

EMCC FRANCE

*L'Association Européenne
de Coaching*



Enquête qualitative sur le mentorat en entreprise*

Septembre 2015

Ilyess Imloul

1) Contexte

A la demande de l'EMCC, nous avons mené une étude pour connaître la pratique du mentorat dans la sphère professionnelle. Etant donné que la pratique est encore assez peu connue en France, les entreprises communiquent rarement sur le sujet. J'ai donc bénéficié de l'aide du réseau professionnel riche et développé de l'EMCC France pour parvenir à recenser une dizaine d'entreprises pratiquant le mentorat. Toutes appartiennent à de grands groupes dans les secteurs de l'automobile, l'énergie, l'agroalimentaire, le ciment, les services bancaires, l'audit ou le consulting. J'ai eu l'opportunité d'interroger des personnes ayant côtoyé de près la pratique et ses bénéficiaires. Cependant, la plus part d'entre-elles ont souhaité garder l'anonymat.

2) Choix de la méthode : l'Entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est un outil d'interrogation plus précis et plus riche qu'un questionnaire traditionnel. Il permet d'entrer davantage dans les détails pour récolter des réponses plus étoffées et complètes auprès des personnes interrogées, afin de dresser une analyse davantage comportementale. Il est donc l'outil adéquat pour notre étude.

3) Objectifs de l'étude

Objectifs de l'étude :

- Evaluer la compréhension du mentorat par les entreprises interrogées
- Comprendre les programmes mis en place.
- Connaître les attentes des entreprises le pratiquant.
- Evaluer les bénéfices de la pratique
- Connaître les difficultés liées au processus pour envisager des axes d'amélioration

4) Elaboration du guide d'entretien

Nous avons donc réalisé un guide d'entretien pour tenter de répondre aux objectifs fixés au préalable. En effet, nous avons tout d'abord trouvé des thèmes pour couvrir l'ensemble des objectifs, ensuite des questions avec des sous-questions afin de rendre les réponses plus précises et pertinentes pour notre future analyse.

5) Le guide d'entretien

Thèmes et questions		
Thèmes	Questions	Sous-questions et orientation
<u>Présentation du mentorat</u>	1. Avez-vous entendu parler du mentorat ?	Pensez-vous qu'il existe une différence entre le mentorat, le tutorat et le coaching?
	2. Comment avez-vous entendu parler du mentorat ?	
<u>Approche pratique</u>	3. Pouvez-vous me parler de votre programme de mentorat ?	S'agit-il d'un programme formel ou informel ? Depuis combien de temps ? Dans quels services et à qui est-il destiné ?
	4. Quelles étaient vos attentes par rapport à la mise en place de ce programme ?	A quel besoin répond-il ?
	5. Quelles sont les ressources (internes ou externes) qui ont été mobilisées pour la mise en place du programme ?	Ressources internes : Décision administrative d'une filiale à l'étranger ? Ressources Externes : Avez vous fait appel à un cabinet externe ?
<u>Perception de la pratique</u>	6. Comment évaluez-vous la performance de votre programme ?	Êtes-vous satisfaits du programme ? Quels sont les apports du mentorat dans votre organisation ?
	7. Avez-vous rencontré des difficultés au cours du processus de mentorat ?	Lesquelles ? À quel niveau du processus ?

<u>Perspectives d'avenir et</u> 	8. Envisageriez-vous de développer d'autres programmes de mentorat au sein de vos équipes ?	

6) Déroulement des entretiens et collecte des données

Nous avons pris contact par mail afin de fixer d'une date pour un rendez-vous téléphonique. Dix entretiens semi-directifs ont été menés. La durée des entretiens étant d'environ de 30 minutes.

7) Traitement des données qualitatives

Le traitement des données a été réalisé via la retranscription de l'ensemble des entretiens. L'objectif de cette technique est de conserver les termes des interlocuteurs afin de pouvoir en extraire le sens et concevoir les thèmes appropriés

Ensuite nous sommes passés au codage, il permet de réduire la complexité des données. En d'autres termes, il permet d'attribuer un code à un segment de texte.

Nous avons déterminé des catégories qui correspondaient aux thèmes déterminés dans le guide d'entretien. Puis nous avons définis des sous-catégories renvoyant aux mots, aux expressions utilisées par les interrogés.

8) Grille de codage

Catégories	Sous-catégories	Items
------------	-----------------	-------

Présentation du mentorat	Mentorat	Provenance/ Définition du mentorat
	Coaching	Notion
	Tutorat	Notion
Programme de mentorat	Descriptions et caractéristique	Forme, objectifs, type de mentorat, ressources mobilisées
Perception de la pratique	Information et communication	Développement du réseau, moyen de communiquer, hiérarchie
	Cohésion sociale	Ténacité des liens sociaux, confiance et solidarité, satisfaction, pouvoir d'influence
	Freins	Freins
Perspectives d'avenir	Axe de développement	Axe de développement

9) Analyse thématique

a) Présentation du mentorat

Dans l'item « provenance du mentorat » nous avons voulu savoir d'où provenait la décision de mettre en place du mentorat.

Parmi les réponses collectées :

La mise en place venait de la filiale étrangère des USA « « Ce qu'on a fait, c'est qu'on nous avait lancé un mail qui nous venait des USA avec les fiches explicatives : c'est le mentoré qui pilote la relation, qui doit savoir ce qu'il veut, qui met en place les réunions »

« C'était suite aux actions que j'ai menées il y a quatre ou cinq ans. C'est un vieux truc quand même le mentoring ! Et c'est beaucoup plus pratiqué en Angleterre»

Ça s'est déroulé en France, mais avec une connotation américaine. C'est un programme américain apporté en France. »

En termes de définition du mentorat :

« À partir du moment où une personne qui travaille dans une entreprise et qui est dans la générosité a l'envie de partager, elle peut faire du mentorat. »

« Un mentor est un spécialiste du domaine d'activité sur lequel il intervient. C'est un spécialiste de la personne, spécialiste de la manière de réfléchir à un problème, spécialiste de la prise de recul, d'aller faire chercher la personne elle-même»

« La base du mentorat c'est la qualité de la relation. Et donc à partir de là, tout est envisageable et tout est possible ».

Pour la comparaison des pratiques :

Le coaching

« Dans le coaching on n'est pas dans la transmission des compétences ou du savoir faire. On est dans l'accompagnement à la réflexion, à la prise de hauteur et à l'analyse d'un certain nombre de situations concrètes »

"Le coach, lui, est rémunéré pour ce qu'il fait. Le mentor n'est pas rémunéré. Le coach signe un contrat tripartite et se met d'accord pour des objectifs communs. »

« Pour le coach, on est plus sur des questions d'accompagnement de quelqu'un pour développer une compétence de leadership

Commentaire :

On retrouve donc que le coaching nécessite une formation, une rémunération, doit viser des objectifs déjà prédéfinis par l'entreprise et englobe la notion d'accompagnement

Le tutorat

« Le tutorat s'approche plus du mentorat mais il y a vraiment une distance entre le tuteur et le tuteur, une distance qu'on ne doit pas trouver dans le mentorat. »

« Le tutorat c'est du contenu technique, alors que pour moi dans le mentorat on est beaucoup plus dans le savoir-être »

« Le tuteur c'est celui qui apprend le job. Il est sur la tâche immédiate »

Commentaire :

Le tutorat se trouve plus dans l'apprentissage du métier et la transmission de la technique de façon opérationnelle

Le mentorat

« Un mentor est un spécialiste du domaine d'activité sur lequel il intervient. Du moment où on se trouve dans le cadre de transmission d'une compétence, pure et dure. Dans ce cas là on est dans une démarche tutorale. »

«Alors qu'avec un mentor forcément, il s'établit un lien sur la durée qui rajoute une dimension, on va dire, presque émotionnelle différente de ce qui va se passer pour un coach qui a souvent un positionnement externe. »

« Je pense qu'il y a un aspect effectivement de transmission d'astuces, de conseils presque un aspect finalement paternaliste de « on va travailler ensemble » et « je vais t'accompagner » qui ne correspond pas à la posture du coach. »

Commentaire :

La pratique est perçue comme non rémunérée, la posture du mentor est différente de celle du coach. Le lien entre les deux membres du binôme est très affectif, la relation est sur le long terme et se prolonge au delà du programme de mentorat, le mentor est un spécialiste de son domaine. Le mentorat facilite l'intégration.

Conclusion du thème:

On remarque de façon évidente la singularité de la pratique du mentorat qui est clairement une pratique de développement personnel, de transfert de savoirs (faire et être) et de conseils. Tandis que des pratiques comme le tutorat et le coaching sont là pour développer respectivement le savoir-faire et le leadership.

b) Le programme de mentorat

Dans cet item nous étudierons une sous-catégorie : les caractéristiques du programme. Ici nous chercherons à analyser et à décrire la composition d'un programme de mentorat. Nous allons prendre l'exemple de 6 entreprises nous ayant donnée les informations les plus pertinentes.

Par souci de clarification et afin d'en faciliter la compréhension, ces tableaux mettent en évidence 4 programmes de mentorat différents :

- Mentorat pour favoriser les échanges et la transmission de savoirs entre experts et juniors

- Mentorat pour les femmes
- Mentorat d'intégration aux nouveaux postes
- Mentorat comme accélérateur de développement professionnel

Programme de mentorat entreprise A ?			
Forme du programme	Objectifs du programme	Type de mentorat	Ressources mobilisées
« Formel au début informel par la suite »	<p>« Assurer une fluidité dans la structure de fonction et donc faciliter la rapidité de prise de fonction. »</p> <p>« Gagner du temps sur l'intégration des nouveaux embauchés et évidemment de l'efficacité et du confort pour la personne qui est accompagnée »</p> <p>Élargir le lien c'est-à-dire élargir le réseau de personnes ayant déjà mis en place. »</p>	On a mis en place un programme de mentorat pour les jeunes cadres dirigeants qu'on intègre dans l'entreprise. On a mis un mentor à un cadre déjà en poste dans l'entreprise. »	En terme de ressources, uniquement internes »

Programme de mentorat Entreprise B			
Forme du programme	Objectifs du programme	Type de mentorat	Ressources mobilisées
«C'était du	«Le développement de la carrière des	« Programme de Mentoring en	100% internes. Sauf que je me

<p>formel”</p>	<p>jeunes femmes en leur permettant de se constituer un réseau. Donc le fait vraiment d’avoir un réseau pour le développement des potentiels est important et puis on a pu constater que les femmes ont moins de réseaux»</p> <p>« L’idée c’est justement de leur permettre de mieux s’orienter dans l’entreprise et mieux connaître la culture de l’entreprise »</p> <p>« Accélérer leur développement à long terme dans l’entreprise. »</p> <p>« Accélérer, augmenter le dialogue et le partage d’informations et en parallèle de développer nos dirigeants. »</p>	<p>faveur des femmes à hauts potentiels »</p>	<p>suis fait aider à un moment pour former les mentors. J’ai dû travailler avec une consultante. »</p>
----------------	--	---	--

Programme de mentorat Entreprise C			
Forme du programme	Objectifs du programme	Type de mentorat	Ressources mobilisées
<i>Semi formel « c’est un peu formalisé</i>	<i>Développer la filière expertise du</i>	<i>Le mentorat qui se fait avec des</i>	<i>En terme de ressources,</i>

<p>au départ, mais après ce n'est pas extrêmement contrôlé, c'est vraiment entre le mentor et le mentoré. Ce sont eux qui vont piloter.</p>	<p>groupe, c'est-à-dire s'assurer que l'on va avoir des professionnels qui vont avoir du plaisir à être dans la filière expert et qui vont continuer à se développer comme expert et arriver à un niveau d'expertise élevé dans le groupe » (Interlocuteur D)</p> <p>« Dans ce cadre là, on arrive à faire la distinction entre une filière plutôt management ou plutôt expert et, traditionnellement, la filière management est plus reconnue au niveau financier et visibilité»</p>	<p>experts un peu juniors et des experts reconnus plus seniors »</p>	<p>uniquement internes »</p>
---	---	--	------------------------------

Programme de mentorat Entreprise D ?			
Forme du programme	Objectifs du programme	Type de mentorat	Ressources mobilisées
<p>« C'était formel au niveau du réseau des femmes et après c'est devenu formel au cadre du potentiel des entreprises. » ? Il doit manquer un mot car ce n'est pas compréhensible</p>	<p>Un besoin de comprendre de l'implicite de l'entreprise, de partage d'expériences, un besoin d'écoute bienveillante hors de la ligne hiérarchique donc ça permet des prises</p>	<p>« Le réseau des femmes »</p> <p>« Aujourd'hui on l'a mis en place pour des jeunes talents »</p>	<p>Bah le mentor pour moi, il est interne. Sinon ce n'est plus un mentor. »</p>

	<p><i>de fonction. »</i></p> <p><i>« Elle communique avec quelqu'un qui a vécu ça et de comprendre directement comment faire. C'est un espace où la personne peut tester des solutions, qui accélèrent le processus de professionnalisation. ça permet d'avoir les bons contacts et savoirs qui contacter et donc de gagner du temps»</i></p>		
--	---	--	--

Programme de mentorat Entreprise E ?			
Forme du programme	Objectifs du programme	Type de mentorat	Ressources mobilisées
<i>En fait plutôt formel ! C'est vraiment un programme qui a été mis en place par la DRH. »</i>	<i>Accroître le développement de ces femmes et favoriser l'accès à des réseaux et puis de développer la confiance en soi. C'était vraiment des femmes qui avaient la capacité de devenir directrices. »</i>	<i>Mentorat pour les femmes ayant juste un niveau avant le poste de directrice »</i>	<i>« Alors c'est nous-mêmes qui avons formé les mentorés et mentors via des ateliers de formation et aussi avec la création de petits dépliants. Donc uniquement en interne. »</i>

Programme de mentorat Entreprise F			
Forme du programme	Objectifs du programme	Type de mentorat	Ressources mobilisées

programme	programme		mobilisées
« Ben le cadre est formel on donne la formation, le déontologie etc... mais ensuite à l'intérieur de ce qu'ils font à deux ils ont carte blanche. »	« Ben comme on a dit avant les attentes étaient vraiment plus pour les employés que pour l'entreprise. Pour ceux qui le souhaitaient ce programme permettait d'accélérer le développement professionnel pour se sentir mieux à l'aise dans son métier. Chercher un certain confort au travail. »	« Alors il faut savoir que ce programme avait pour but d'être un accélérateur de développement professionnel, pas forcément de carrière. On l'a ouvert assez largement à des hauts potentiels et à des femmes qu'on a privilégiées dans les derniers programmes »	« Alors en termes de ressources c'était un peu des deux. On a fait appel à un prestataire pour former les facilitateurs et pour concevoir et mettre en ligne des formations pour les mentors. Sinon les binômes étaient essentiellement composés de personnes internes »

Remarque:

Au cours des différents programmes, une certaine chronologie a été respectée dans la plupart des entreprises. On a d'abord ressenti un besoin au sein même du secteur, ensuite on identifiait les binômes mentors/mentorés, puis venait la formation et le matching.

Voici quelques verbatims qui illustrent ces quelques étapes:

« Alors il faut savoir que ce programme avait pour but d'être un accélérateur de développement professionnel, pas forcément de carrière. On l'a ouvert assez largement à des hauts potentiels et à des femmes qu'on a privilégiées dans les derniers programmes. Et le mode de fonctionnement qui était plus particulier que ce que vous pouviez trouver ailleurs c'était qu'on a créé un rôle de facilitateur et ils challengent les mentorés sur leurs motivations à être mentoré et les mentoré à être mentor et va aider le mentoré à trouver son mentor via des critères. Puis c'est le facilitateur qui forme le mentor. Le facilitateur forme le mentor par rapports aux objectifs du mentor via des vidéos que les RH ont créé. »

« Ce qui est mis en place c'est un projet qui tourne autour du digital. Donc la première étape c'était de savoir quelles seraient les attentes en terme du digital du top management. Puis on s'est basé sur les choses qui ont été mises en place chez XXXX notamment et là l'idée c'est d'acculturer le top management de l'entreprise au digital via un logiciel interne. Et pour ce faire l'idée c'est de faire appel à des tuteurs, on va dire, qui eux sont des connaisseurs voire des passionnés du digital.»

Commentaire :

On constate donc bien que quelque soit la forme du mentorat, formel ou informel, il respecte toujours un certain nombre d'étapes comprenant au moins une phase formation des binômes et un suivi du dispositif.

c) Perception de la pratique :

Information et communication :

Cette sous-catégorie fait référence au partage d'informations au sein de la relation mentorale. Des items ont été identifiés comme le développement de réseau, des outils ou des moyens de communication et le rôle de la hiérarchie dans le programme de mentorat.

Développement de réseau	Outil de communication	Hiérarchie
« Ça a vraiment accéléré le développement des jeunes femmes leur permettant de se constituer un réseau. Donc le fait vraiment d'avoir un réseau pour le développement des potentiels est important et puis on a pu constater que les femmes ont moins de réseaux spontanément, que	« Les mentors, on leur donne quelques outils pour les aider à former par exemple, des outils d'écoute active, des outils qui permettent de savoir comment raconter des expériences pour que cela procure de la valeur pour un jeune. »	« le mentorat, ça évoque une relation entre une personne qui a de l'expérience et avec une personne plus junior qui va bénéficier de cette relation, et c'est une relation qui est (...) hors hiérarchie » « Il fallait qu'elles aient au moins 2 niveaux

<p><i>les garçons. »</i></p> <p><i>L'objectif ça peut être du développement de réseau, de carrière, et même de comment communiquer. »</i></p> <p><i>« Il y a moins de doute car elle sait qu'il y a quelqu'un pour pouvoir l'aider et la deuxième chose c'est qu'elle peut développer son réseau et sa relation sociale au sein de l'entreprise. »</i></p> <p><i>« En fait certains ont pris le pari de construire ensemble durant 1, 2, 3 ans au-delà de la fin de période mentorat »</i></p>	<p><i>« Un deuxième but très fort qui était de développer les compétences de mentoring, si je peux parler ainsi de nos dirigeants. On cherchait à développer des mentors pour améliorer la communication et faire partager de l'expérience »</i></p> <p><i>« Je pense aussi que si le mentoré est satisfait, il va donner l'envie à quelqu'un d'autre d'être mentoré. Il passera l'information »</i></p>	<p><i>hiérarchiques en plus que le mentoré, suffisamment haut placés et connaissant la culture de l'entreprise »</i></p> <p><i>« Alors c'était pour tout le monde car « Global inclusion » veut dire que tout le monde doit se sentir inclus. Alors quand on s'investit là-dedans, il n'y a plus vraiment de niveau hiérarchique»</i></p> <p><i>« Les gens travaillent ensemble. D'ailleurs dans un réseau ce n'est pas forcément la personne la plus gradée qui va piloter le réseau (...) car ça va développer pour la personne des compétences de management, de leadership dans un environnement où on n'a pas vraiment de risques. C'est une relation qui est hors hiérarchie »</i></p>
--	--	--

La cohésion sociale :

Un sentiment de cohésion sociale a été détecté au sein des entretiens : le renforcement des liens, la solidarité entre les binômes, un sentiment de confiance, de la satisfaction.

Ténacité des liens sociaux	Confiance et solidarité	Niveau de satisfaction	Pouvoir d'influence
"Ils l'utilisent bien (...)" c'est-à-dire	"Il y avait vraiment une volonté du côté"	"On a des résultats économiques qui"	« Mais l'objectif du mentoring ne reste

<p><i>qu'ils se créent vraiment des liens entre les mentors et les mentorés.</i></p> <p><i>“Du coup si on n’a pas une bonne paire dès le départ mieux vaut arrêter et essayer autre chose au lieu de tenir « à bout de bras » quelque chose. “</i></p> <p><i>“Mais si on a une bonne paire, c’est de bon présage pour la suite.”</i></p>	<p><i>du management de créer une infrastructure pour que les collaborateurs se sentent mieux et se sentent en confiance dans la société.”</i></p> <p><i>“C’est un moyen pour les femmes d’avoir plus confiance.”</i></p>	<p><i>sont très très bons à partir du moment où le couple mentor mentoré joue bien les règles du jeu”</i></p> <p><i>“Ah oui oui nous, on était très satisfaits. “</i></p> <p><i>“Ah oui satisfaits à 95% oui”</i></p>	<p><i>pas que sur le plan technique, on cherche aussi à développer une capacité d’influence et de faire partie d’un réseau d’y contribuer et de recevoir des informations. »</i></p>
--	--	---	--

Commentaire :

Il y a donc des liens forts qui se tissent à l’intérieur du binôme mentor-mentoré. Ils croissent au fur et à mesure de la relation. On remarque aussi une forte satisfaction. La confiance a été évoquée de façon insistante dans les entretiens et plus particulièrement la confiance en soi. La capacité d’influence a été présente dans un seul entretien.

Freins:

Ici nous analyserons les freins qui ont été détectés au sein des entretiens. Voici quelques exemples cités.

« En tout cas, ce qui est sûr c’est que quand on l’utilise bien (...) on a des résultats en termes de performance. Maintenant le travail qu’on a à faire c’est de mieux communiquer sur les réussites. . »

« Du coup si on n’a pas une bonne paire dès le départ mieux vaut arrêter et essayer autre chose au lieu de tenir « à bout de bras » quelque chose. »

« Les difficultés qui se posent sont la disponibilité des gens. . »

« En France, il y a beaucoup de freins, mais nous voulions vraiment intégrer de la flexibilité dans notre travail»

« On peut avoir dans les difficultés, peut être pour organiser des rendez-vous entre

les tuteurs, les mentors et les managers par exemple »

« Les difficultés se trouvaient surtout au niveau de la disponibilité. Certains binômes pensaient que le mentorat était similaire au coaching dans ces pratiques alors que en fait non. Ils étaient parfois déçus ».

Quelques entreprises ne savent pas encore si elles vont poursuivre d'autres programmes de mentorat.

« Par la suite je ne sais pas si l'entreprise souhaite mettre en place de nouveaux programmes. »

Commentaire :

Parmi les principales difficultés évoquées : la disponibilité des personnes, la communication nécessaire sur le dispositif et le matching entre les binômes qui est présenté comme l'une des phases critiques du processus mentorat.

Conclusion générale

En conclusion, nous pouvons dire que le mentorat est une pratique qui se développe en France et notamment dans les grandes entreprises, à l'image de celles que nous avons interrogées.

La connaissance du mentorat y est relativement bonne ainsi que la distinction avec les autres formes d'accompagnement telles que le tutorat et le coaching qui sont bien identifiés.

Encore généralement réservé aux hauts potentiels, le mentorat répond à plusieurs préoccupations : la transmission de savoirs (faire et être) entre experts seniors et juniors ; l'intégration de nouveaux talents et la diffusion de la culture de l'entreprise ; la promotion des femmes ; le développement de nouvelles compétences et l'accélération de la carrière.

Nous avons vu que pour la plupart des entreprises les programmes sont formels au départ et deviennent plus informels dans un deuxième temps. Les ressources mobilisées sont pour l'instant principalement internes.

L'analyse des différents programmes, permet de faire apparaître une satisfaction générale et des bénéfices tripartites aussi bien pour les mentors, les mentorés, et l'entreprise. Parmi les plus fréquemment cités : une meilleure cohésion sociale, une valorisation des compétences, un renforcement du sentiment de confiance (confiance en soi et confiance dans l'entreprise), un développement du réseau, une meilleure communication interne et avec la hiérarchie.

Une analyse plus fine des résultats pourrait être effectuée, mais très peu d'entreprises ont développé des outils pour mesurer l'efficacité de leurs programmes et promouvoir leurs retombées. Pour améliorer encore les bénéfices du mentorat, les entreprises devraient veiller à bien accompagner le processus : notamment en améliorant la phase de matching des binômes, en renforçant la communication à tous les stades du dispositif et en s'assurant que le suivi soit assidu et régulier.

Le mentorat professionnel est actuellement à l'essai au sein de nombreuses entreprises françaises qui témoignent de son intérêt. Néanmoins, cette pratique gagnerait à être davantage soutenue en interne, notamment par la hiérarchie. En effet, l'intégrer à la politique des ressources humaines de l'entreprise serait une des solutions à privilégier pour favoriser son développement. L'expérience montre que les programmes de mentorat sont d'autant plus satisfaisants qu'ils sont accompagnés par un "pilote" chargé d'assurer la continuité et la viabilité du programme conformément aux objectifs de la structure. En parallèle, la participation de véritables professionnels du sujet semble incontournable pour mener efficacement la pratique.