

Le mentorat, une modalité pour le développement professionnel

Sommaire :

- ✓ Définition du mentorat-----p. 1
- ✓ Qu'apporte le mentorat au sein d'une organisation ?-----p. 2
- ✓ Comment le mettre en œuvre dans une organisation-----p. 3

En bref...

Le mentorat peut constituer un moyen efficace pour favoriser l'insertion professionnelle et développer les compétences individuelles.

Il met en relation deux personnes : une reconnue pour son expérience, le mentor, et une souhaitant (ou devant) progresser, le mentoré.

Cette fiche sur le mentorat a été élaborée à partir de divers retours d'expériences, ainsi que d'articles et d'ouvrages traitant du sujet.

Elle s'attache à proposer quelques pistes de réflexion sur ce que peut apporter le mentorat au sein d'une organisation et quelques recommandations pour sa mise en œuvre.

À ce jour, en France, la pratique du mentorat apparaît peu dans les modalités proposées pour le développement professionnel. Son existence et sa formalisation sont très peu visibles.

Définition du mentorat

L'origine du terme est à chercher dans l'Odyssée d'Homère :

Mentor fut chargé par Ulysse de l'éducation de son fils Télémaque lors de son absence pendant la guerre de Troie...

Dans son *Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État*, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFFP) définit le **mentorat** comme :

« ... une relation interpersonnelle de soutien, d'aide, d'échanges et d'apprentissage. Une personne d'expérience – le mentor – offre sa sagesse acquise et son expertise à une autre personne – le mentoré – dans le but de favoriser son développement professionnel. Le mentoré a des compétences ou des connaissances à acquérir, et des objectifs professionnels à atteindre. »

*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

Tutorat, Compagnonnage, Parrainage et Mentorat : quelles différences ?

Ce sont tous des modes de transmission de connaissances qui participent au développement des compétences.

Le compagnon utilise le mode pédagogique de la démonstration dans la transmission de ses savoirs et savoir-faire.

Le tuteur guide, conseille, met en relation un individu et une situation professionnelle donnée. Le tutorat est plus orienté sur la transmission de processus et procédures, de savoir-faire professionnels, alors que le mentorat porte sur des enjeux de positionnement dans une organisation et de posture, de savoir-être.

(Pour en savoir plus sur le compagnonnage et le tutorat, cf fiche « [Des modalités de formation en devenir](#) » En lignes n°40-2, mais aussi les fiches En lignes [n°22](#) [compagnonnage] et [n°9](#) [tutorat].)

Le terme de parrain est plutôt utilisé dans le cas d'accompagnement de jeunes. Exemples : accompagnement d'étudiants pour les préparer à entrer dans la vie professionnelle (par exemple, les élèves de l'ENTPE¹ dans le cadre de L'AITPE, association de tous les diplômés de l'ENTPE et des Ingénieurs TPE), accompagnement de jeunes sortis d'école et prenant leur fonction au sein d'une organisation pour les aider à comprendre les codes de la structure.

On parle de parrainage également lorsque les process sont moins définis ou formalisés que ceux des autres modalités présentées ci-dessus.

Et le coaching professionnel, en quoi est-il différent du mentorat ?

Ce n'est pas un mode de transmission de connaissances.

Le coach accompagne son « client » vers un objectif mesurable de comportement à atteindre. Alors que le mentor a un rôle beaucoup plus large.

Le coach est extérieur à l'organisation contrairement au mentor qui transmet également ses connaissances de l'organisation. Dans les administrations, notamment, des coaches internes existent. Ils peuvent intervenir auprès d'agents d'un autre service que le leur, à condition qu'il n'y ait pas de liens professionnels entre eux.

Qu'apporte le mentorat au sein d'une organisation ?

Le mentorat peut être considéré au sein d'une organisation comme un levier RH d'accompagnement personnalisé visant à développer les compétences d'un individu.

D'après de nombreuses études et travaux (en particulier ceux de Kram en 1985), répertoriés par O'Neil (2005)², le mentorat remplit deux fonctions principales au sein d'une organisation :



- **le développement de carrière** (conseils, partage d'idées, suggestion de stratégies pour atteindre les objectifs professionnels, feed-back sur le travail, soutien dans des moments professionnels difficiles, accès à un réseau...)
- **le développement psychosocial** (« modèle » perçu, écoute et dialogue sur des problèmes d'ordre personnel et professionnel, partage d'informations confidentielles, confiance, ouverture sur des discussions extra-professionnelles enrichissantes et stimulantes...).

1 École Nationale des travaux publics de l'État

2 Cf. « [Le mentoring à la française : un processus informel, silencieux mais efficient](#) », in la revue Management & Avenir

Des avantages possibles apportés par le mentorat

<i>Avantages pour le mentoré</i>	<i>Avantages pour le mentor</i>
<ul style="list-style-type: none">- Facteurs individuels : motivation et augmentation de la confiance en soi, opportunités pour prendre du recul- Développement des compétences lié à l'expertise et l'expérience du mentor, compréhension des codes de l'organisation- Développement de la carrière : nouveaux contacts et visibilité- Développement de l'employabilité- ...	<ul style="list-style-type: none">- Facteurs individuels : source de valorisation, satisfaction d'aider à progresser (carrière et compétences), nouveaux contacts- Développement de ses compétences : leadership, charisme, ouverture sur une autre génération, sensibilisation à de nouvelles problématiques comme le travail collaboratif ou encore l'usage des nouvelles technologies (on parle alors de mentorat inversé)- ...

<i>Avantages pour l'organisation</i>
<ul style="list-style-type: none">- L'insertion professionnelle, notamment pour un jeune diplômé- La transmission de savoirs (gestion des départs)- Les transitions professionnelles, notamment en cas de changement de niveau d'encadrement- La fidélisation des agents- La solidarité intergénérationnelle- La valorisation de l'expérience professionnelle des personnes- ...

Comment le mettre en œuvre dans une organisation ?



Selon quelles modalités ?

Dans la mise en œuvre du mentorat, on distingue plusieurs étapes.

0/ En préalable, la finalité recherchée par l'organisation : le développement des compétences d'un groupe de personnes,

- autrement que par la formation de type « stage » ou la formation à distance,
- sans objectifs précis fixés pour le niveau de maîtrise des compétences, ni pour les modalités de transmission des connaissances,
- dans un cadre organisé et formalisé : définitions de la fonction de mentor et de la durée de la relation « mentorale » (des durées d'un à deux ans ont été observées).

1/ Le lancement de l'appel à candidatures pour les mentorés se fait généralement via un questionnaire-type (profil, attentes par rapport au mentorat...).

2/ Le recrutement des mentors s'appuie sur :

- le volontariat,
- les qualités humaines et professionnelles recherchées, car c'est d'elles dont dépend la relation mentor-mentoré.

3/ La constitution des binômes mentor-mentoré. Cette étape est très importante, car la relation de mentorat se construit sur les affinités et les besoins des personnes. Les profils des mentors doivent correspondre aux attentes des mentorés. De plus, le mentor ne doit pas se situer en lien hiérarchique direct avec le mentoré

4/ L'organisation de la première rencontre entre mentor et mentoré

Ses objectifs sont : faire connaissance, mieux préciser les attendus de la relation mentorale, instaurer une relation de confiance et de confidentialité, et traiter les aspects logistiques pour les prochaines rencontres. Lors de cette étape, il est important de rappeler ce que recouvre et ne recouvre pas le mentorat, le rôle du mentor et du mentoré, leurs droits et devoirs.

À cet effet, une réunion de lancement du dispositif de mentorat peut être organisée. Une session de formation est aussi proposée aux mentors et aux mentorés (de façon distincte, car les messages sont différents). Le mentor et le mentoré peuvent également être engagés à formaliser leur relation, en signant une charte qui rappelle les droits et devoirs de chacun et les engagements réciproques.

5/ Le déroulement de la période de mentorat

Il convient de respecter le rythme des rencontres, planifiées lors de la première entrevue. Les rencontres physiques sont à privilégier, surtout au début, pour instaurer la relation de confiance. Dans le cas de relations à distance, le recours à la visioconférence est à préférer au téléphone ou au courrier électronique.

6/ Le retour d'expérience

En fin de relation mentorale, il est important de faire ressortir les bénéfices et les limites du dispositif du point de vue du mentor, du mentoré et de l'organisation, notamment dans la perspective d'une nouvelle campagne de mentorat et afin de prendre en compte des points d'amélioration.



Selon quels principes ?

Des valeurs communes

La réussite de la relation mentorale repose essentiellement sur le partage de valeurs communes, à savoir : confidentialité, volontariat, engagement mutuel, souplesse, générosité, bienveillance et écoute.

Une absence de lien hiérarchique direct

Il convient d'éviter toute relation hiérarchique au sein du binôme mentor-mentoré. Pour la mise en œuvre du programme de mentorat, on cherchera à bénéficier des possibilités offertes par une organisation suffisamment grande. Toutefois, il faut prévoir une relative proximité géographique entre mentor et mentoré pour faciliter les rencontres physiques.

Un contexte favorable à la collaboration

La confiance nécessaire à la relation entre mentor et mentoré se développera d'autant plus aisément que le climat au sein de l'organisation sera facilitateur. Et d'après certains spécialistes, les relations de mentoring ont beaucoup plus de chance d'exister et de se développer dans un contexte organisationnel de type collaboratif.

Sophie METTETAL

En complément des liens proposés dans le texte

- [SNCF au féminin, un modèle de réseau de femmes](#)
- « [Le mentorat appliqué au monde du travail : analyse québécoise et canadienne](#) », Christine Cuerrier – Québec
- [Le mentorat à l'ère numérique](#), in le site Le médecin de famille canadien
- « Former, mentorer, tutorer : stimuler les savoirs et les hommes », Gérard Rodach et Dominique Szulka, ESF éditeur.
- [Le guide pratique du management des compétences](#) DRH des ministères de la transition écologique et solidaire, et de la cohésion des territoires (cf. fiches n°O06, O08, O39, O46)