



# Mentoring

Outil d'agilité organisationnelle



“ Le mentor est un complément du rôle moderne du manager, sans se substituer à lui. ”

## Comment bénéficier du mentoring ?

Pourquoi parler de mentoring ? Parce que les grands groupes nos clients nous sollicitent de plus en plus pour les accompagner dans la mise en place de mentorat.

Leurs questions récurrentes : comment restimuler l'innovation, levier de différenciation et de sortie de crise ? Comment mobiliser les seniors dans les grandes organisations ? Comment développer rapidement les futurs dirigeants ? Comment diffuser l'expertise ? Comment faciliter le dialogue intergénérationnel ?

L'équipe Vivacci a conçu et déployé des dispositifs de mentorat avec des directions du développement, des DRH et des dirigeants. Nous avons formé et coaché des mentors et des *mentees*. Parmi nos expériences, nous avons préparé des mentors chargés de stimuler les capacités d'innovation et de créativité des membres des comités de direction de l'ensemble des filiales d'un grand groupe industriel. Nous avons formé des mentors hommes et femmes pour accompagner les dirigeantes qui traversent le plafond de verre. Nous avons transmis des compétences de mentorat à des experts et des managers d'experts pour préparer les experts de demain. Nous avons mis en place des outils de communication pour déployer le mentorat et sommes régulièrement sollicités en coaching pour accompagner la posture de mentor.

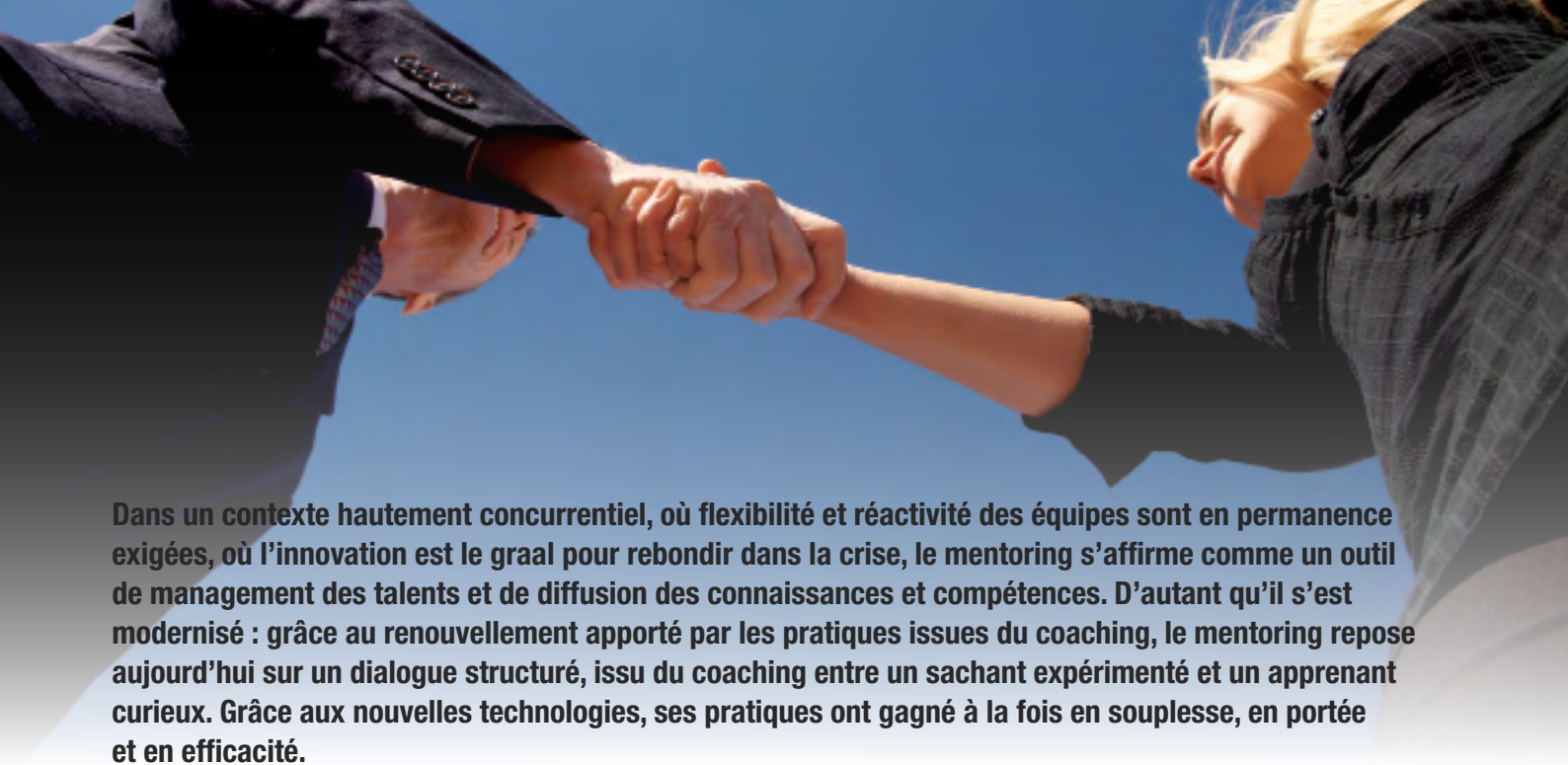
Selon nous, le mentor comme le coach est un complément du rôle moderne du manager, sans se substituer à lui. Le mentor porte un regard de pédagogue sur l'acquisition de compétences sur le long terme, sur le développement d'une carrière répondant aux aspirations et aux talents uniques, différenciateurs et particuliers des mentorés. En cela, les dispositifs de mentorat complètent la gamme d'outils pour la gestion des talents et enrichissent les démarches diversité. Ces dispositifs, bien que pouvant rapidement être mis en œuvre, nécessitent une attention particulière quant à leur organisation et à la communication qui en est faite ; ils impliquent surtout une réelle formation des mentors pour éviter des travers de type copinage/cousinage ou une baisse d'énergie du mentor dans la durée.

Les mentors de tous les niveaux, du Comex au manager de managers, gagnent à être formés par des coachs experts, et sont sécurisés et stimulés par un suivi dans la durée. Ainsi, le mentorat devient une manière écologique d'aider les dirigeants à exprimer la substance de leur compétence et de leur expérience pour la diffuser. Ils développent ainsi leur capacité à consolider des relations de confiance avec leur organisation.

Bonne lecture !

**Florence GAZEAU,**  
executive coach, dirigeante fondatrice du cabinet Vivacci





Dans un contexte hautement concurrentiel, où flexibilité et réactivité des équipes sont en permanence exigées, où l'innovation est le graal pour rebondir dans la crise, le mentoring s'affirme comme un outil de management des talents et de diffusion des connaissances et compétences. D'autant qu'il s'est modernisé : grâce au renouvellement apporté par les pratiques issues du coaching, le mentoring repose aujourd'hui sur un dialogue structuré, issu du coaching entre un sachant expérimenté et un apprenant curieux. Grâce aux nouvelles technologies, ses pratiques ont gagné à la fois en souplesse, en portée et en efficacité.

# Mentoring

## outil de l'agilité organisationnelle

Basé sur l'expérience de Vivacci ainsi que les articles et ouvrages de référence suivants : « Why mentoring matters in a hypercompetitive world » de **Thomas J. DELONG**, **John J. GABARRO** et **Robert J. LEES** (*Harvard Business Review*, janvier 2008), « The difference between mentoring and coaching » de **Valerie PELAN** (*Talent Management*, février 2012), « Demystifying mentoring » d'**Amy GALLO** (*Harvard Business Review*, février 2011), et *Critical strategies of modern mentoring programs* de **Scot LAKE** (BrandonHall group, décembre 2011).

Comme le soulignait Jack Welch, ancien CEO emblématique de General Electric, « La capacité d'une organisation à apprendre et à traduire rapidement un apprentissage en action est en définitive l'ultime avantage concurrentiel. » Or, parmi les modes de développement des compétences et de management des connaissances existant en entreprise, le mentoring est l'un de ceux qui permet le transfert d'expérience le plus rapide, le plus directement exploitable et le plus pérenne.

### Le mentoring, atout vital dans un univers volatil

Une entreprise peut-elle se contenter de recruter des talents prometteurs pour rester performante ? Non, pour s'épanouir et apporter toute sa valeur, le talent doit être cultivé.

#### Retenir et développer les talents

Tout collaborateur attend de son entreprise qu'elle lui permette

de développer son employabilité et ses compétences. Les collaborateurs sont friands de feedback et de conseils. Or leur manager manque souvent de temps et de recul. Le mentor pallie cette carence : il écoute, guide et encourage son protégé. Il l'aiguille vers des missions plus attractives s'il sent sa motivation fléchir.

#### Accélérer la diffusion des connaissances

En termes de partage des connaissances stratégiques, expertises métiers et savoir-faire internes, le mentoring a un cran d'avance sur les outils classiques de *knowledge management*. La relation mentor-mentoré permet une transmission directe et rapide des informations sensibles. Elle est le meilleur outil de partage des savoirs informels (codes comportementaux, enjeux politiques, culture d'entreprise).

#### Accroître la performance opérationnelle

Le mentorat contribue à développer l'efficacité au sein de l'entreprise. Selon une étude menée en 2012 par Triple Creek ...

“ Le mentoring permet le transfert d'expérience le plus rapide, le plus directement exploitable et le plus pérenne. ”

... Associates, 88 % des participants à un programme de mentoring jugent que l'expérience les rend plus efficaces dans l'exécution de leurs tâches\*. Par ses conseils et son expérience, le mentor peut aider le mentoré à :

- résoudre plus rapidement les problèmes ponctuels ;
- optimiser la gestion de son temps et de son agenda ;
- améliorer le management de ses équipes ;
- acquérir des compétences techniques immédiatement utilisables.

## Mettre en place une démarche de mentoring

Un programme de mentoring ne s'improvise pas : pour porter ses fruits, il est nécessaire de définir son cadre puis d'en assurer le suivi. Il est d'ailleurs conseillé de nommer une personne responsable de l'intégralité du programme.

### Fixer une feuille de route claire

Quelques questions pour poser de bonnes bases :

- Définir l'objectif du mentoring en fonction des besoins de votre organisation. Désirez-vous diminuer le *turnover* de vos équipes ? Favoriser le transfert de compétences ? Préparer la relève dans la perspective de départs massifs à la retraite ? Diffuser la culture d'entreprise ? Accompagner les carrières ? Favoriser la diversité ?
- Identifier le public cible. Quels profils souhaitez-vous soutenir grâce aux mentoring ? Les hauts potentiels, afin de les fidéliser ? Les collaborateurs en difficulté, afin de les aider ? Les moins performants, afin de les faire monter en compétences ?
- Déterminer les critères de choix des mentors. Qui les choisit ? Quel est le nombre d'années d'expérience requis pour deve-

## Mentoring et coaching : les différences

	Mentor	Coach
<b>Mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contribue au développement professionnel du mentoré, l'aide à trouver sa place dans l'entreprise, à décoder son environnement et à y réaliser son potentiel.</li> <li>– Développe le savoir-être.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permet au coaché d'améliorer sa performance professionnelle identifiant ses ressources et en mettant en œuvre les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs.</li> <li>– Développe le savoir-être et le savoir-faire.</li> </ul>
<b>Mots clés</b>	Accompagne, guide, forme, conseille, transmet.	Interroge, remet en question, challenge, encourage, soutient, libère l'action.
<b>Nature du lien</b>	Relation basée sur le volontariat du mentor et la confiance du mentoré.	Relation de collaboration volontaire, basée sur un choix mutuel et un contrat tripartite (entreprise / coach / coaché).
<b>Positionnement hiérarchique</b>	Manager sans lien hiérarchique direct avec le mentoré.	Souvent un professionnel extérieur à l'entreprise, en position de parité avec le coaché.
<b>Type d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partage ses connaissances pour faciliter l'intégration du mentoré au sein de l'entreprise.</li> <li>– Aide à décrypter les enjeux politiques et acquérir les savoirs informels.</li> <li>– Ouvre son réseau, fournit au mentoré des occasions de faire ses preuves et de monter en compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permet au coaché de travailler ses axes de développement en s'appuyant sur ses points forts.</li> <li>– Aide à développer des stratégies pour résoudre des problématiques ciblées.</li> <li>– Encourage la mise en œuvre de plans d'action, étape par étape, et l'obtention de résultats tangibles.</li> </ul>
<b>Attitude</b>	Rôle de modèle, protecteur et bienveillant.	Rôle de partenaire, neutre et objectif.
<b>Durée</b>	Relation de long terme.	Collaboration limitée dans le temps.

nir mentor ? Quels doit être leur niveau hiérarchique au sein de l'organisation ? Quelles qualités doivent-ils posséder (leadership, écoute, sens de l'analyse...) ?

- Composer les duos. Souhaitez-vous superviser la formation des duos mentor-mentorés ? Allez-vous établir les duos en fonction des positions de chacun dans l'organisation, (même entité ou business différent ?) ou laisser les intéressés entièrement libres de leurs choix ?
- Fixer les modalités pratiques. Dans quel cadre la relation se déroulera-t-elle ? Quelle sera la fréquence minimale des contacts et la nature des échanges (par mail, téléphone, de visu) ?
- Prévoir la conclusion du mentoring. La durée du programme est-elle limitée dans le temps ? Conditionnée à l'atteinte d'objectifs précis ? retour investissement ?

## Comment mentorer les jeunes générations ?

Impatiente, hyper connectée, en constante demande d'attention... La jeune génération est-elle le cauchemar du mentor moderne ? Pas de panique : si vous tirez profit de leurs qualités et adoptez leurs codes, les gen Y peuvent s'avérer plus faciles à mentorer que leurs aînés.

- Ils se passent facilement des contacts physiques. Avec eux, vous pouvez vous appuyer sur les nouvelles technologies pour maintenir le lien (mails, réseaux sociaux...).
- Flexibles et mobiles, ils s'adaptent aux contraintes de l'agenda de leur mentor. Un RDV téléphonique déplacé à la dernière minute ? Pas de problème : ils ont toujours leur smartphone à portée.
- Hyper efficaces, ils n'ont pas besoin de longs discours : un tweet concis, un mot d'encouragement peuvent suffire pour résoudre un problème ou les remotiver.



Les gen Y peuvent s'avérer plus faciles à mentorer que leurs aînés !

- Définir le rôle des parties prenantes : RH, porteur de la démarche auprès des dirigeants, présent au démarrage et au bilan, conseiller dans la formation des duos, garant de la formation des mentors et de la qualité du processus ? Manager, informé de la démarche, facilitateur de son bon déroulement ou impliqué dans la définition des objectifs de mentoring ?

### Ne pas s'enfermer dans un schéma rigide

Si la démarche de mentoring gagne à être structurée, il convient de rester flexible.

- Le mentoring n'implique pas une relation exclusive. Il est même recommandé d'avoir plusieurs mentors au cours de sa vie professionnelle.
- L'efficacité du mentoring ne se mesure pas à sa durée. Une rencontre déterminante d'une heure peut avoir plus d'impact sur une carrière qu'un dialogue qui dure plusieurs mois !
- Le mentoring n'est pas réservé aux jeunes. Quand ils se trouvent à un tournant décisif de leur carrière, les collaborateurs chevronnés ont autant besoin de conseils et de soutien que les jeunes recrues.
- Le mentoring convient aux « sachants ». Les meilleurs aussi, dont les dirigeants, peuvent en bénéficier, par exemple en allant chercher des mentors différents, dans d'autres organisations.

## Les nouvelles approches du mentoring

Le mentoring a considérablement évolué ces dernières années, s'emparant des outils collaboratifs pour adapter ses pratiques aux conditions de travail modernes. Résultat : des programmes de mentorat plus ouverts, et des modes d'interactions plus fluides.

### Mentoring collectif

Un ou deux mentors sont en charge d'un groupe d'une douzaine de mentorés réunis autour d'une problématique commune. L'avantage est double : l'entreprise maximise le nombre de bénéficiaires du programme et les mentorés bénéficient à la fois des conseils des mentors et de l'interaction avec leurs pairs. Le mentoring de groupe peut se déployer lors d'ateliers-rencontres réguliers ou sur une plateforme en ligne (type forum de discussion), animée par les participants.

### Mentoring 360°

Le mentoré se constitue un réseau de cinq ou six mentors (supérieurs, pairs et subordonnés), qu'il sollicite séparément, à intervalles réguliers, pour avoir un retour sur ses performances. Le mentorat 360° s'accompagne bien des approches de mentoring en ligne instantané permises par les nouveaux outils 2.0. Notamment celles inspirées de Twitter : le mentoré demande un avis, un conseil ou un feedback à ses « followers » qui lui répondent – s'ils le souhaitent – en moins de 140 signes. ...



...

### Mentoring inversé

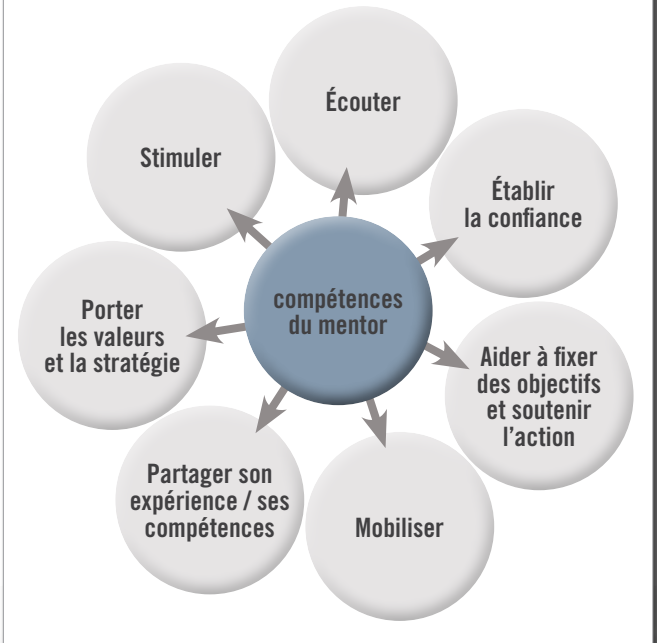
De jeunes hauts potentiels sont chargés d'aider des senior-managers à acquérir des compétences qui leur font défaut (maîtrise des nouvelles technologies, des réseaux sociaux, etc). En retour, les juniors gagnent un accès privilégié aux sphères dirigeantes. Le mentoring inversé doit beaucoup à GE qui l'a popularisé au début des années 2000, quand Internet s'imposait dans l'entreprise. Soucieux de sensibiliser les dirigeants de GE aux nouvelles technologies, Jack Welch a demandé à ses 600 top managers de trouver chacun un mentor plus jeune pour se former.

### Le mentoring RSE

Des salariés de l'entreprise qui mentorent des jeunes en difficulté, des dirigeants d'une grande entreprise qui mentorent des ONG dans des pays en voie de développement, des seniors qui mentorent des jeunes en difficulté d'apprentissage avant leur insertion professionnelle : autant de pratiques qui ouvrent les collaborateurs sur leur environnement et développent la fierté d'appartenance à une entreprise responsable.

Dernière tendance à la mode, le mentoring anonyme qui permet au mentoré de se livrer en toute transparence : son mentor n'a aucun moyen d'interférer sur sa carrière. Les deux parties liées n'appartiennent pas à la même entreprise et ne se connaissent pas. Le couplage mentor / mentoré se fait alors grâce à un test de comptabilité, puis tous les échanges ont lieu à distance grâce aux outils collaboratifs. ■

## Les compétences du mentor



\* « How Modern Mentoring Revolutionized Workforce Learning »  
(Triple Creek Associates, 2012).

## Comment développer les compétences des mentors ?

Nos clients ont choisi des modalités variées. Un dénominateur commun : une approche pragmatique, ciblée sur des temps courts, en petits groupes pour se rôder.

- Une sensibilisation au mentoring organisée par le responsable interne du mentoring, suivi d'un module d'une demi-journée sur les outils du mentor ;
- Un module de trois demi-journées, accompagné de séances de coaching individuelles au téléphone tous les 2 à 3 mois en fonction du rythme des séances de mentoring sur 6 à 12 mois ;
- Un guide du mentoring destiné aux mentors suivi d'un module d'une demi-journée reprenant les objectifs, les étapes, les compétences du mentor, les pièges et situations difficiles.

Pour en savoir plus, inscrivez-vous à nos petits-déjeuners partage de pratique sur [www.vivacci.fr](http://www.vivacci.fr)

# Êtes-vous prêt pour le mentoring ?

Pour les sections A, B et C notez laquelle des trois affirmations vous correspond le mieux.

score

A	Vous vous efforcez de repérer chez les autres ceux qui ont traversé des expériences qui pourraient être enrichissantes pour vous.	●
	Vous avez eu la chance de rencontrer un mentor naturel dans votre carrière et en gardez un souvenir d'exception.	●●
	Vous connaissez la puissance d'un mentor à vos côtés, vous n'hésitez pas à en solliciter plusieurs, issus d'univers différents.	●●●
B	On fait souvent appel à vous pour votre savoir-faire et votre expérience. Vous vous êtes souvent demandé comment vous pourriez les mettre davantage en avant.	●
	Vous aimez transmettre votre expérience et savez passer du temps avec les personnes qui vous sollicitent pour raconter vos histoires professionnelles, écouter les situations qu'elles traversent et procéder par analogie pour retrouver avec elles des solutions innovantes pour aujourd'hui.	●●
	Tout en restant humble, vous êtes conscient de la valeur de votre parcours et de la richesse potentielle de sa capitalisation. Vous avez décidé de transmettre de manière ouverte, dynamique et structurée.	●●●
C	Vous entendez parler depuis quelque temps du mentoring. Tout en reconnaissant la valeur qu'il crée dans des entreprises anglo-saxonnes, vous vous interrogez sur sa pertinence pour votre organisation. Vous avez envie d'en savoir plus.	●
	Vous avez repéré que la pratique du mentoring émerge dans votre organisation et que des expérimentations sont à l'œuvre, à la recherche, pour la diversité, pour l'intergénérationnel ; vous avez envie de capitaliser sur cette dynamique et de la mettre en place.	●●
	Le mentoring vous apparaît comme un outil idéal pour répondre aux besoins de développement intergénérationnel, la transmission des savoirs et de l'expertise, la préparation des futurs leaders. Vous mettez toute votre énergie pour obtenir l'engagement des dirigeants et réussir le déploiement de cette démarche moderne pour une entreprise apprenante au XXI <sup>e</sup> siècle.	●●●

## Résultats

**Vous avez entre 3 et 4 ●**

Le sujet vous interpelle, mais il vous manque probablement quelques partages d'expériences avec des personnes qui ont déjà vécu le mentoring pour être convaincu.

**Vous avez entre 5 et 7 ●**

Le mentoring émerge et vous y croyez. Vous contribuez à son développement et vous gagneriez à professionnaliser cette pratique.

**Vous avez entre 8 et 9 ●**

Vous êtes un futur champion du mentoring et votre challenge sera de révéler les mentors qui s'ignorent autour de vous.

# témoignage

## Le déploiement du mentoring chez Lafarge

Avec **Blandine DUPUIS**, responsable développement RH chez Lafarge.

### Blandine, quelle est votre expérience récente du mentoring ?

Nous avons l'expérience du déploiement du mentoring chez Lafarge. En effet, le mentoring est particulièrement adapté à notre désir de créer une entreprise apprenante et nous avons misé sur cette approche notamment pour nos hauts potentiels à l'international (notamment femmes).

### Pour quelles raisons le mentoring crée-t-il de la valeur pour Lafarge ?

Le mentoring est un moyen pour les hauts potentiels venant d'horizons et de cultures différentes (nous sommes dans 64 pays) d'accéder à plusieurs clés de réussite chez Lafarge : comprendre la culture

du groupe, son organisation, notre *business model* et savoir se créer un réseau professionnel au sein du groupe.

D'autre part, le mentoring permet de structurer et de stimuler le rôle des dirigeants et managers dans le développement des personnes, compétence clé chez Lafarge.

### Quels conseils donneriez-vous à un responsable du mentoring ?

J'en aurais trois :

1. S'appuyer sur un ou plusieurs dirigeants convaincus par cette approche, au niveau de la direction générale ou de la DRH ;
2. Mettre en place une animation spécifique pour cette approche ;
3. Puis, inclure cet outil dans vos parcours de développement. ■



Vivacci est une structure **vivante, biologique, dynamique**, qui rassemble une équipe de plus de 70 coachs internationaux riche en **diversité, expérience et personnalités**, pour proposer une approche **innovante** du coaching, de la formation et de la conduite du changement. Nous inventons, construisons et déployons à l'international, des projets **Développeurs de Richesse Humaine**

Ensemble, avec nos clients, nous cherchons à créer de la valeur pour la société, pour les entreprises, pour les collaborateurs et pour ses clients.