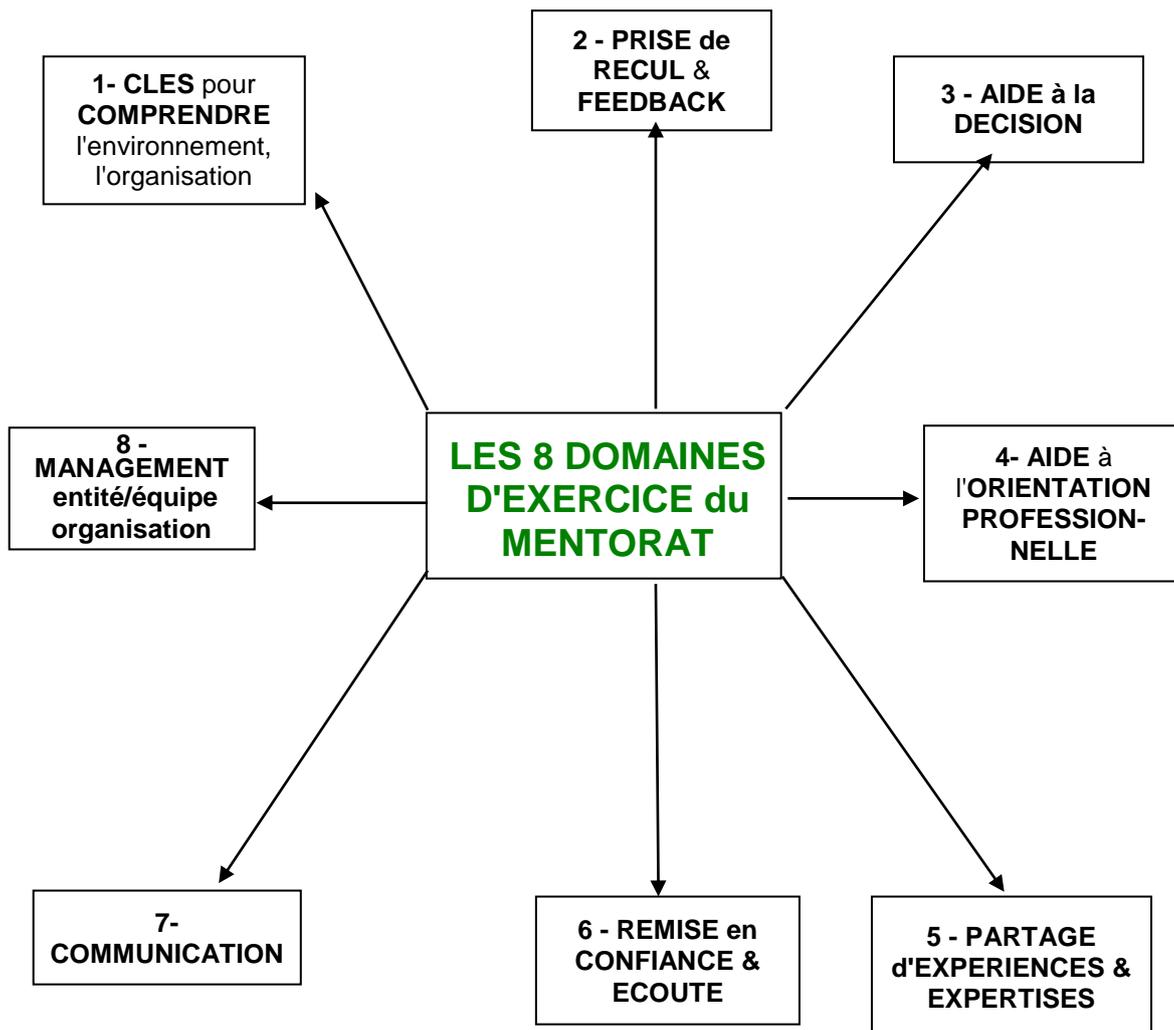
- du coaching : que le coach soit interne ou externe, il a réalisé un travail de développement personnel, est formé à la relation d'aide, bénéficie d'un lieu de supervision pour lui-même.
- une substitution à la relation managériale en place, il en est un complément plus global

Les pages suivantes vous montrent, dans le cadre de la mise en place d'un plan de développement des ressources managériales utilisant le mentorat, le travail de définition réalisé par un groupe de mentors pour se positionner dans leur rôle de façon partagée :

- **les 8 domaines d'application du mentorat dans cette organisation**
- **les 8 principes de fonctionnement et points de vigilance**



Un exemple de réalisation d'un groupe de mentors dans une organisation : une charte partagée du mentorat



LES 8 DOMAINES d'exercice du mentorat : des illustrations

Domaine 1 - Eclairages sur les modes de fonctionnement dans l'organisation, positionnement dans l'organisation: "qui fait quoi ? Impact de mon rôle ?" "J'ai une nouvelle mission, je viens d'arriver, j'ai besoin de grilles de lecture"

Domaine 2 - "Je suis face à un challenge qui me dépasse ou devant une situation nouvelle pour moi" - "Je me sens dans une situation de blocage, j'ai besoin d'une aide à la prise de recul pour m'aider à produire un résultat"

ou encore,

"J'ai besoin d'investiguer un domaine métier ou management non accessible directement avec mon N+1"

"J'ai besoin d'un effet miroir sur ma capacité à communiquer"

Domaine 3 - Prise d'une décision à enjeu fort : besoin d'un regard "extérieur" à la problématique ou devant un dilemme

"Je suis en difficulté face à l'atteinte d'un objectif : besoin d'un questionnement sur les causes"

Domaine 4 - Demande de conseil sur évolution personnelle en termes de choix de filière/parcours - support pendant une phase de changement, de ré-orientation, recherche de bilan, de support au développement de compétences

Domaine 5 - Aide au choix, à l'orientation d'une solution devant une problématique métier

Accompagnement à prise de fonction ex: Chef de Projet

Recherche d'éclairages et partages de pratiques sur les problématiques d'interfaces organisationnelles pour les comprendre et les améliorer.

Recherche d'expériences pratiques à mettre en œuvre (résolution de problème, prise de décision...)

Domaine 6 - Besoin d'expression, d'être écouté, reconnu

"Je traverse une phase de doute (motivation, reconnaissance, visibilité...)"

"Je me sens dans une traversée du désert"

Domaine 7 - "Je dois faire une présentation à fort enjeu, j'ai besoin d'un effet miroir sur ma communication et la clarté de mes messages"

Domaine 8 - Aide au choix d'une organisation, à l'amélioration du fonctionnement

Conseil devant une difficulté à manager une situation dans une équipe

Recherche d'amélioration des capacités managériales par effet miroir et transfert d'expériences

Aide à la prise de recul devant une situation conflictuelle



Les domaines ne relevant pas du mentorat :

- * le conflit avéré avec le manager, les conflits entre personnes
- * les problèmes d'ordre privé : mal être, difficultés familiales, santé
- * l'accompagnement sur le développement personnel
- * une situation de crise professionnelle avérée : compétences, performances... risque pour le mentor de se mettre en sauvegarde
- * des difficultés de parcours, positionnement salarial, mécontentement lié à l'évolution professionnelle
- * l'évaluation de la personne dans son poste (rôle du manager et non du mentor)

Les principes de fonctionnement et points de vigilance :

1 - le mentorat est une démarche positive, de partage des expériences, des forces et d'aide. Un climat de secret sur sa mise en place et son utilisation n'est pas approprié.

2- le mentorat est une démarche volontaire, tant du point de vue du mentor que du mentoré

3- le mentor accueille la demande et garde son libre arbitre de poursuivre ou non. S'il ne répond pas positivement, il dirige le demandeur vers un autre mentor. Il s'en explique a minima auprès du mentoré.

4- le mentor et le mentoré sont d'accord sur le principe de la relation de mentorat et la manière de la conduire, ils passent contrat sur les objectifs et la durée. Le mentoré rédige ses objectifs.

5- le mentor met ses ressources intellectuelles, expériences... au service du mentoré et l'aide à trouver ses propres solutions. Il s'agit d'une obligation de moyen et non de résultat

6- le mentor ne décide pas à la place du mentoré, même et surtout si celui-ci le lui demande

7- la règle de confidentialité sur le contenu est totale. Pour y déroger, en demander l'autorisation au mentoré. Si les difficultés sont fortes, s'apparentent à une situation potentielle de crise, le mentor cherche conseil auprès de la fonction ressource humaines ou du médecin du travail selon le cas.

8- le mentor ne mentore pas s'il existe une relation hiérarchique avec le mentoré (N+1, N+2...) ou un lien fonctionnel d'évaluation.