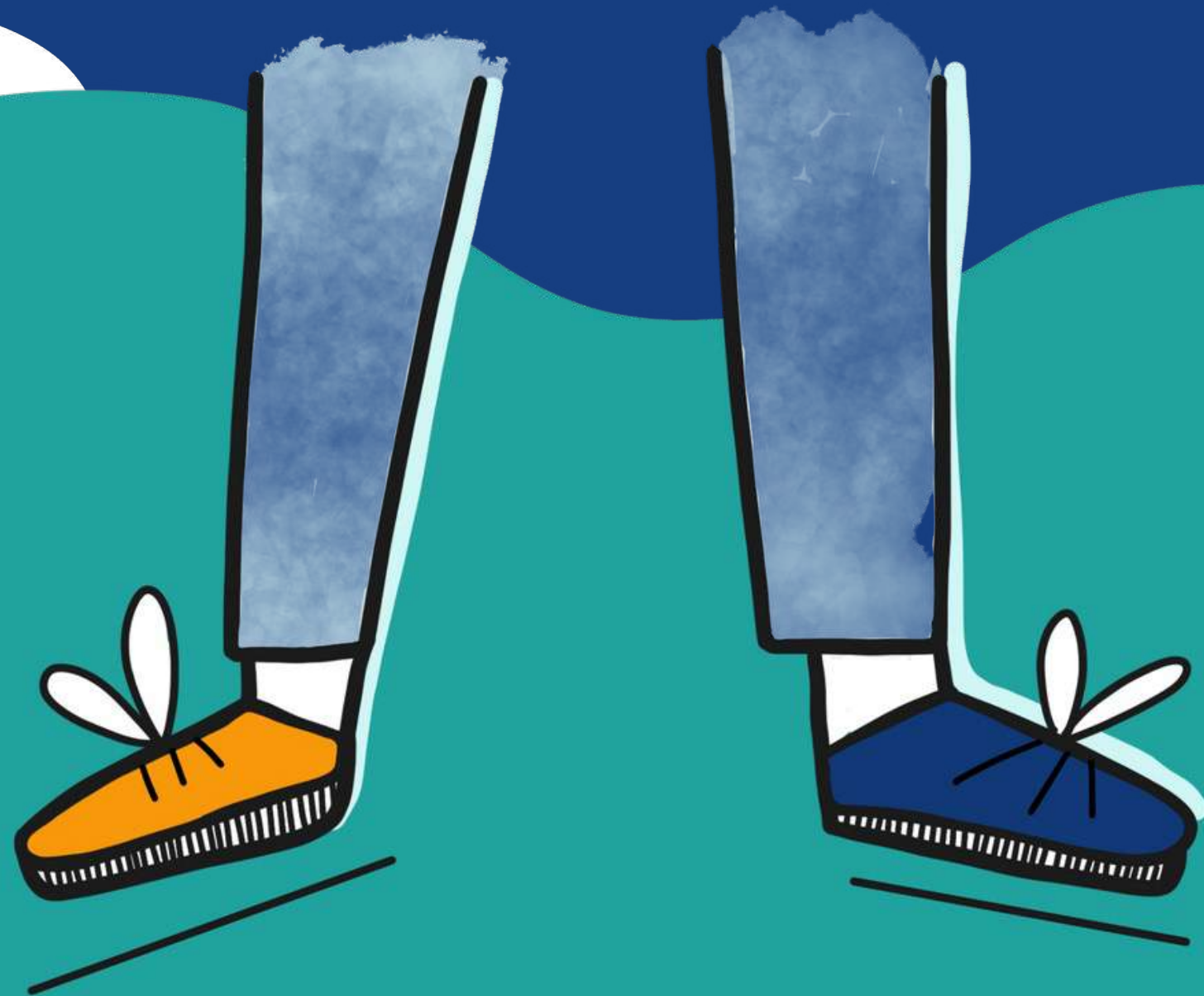
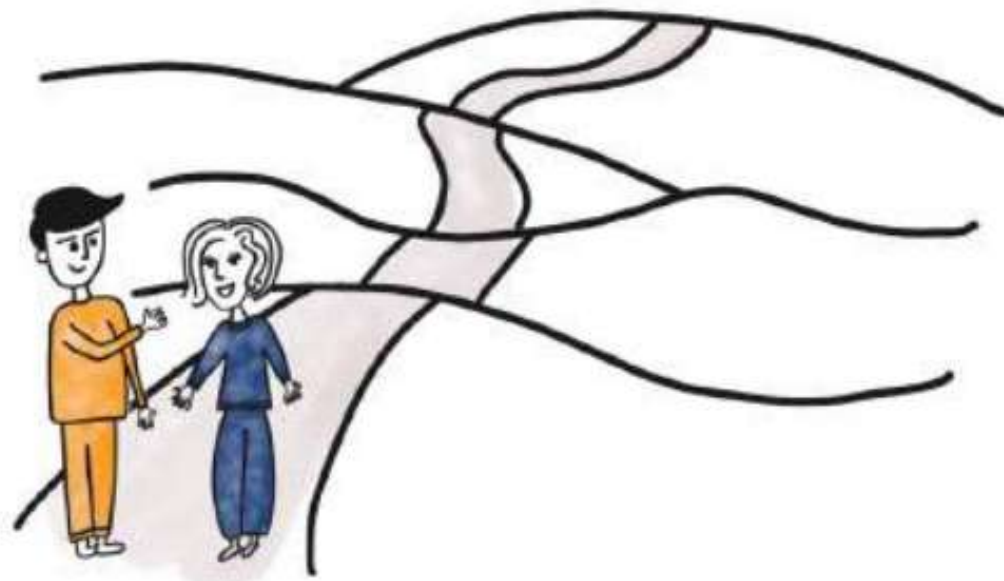


Le MENTORAT à EMCC FRANCE



Avril 2024

Le mentorat, un accompagnement d'aujourd'hui



EMCC France est ouvert à tous les professionnels de l'accompagnement ayant une pratique effective et déontologique du coaching, du mentorat et de la supervision.

L'étude réalisée par EMCC France en 2020 relative à l'état du mentorat en France a mis en évidence un fort développement du mentorat ainsi que ses nombreux bénéfices tant pour les individus que pour les organisations.

Si l'étude a révélé de bonnes pratiques, elle a souligné la nécessité de professionnaliser ce type d'accompagnement (référentiel de compétences, formation, déontologie, supervision...).

En synergie avec les politiques publiques mises en place en 2021, l'essor du mentorat vient renforcer l'ambition de EMCC France d'en être un des acteurs de référence et d'ouvrir aux praticiens la possibilité d'élargir leur palette d'interventions.

Nous souhaitons que ce document réalisé par la Commission Mentorat contribue à faire connaître - ou à redécouvrir - le mentorat aux DRH, Dirigeants, Managers et aux Coachs eux-mêmes. Nos valeurs d'ouverture, de solidarité et de professionnalisme sont bien évidemment des atouts pour faire rayonner le mentorat dans les entreprises, les organisations et les institutions.

EMCC France

SOMMAIRE

01 Le mentorat page 3

Le mentorat, c'est quoi ?
Le mentorat, c'est pour qui ?
Dans quelles situations ?
Sous quelles formes ?
Coach professionnel ou mentor ?
Quelques autres métiers de l'accompagnement

02 Les différentes pratiques page 10

Le mentorat interne dans les organisations
Le business mentorat
Le mentorat sociétal
L'ingénierie de mentorat
Qu'est ce qu'un programme de mentorat ?

03 Les bénéfices du mentorat page 16

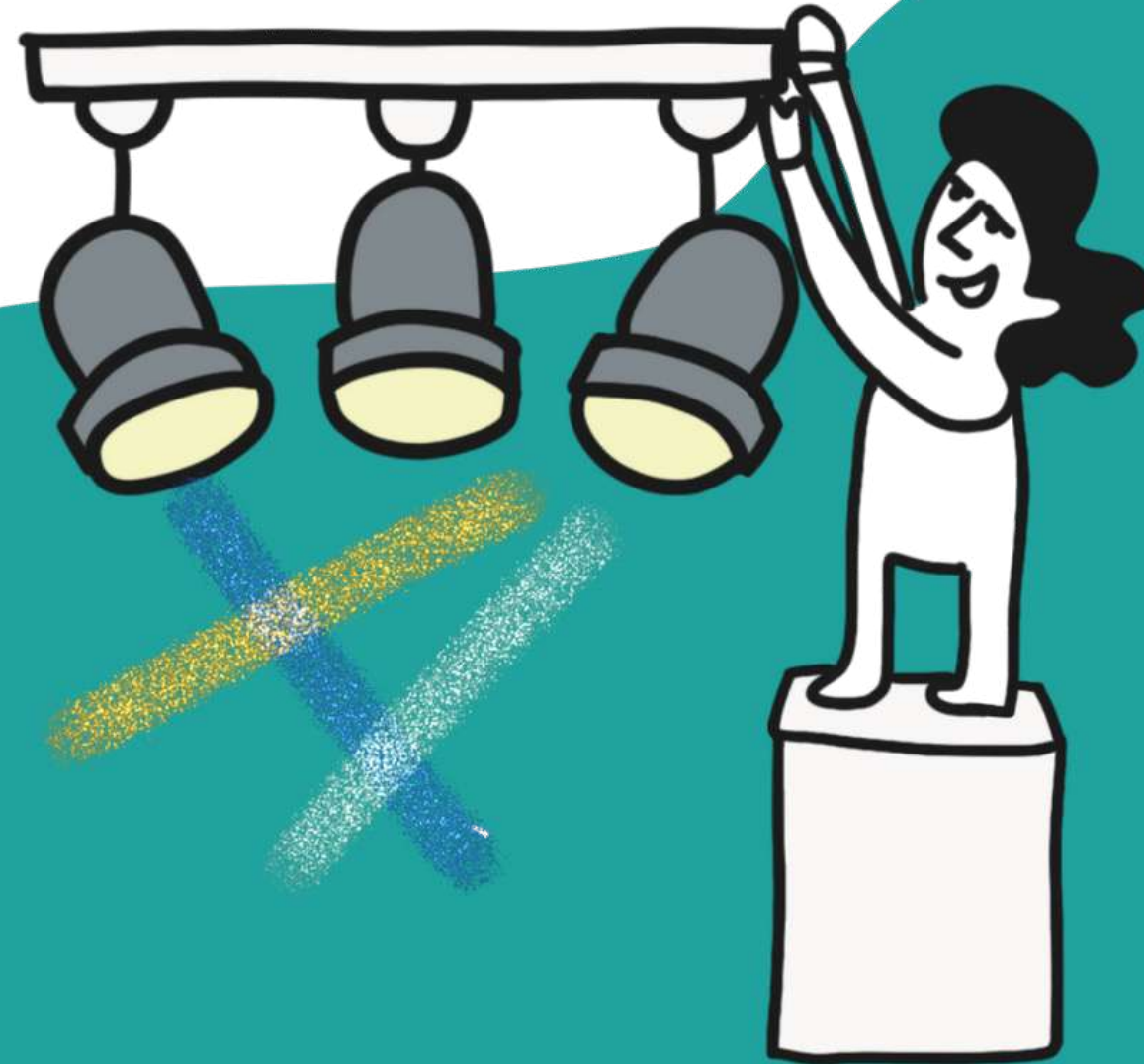
Le mentoré
Le mentor
Les organisations
Les valeurs du mentorat

04 Le mentorat à EMCC France page 21

La professionnalisation du mentorat à EMCC France
Le référentiel de compétences
Pour un mentorat de qualité
Les membres de la commission Mentorat
Les ambitions de la commission Mentorat
Ressources et bibliographie

LE MENTORAT ?

01



Le mentorat c'est quoi ? ...

UNE RELATION D'ACCOMPAGNEMENT
ET D'ENTRAIDE CONFIDENTIELLE, BASÉE SUR LE
PARTAGE D'EXPÉRIENCES ET L'APPRENTISSAGE RÉCIPROQUE,
ENTRE 2 PERSONNES QUI N'ONT PAS DE LIEN
HIÉRARCHIQUE ENTRE ELLES, ET DONT
L'OBJECTIF EST DE FAVORISER



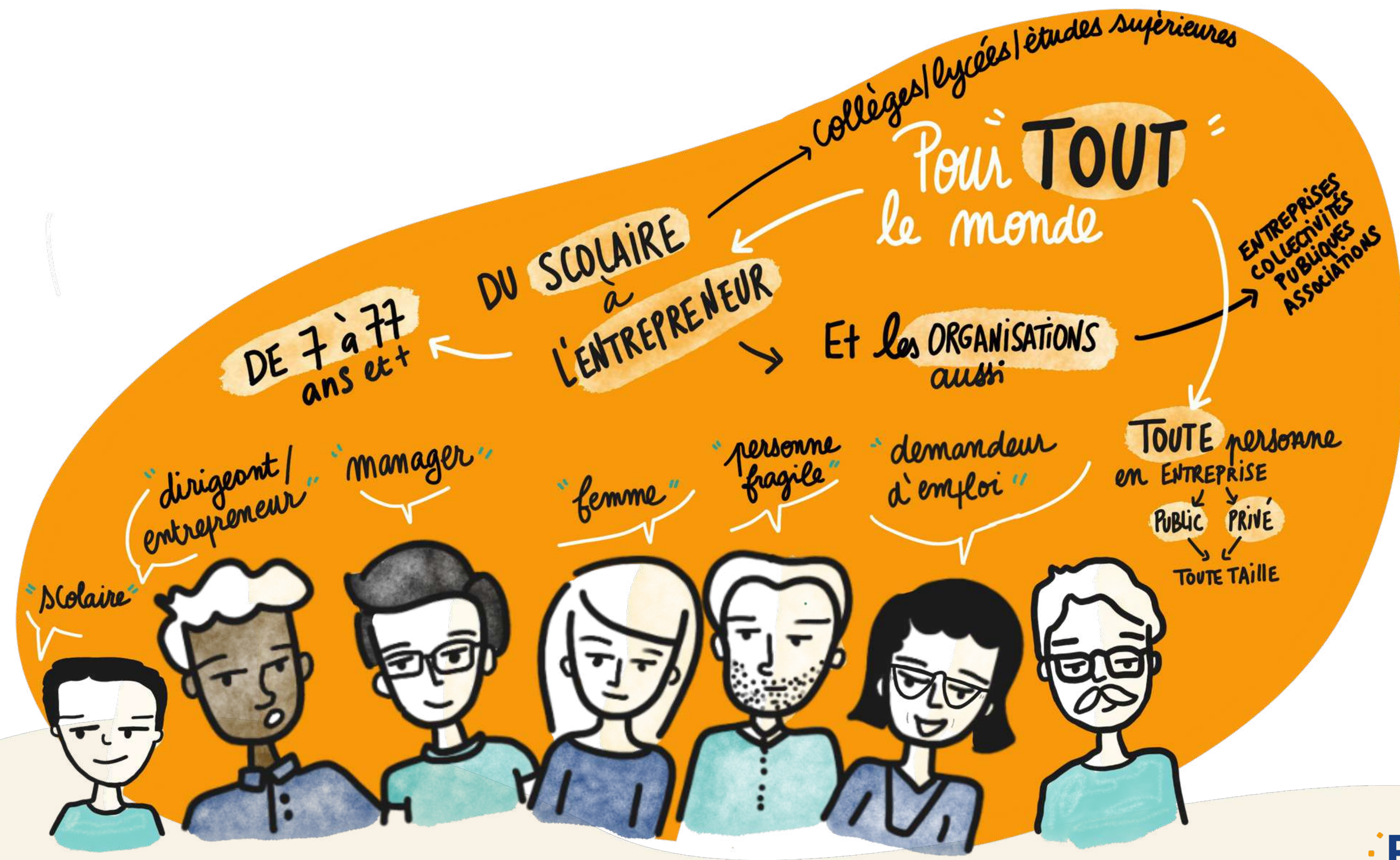
LA CIRCULATION
DU SAVOIR

LA TRANSMISSION
DE CULTURE

LE DÉVELOPPEMENT
PERSONNEL ET PROFESSIONNEL



01 Le mentorat c'est pour qui ? ...





Dans quelles situations ?

Dans la vie professionnelle et la vie de tous les jours

**Equilibre vie
pro/perso**

**Modalités de
travail**

Management

**Echange de
pratiques**

**Création
d'entreprise**

**Première insertion
professionnelle**

**Choix de
carrière**

Besoin de soutien

**Croisée des
chemins**

**Prise de
poste**

Situations complexes

**Nouveau
projet**

**Choix de
carrière**

Confiance en soi

**Situation de
réfugié**

Orientation scolaire , universitaire ou professionnelle

**Leadership
féminin**

**Période de transformation de
l'entreprise**

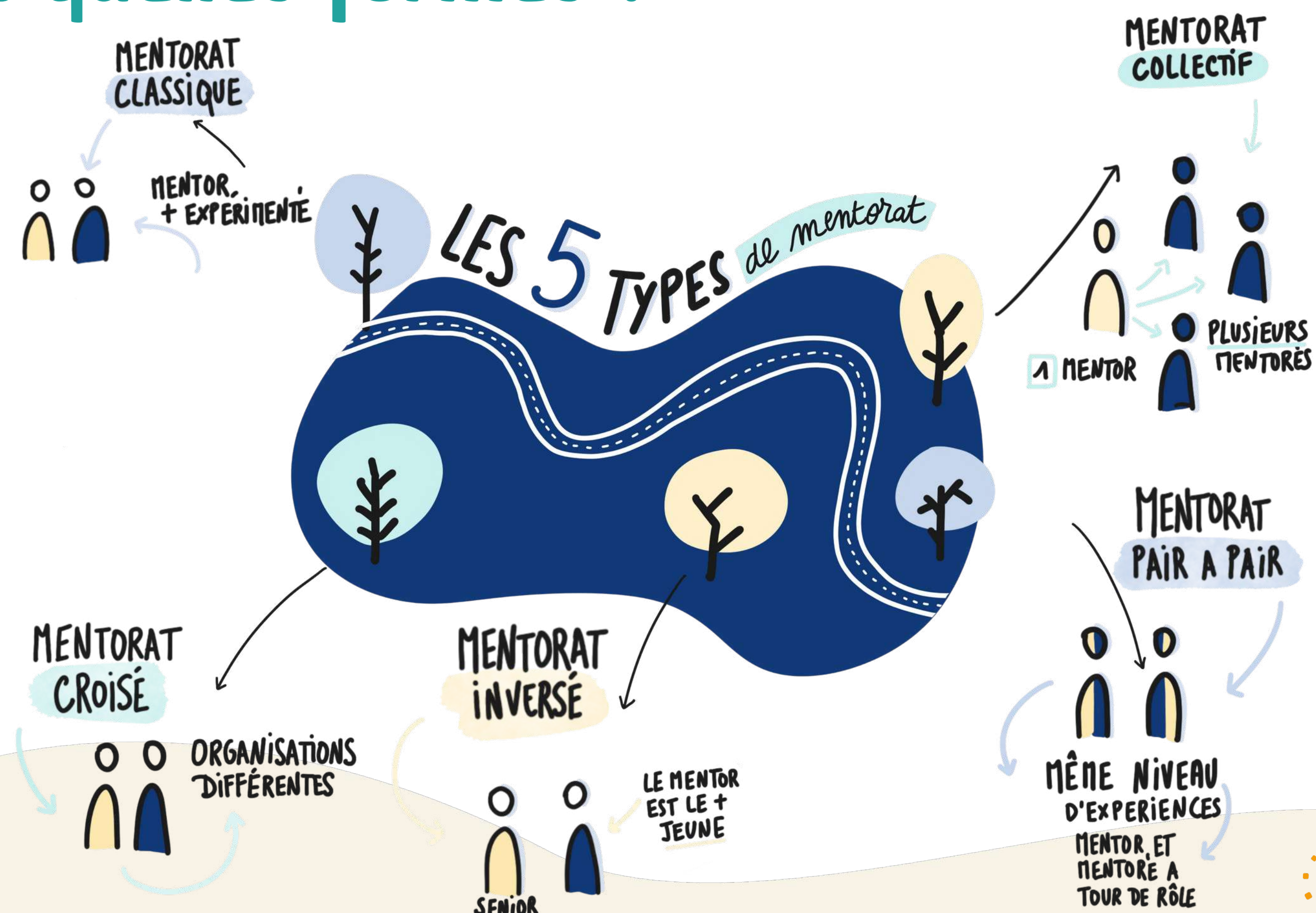
**Prises de
décision**

**Préparation d'un
examen**

**Développement de son
réseau**

Passage d' un cap significatif

01 Sous quelles formes ? ...

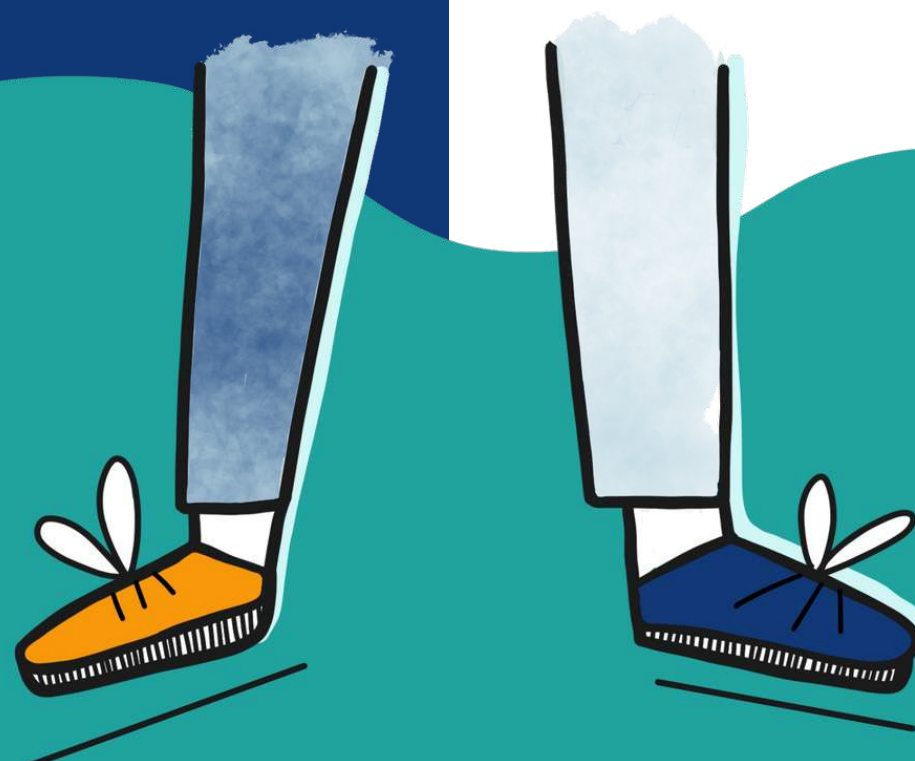


Coach ou mentor ?



Le COACH PROFESSIONNEL

Professionnel formé et certifié
 Garant du cadre et du processus
 Mobilise les ressources du coaché
 La demande est circonscrite
 Un contrat d'objectifs est signé
 Supervision
 Démarche maïeutique



Les points communs

Echanges face à face
 Volontariat
 Un sujet à travailler
 Ecoute active
 Bienveillance
 Questionnement
 Confidentialité
 Suivi de sa pratique

Le MENTOR

Position d'égal à égal
 Avancement au fil de l'eau
 Pas de compte à rendre
 Le mentoré décide seul du sujet
 Partage de ressources,
 expérience, réseaux
 Co responsabilité sur le cadre
 et les contenus
 Démarche initiatrice et synergique

LE TUTEUR

Le **tuteur** transmet son métier (au sens technique du terme) en respectant un cahier des charges fourni par la profession et/ou un centre de formation. Il doit être diplômé dans le métier, capable de transmettre son métier.

Il est généralement le hiérarchique de l'apprenti.

LE PSY

Le "**psy**" est un thérapeute formé qui traite généralement des souffrances du patient par la recherche des causes dans le passé.

LE MANAGER

Le **manager** est un hiérarchique qui a la responsabilité d'organiser le travail d'une équipe, de fixer les objectifs de chacun, d'évaluer l'atteinte des objectifs et de favoriser le développement professionnel de ses collaborateurs.

LE FORMATEUR

Le **formateur** transmet un savoir organisé dans le cadre de cours qui font l'objet d'un objectif de formation précis. Il a un objectif pédagogique et est expert sur son sujet. Il y a un sachant et un apprenant.

LE MEDIATEUR

Le **médiateur** est un tiers qui permet aux parties concernées de résoudre une situation conflictuelle, ou de rétablir/établir une relation. Il recherche les conditions et les règles favorisant la recherche de compromis.

Ces approches ne sont pas exclusives les unes des autres

Par exemple, certaines entreprises proposent à leurs jeunes collaborateurs un tuteur et un mentor. Dans le cadre de plans d'égalité F/H, des mentorées peuvent également se voir dotées d'un coach professionnel et d'un mentor.

Bien souvent, la formation se verra couplée avec un coaching ou un mentorat. Certains coachs professionnels sont aussi médiateurs ou psychothérapeutes.

Formation, certification, accréditation et supervision sont essentielles pour aligner besoin et posture.



LES DIFFERENTES PRATIQUES

02



Le mentorat interne dans les organisations

Le mentorat interne s'inscrit dans **la stratégie et les projets de l'organisation** (entreprise, association, université ou école) dans lequel il se déploie.

Il répond à différents enjeux tels qu'**accélérer** l'intégration de nouveaux collaborateurs, **fidéliser** les talents en leur permettant de grandir, **aider** les femmes à exprimer leur leadership et leur potentiel, **accompagner** une prise de poste à haute responsabilité ou la performance d'un manager stratégique, **briser** l'isolement, ...

le mentorat est également **un puissant levier de développement des collaborateurs-mentors** : prise de recul sur leur parcours et leur management, qualités d'écoute et de questionnement, compréhension et dialogue intergénérationnels.

Quant à l'organisation, grâce au mentorat, elle renforce **ses valeurs et sa culture**, développe la **solidarité**, la **coopération transversale** et contribue à la vitalité des **réseaux internes**, améliore la gestion des carrières et des talents. Elle gagne en **performance** et en image de marque.



L'absence de lien hiérarchique ou fonctionnel entre le mentor et le mentoré ainsi que la confidentialité sont les conditions essentielles d'un mentorat interne.



02 Le business mentorat •••

Le **business mentor** ou **mentor d'affaires** exerce soit en individuel soit au sein de cabinets, ou encore d'accélérateurs de startups , au profit d'entrepreneurs et de chefs d'entreprise, managers, dirigeants ou chefs de projets....

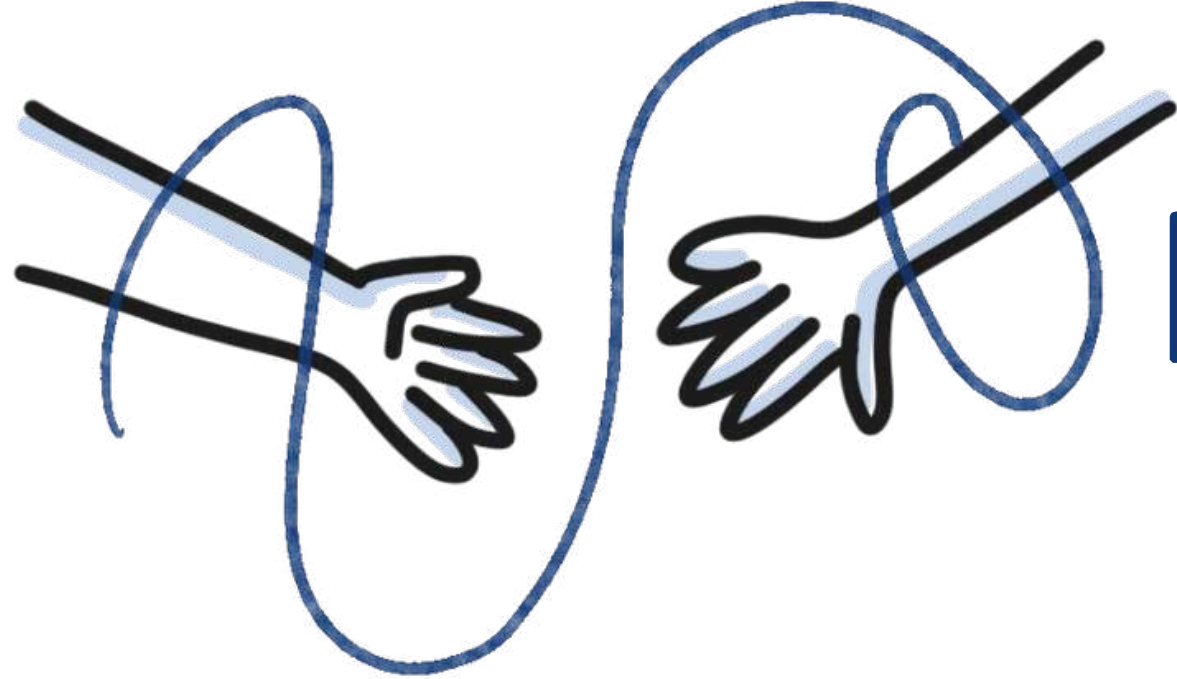
Le **business mentorat** concerne toutes les fonctions qui influent sur les enjeux stratégiques, l'environnement économique et social, la vision prospective, la sécurisation et l'**accélération des prises de décisions..**

La prestation du **business mentor** donne lieu à rémunération ou pas. Il a une expérience, un vécu professionnel qui lui donne la légitimité de répondre aux besoins de l'entrepreneur ou du chef de projet.

Des démarches en faveur de la certification du métier de Business Mentor ont commencé à apparaître depuis quelques années.

Pour exemple l'initiative d'Adinvest International avec un réseau de partenaires en 2019 ayant donné lieu à la certification MentorCert dans le cadre d'un projet de recherche européen cofinancé par le programme Erasmus et la Commission Européenne. www.mentorcert.eu





Le mentorat sociétal ●●●

Le **mentorat sociétal**, parfois appelé parrainage, se pratique auprès de populations moins favorisées ou risquant d'être discriminées en raison de leur genre, de leur patronyme, de leur milieu social ou culturel, de leur âge, de leur condition physique ou encore de leur isolement.

Il s'inscrit dans une ambition **de lutte pour l'égalité des chances** à tous les niveaux de la société, de l'école primaire à l'entrée dans la vie active et au-delà.

Il se développe au sein de **structures associatives** et repose sur des **mentors bénévoles** de tout horizon : étudiants, salariés d'entreprises, chefs d'entreprise, retraités...

L'accompagnement proposé se met généralement en place **en coopération avec les organismes étatiques et territoriaux** susceptibles d'identifier les mentorés : éducation nationale, services sociaux, villes, services d'aide à l'enfance, Pôle Emploi...

L'accompagnement repose sur des rencontres régulières pendant une certaine durée (de quelques mois à plusieurs années), et se combine souvent avec d'autres formes d'accompagnement : ateliers collectifs, sorties, conférences, rencontres de professionnels...



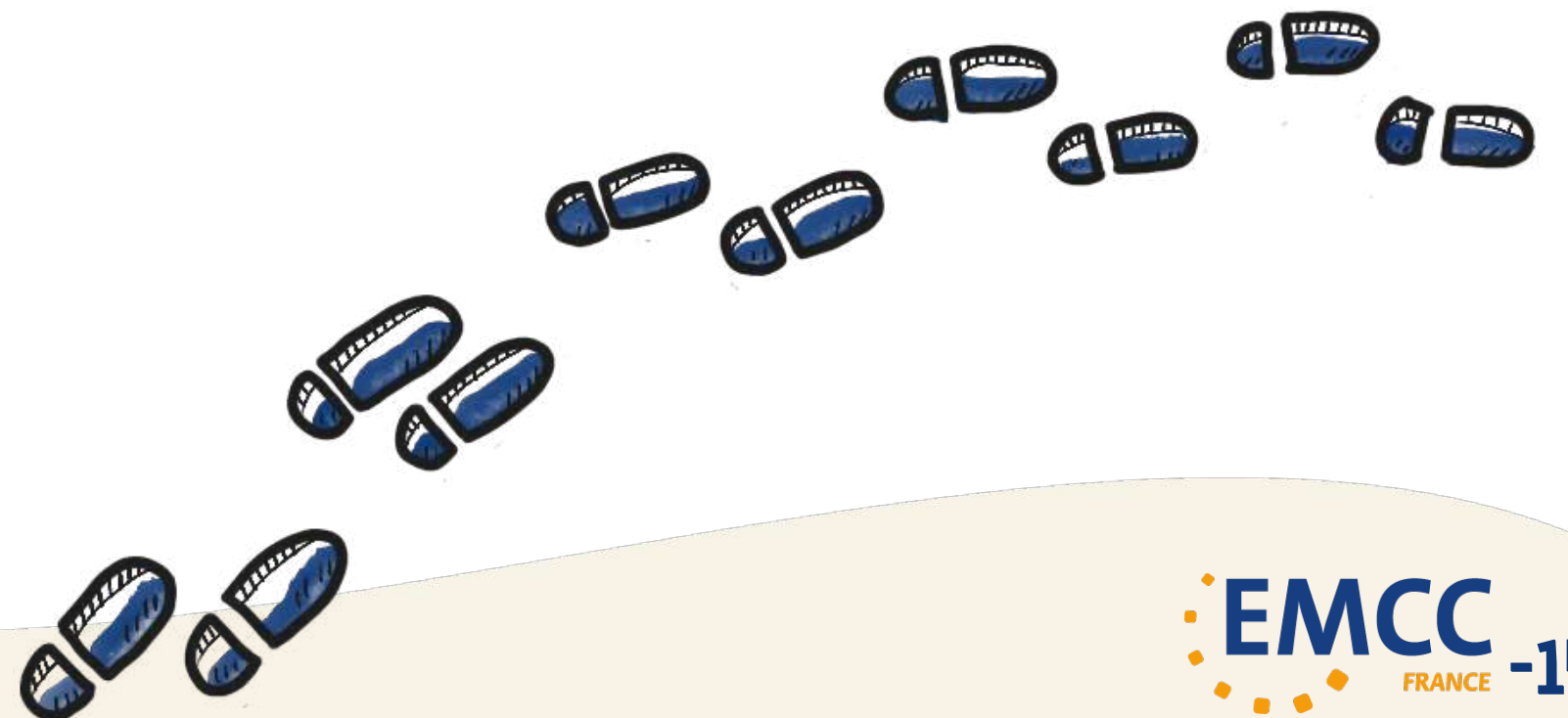
L'ingénierie de mentorat ...

L'ingénieur de mentorat peut être :

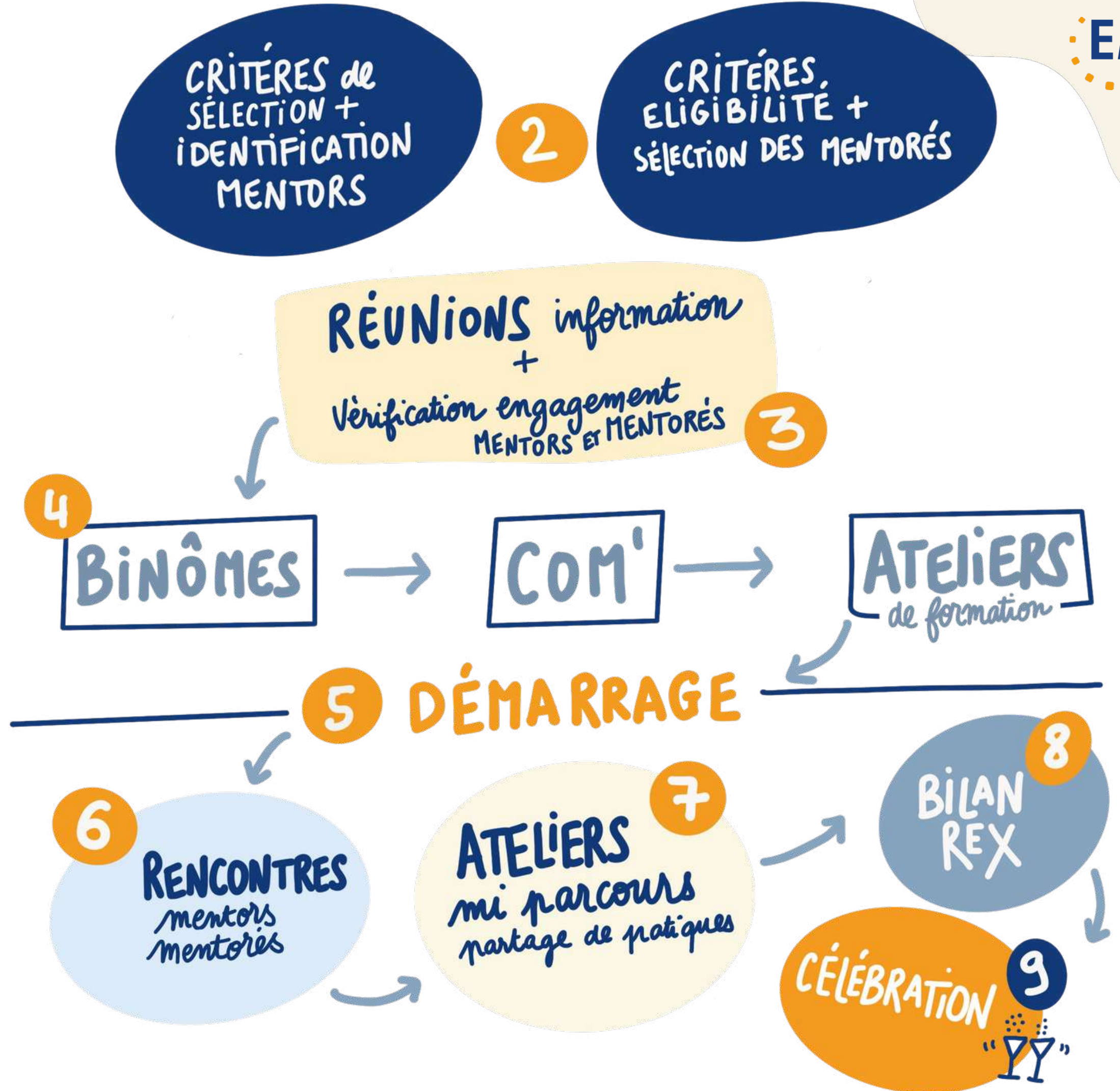
- **un chef de projet interne à une entreprise** (responsable RH, responsable qualité de vie, responsable des talents, responsable diversité) ou à une association (animateur de programmes, responsables de développement des compétences, coordinateur de réseau d'entrepreneurs ou de femmes...),
- **un consultant ou un coach professionnel formé au mentorat**, dont le rôle est d'accompagner la structure sur les attentes, les objectifs, la stratégie, la conception et la mise en place et le suivi de programmes de mentorat. (voir page suivante ce qu'est un programme de mentorat)
- Dans les deux cas, ses compétences doivent lui permettre d'être **le garant de l'esprit et du cadre du mentorat**, et de pouvoir former mentors et mentorés.



[Téléchargez ici la fiche métier](#)



Qu'est ce qu'un programme de mentorat ?



LES BENEFICES du MENTORAT

03



03

Le mentoré . . .

Les bénéfices pour le mentoré sont :

Libérer sa parole

Etre encouragé

Respirer

Changer de lunettes

Parler en toute confiance

Grandir plus vite

Gagner du temps

S'ouvrir de nouveaux horizons

Se révéler à soi même

Etre rassuré

Oser dire

Se nourrir d'idées

Vivre un accompagnement sur-mesure



Le mentor ...

Les bénéfices pour le mentor sont :

Affiner son écoute et son management

Valoriser son savoir être

Donner un supplément de sens à sa vie professionnelle

S'ouvrir à la diversité, à la mixité

Transmettre

Enrichir et partager son expérience

Découvrir avec un autre regard

Apprendre

Ressentir de la gratitude en accompagnant un mentoré



Les organisations ...

Le mentorat dans les organisations permet de :

Développer la performance et l'attractivité

Faire évoluer les pratiques managériales

Favoriser l'inclusion, la fidélisation et la reconnaissance

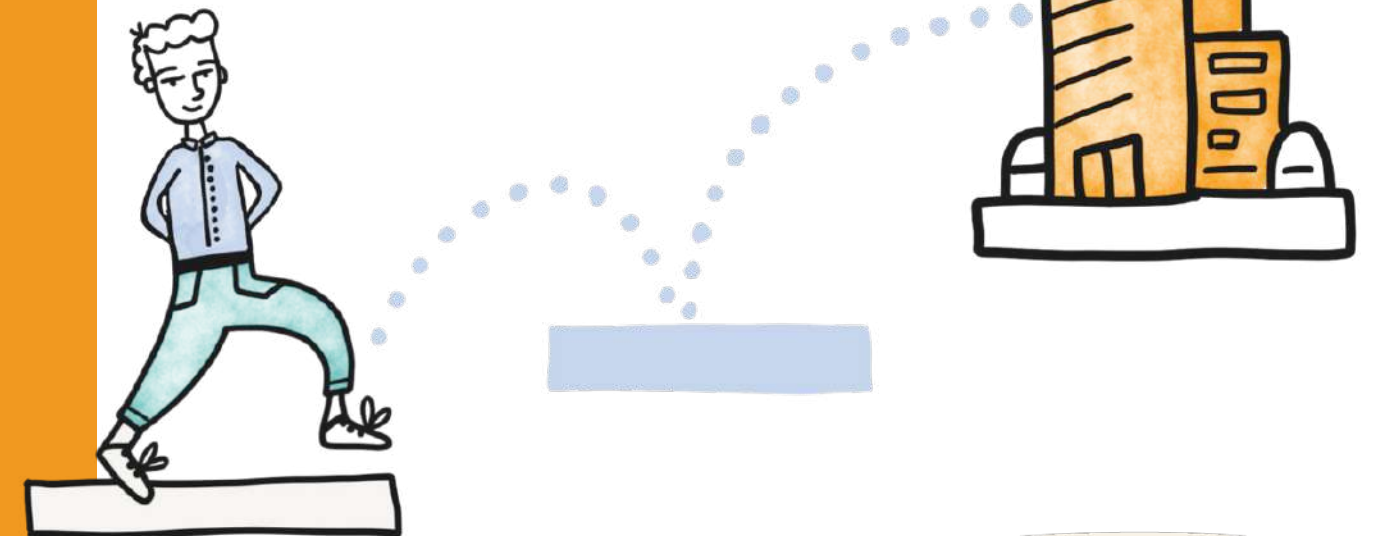
Favoriser la transmission et la circulation des savoirs et savoirs être

Décloisonner entre les services, les métiers, les générations

Encourager la communication transversale et l'entraide

Développer la capacité à agir collectivement avec agilité

Renforcer la culture de l'entreprise et le sentiment d'appartenance



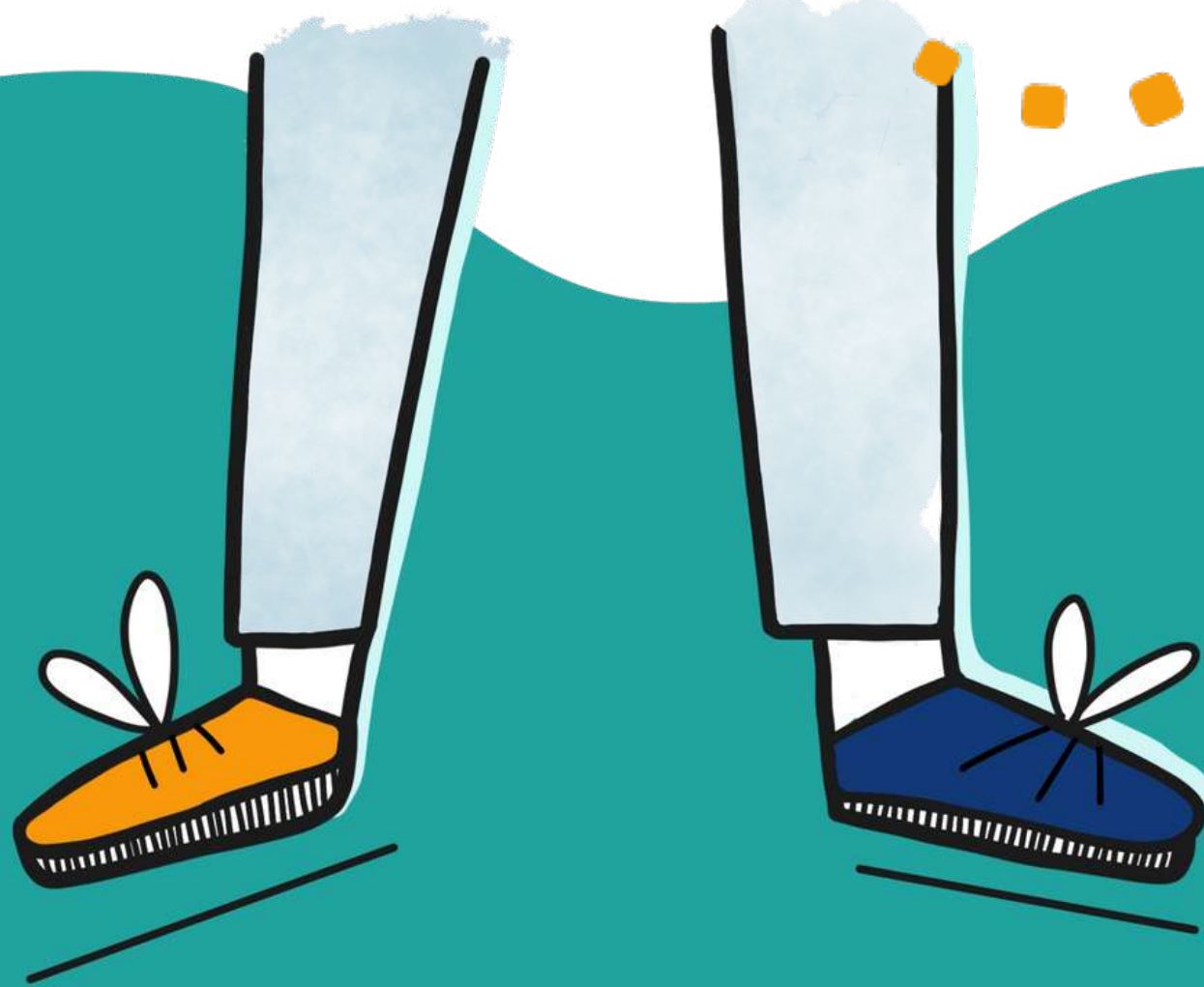
Les valeurs du mentorat ...



Le MENTORAT à EMCC

04

FRANCE



La professionnalisation du mentorat à EMCC FRANCE

EMCC France valorise le mentorat dans sa diversité, continue d'être en veille et en contribution sur ce métier en plein développement en prenant appui sur des bases solides.



Le Coach/Mentor est un professionnel formé et certifié :

- Qui exerce en s'appuyant sur le référentiel de compétences Coach/Mentor de EMCC (cf slide suivant)
- Dont le parcours et la pratique peuvent conduire à une **accréditation** par ses pairs (EIA) [en savoir +](#)
- Qui respecte le code déontologique de EMCC et qui est supervisé

L' Ingénieur en mentorat est un professionnel formé au pilotage de projets

- Dont l'activité peut également faire l'objet de certifications

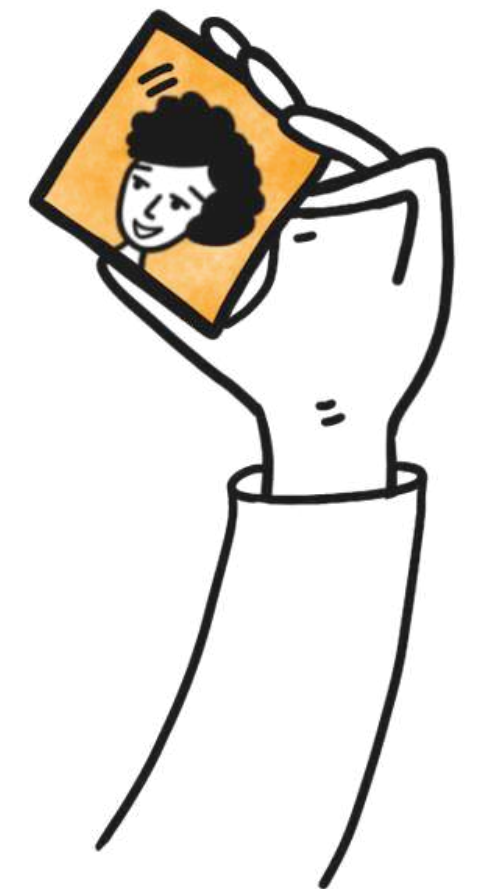
IPMA certification individuelle [en savoir +](#)

PMQA certification de programmes [en savoir +](#)

La Charte de régulation du coaching professionnel, du mentorat et de la supervision

a été signée par EMCC France le 30 juin 2022 et déposée sur le site du Conseil Économique et Social Européen.

[Consultez la charte](#)

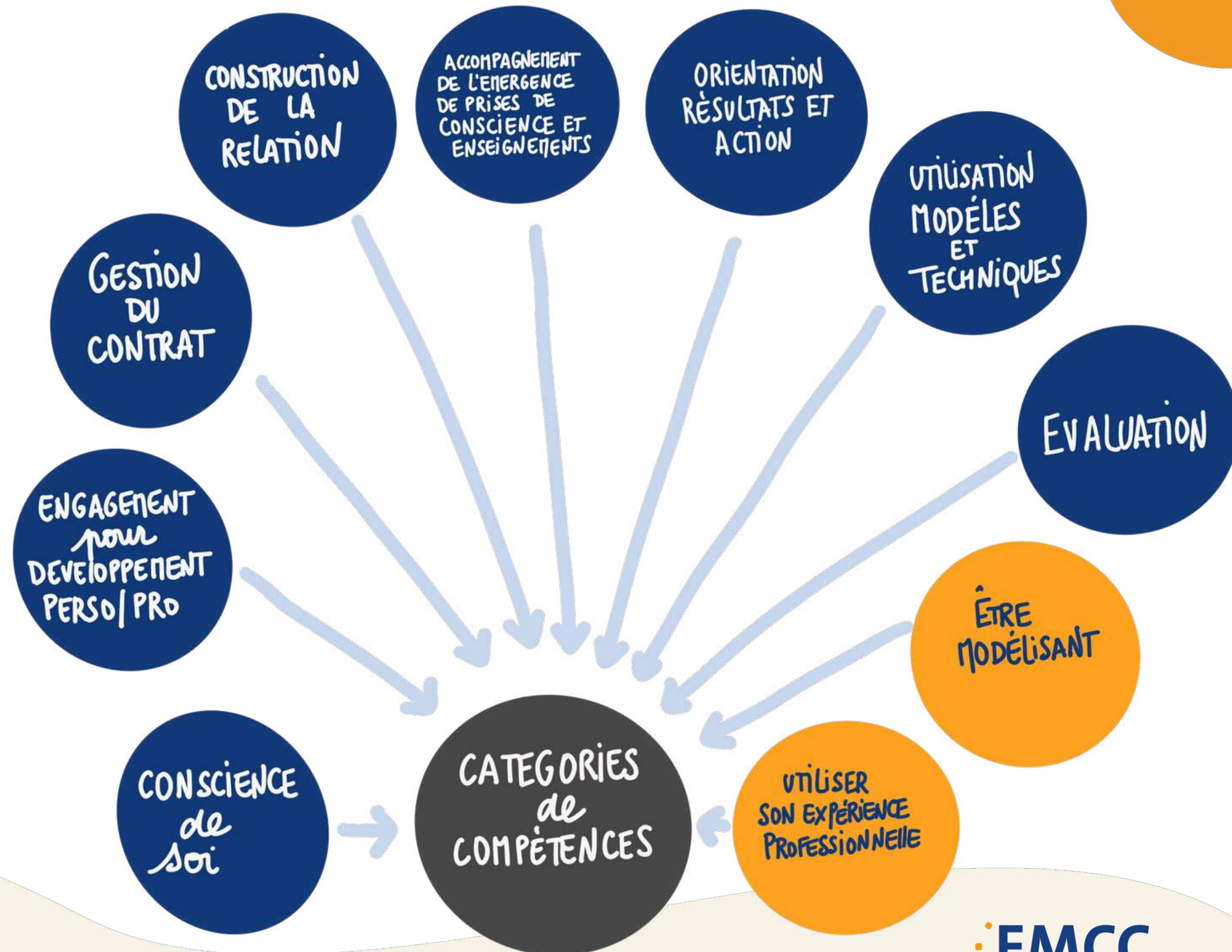


04 Le référentiel de compétences : EMCC FRANCE

EMCC Global mène sur le mentorat des travaux d'exploration et de clarification auxquels participe EMCC France pour mieux définir le mentorat ainsi que les compétences particulières à la posture de mentor.

« Mentoring is a learning relationship; involving sharing of skills, knowledge and expertise between a mentor and a mentee through developmental conversations, experience sharing and role modelling. The relationship may cover a wide variety of contexts, and is an inclusive two-way partnership for mutual learning that values differences »

Deux nouvelles compétences pourraient s'ajouter au référentiel de compétences coach/mentor actuel pour distinguer ce qui relève spécifiquement du mentorat. Une enquête est en cours au sein de la communauté des coachs professionnels pour valider cette proposition.





Devenir Mentor ?

- Commencez par vous former
- Prenez le temps de vous préparer
- Partagez votre expérience à bon escient
- Respectez vos RDV et votre engagement de confidentialité
- Développez une écoute bienveillante, active et adaptée à votre mentoré
- Acceptez le libre arbitre de votre mentoré
- Intégrez un groupe de mentors et échangez sur votre pratique pour progresser
- Soyez pleinement présent à l'autre et conscient de vos limites
- Si vous exercez plusieurs rôles (manager, coach, professionnel, mentor) faites-vous superviser sur votre posture



Pour un mentorat de qualité



Un programme de mentorat réussi?

- Délivrez une information préalable assurant volontariat et implication des acteurs.
- Fournissez information, formation, charte, guide, référent, suivi.
- Prévoyez des ressources humaines et financières ajustées au programme envisagé.
- Assurez-vous que chacun partage la même définition du mentorat.
- Vérifiez qu'aucun lien hiérarchique ni fonctionnel n'existe entre mentor et mentoré quand vous constituez les binômes.
- Nourrissez vos mentors et vos mentorés tout au long du parcours
- Inscrivez les différentes étapes dans un calendrier précis.
- Soignez le bilan de fin de parcours et tirez les leçons pour un élargissement, une pérennisation du dispositif.
- Prenez le temps de vérifier que la cible et la démarche sont pertinentes par rapport à vos objectifs.

04

Les membres de la commission mentorat



**Elisabeth
Serrano**



**Christophe
Simoes**



**Chantal
Legendre**



**Yahir Norbert
Mimoun**



**Catherine
Thibaux**



**Franck
Garcia**



**Sandrine
Brasero**



**Céline
Escalle**



**Catherine
Luquet**



04 Les ambitions de la commission



Faire reconnaître EMCC France comme organisation professionnelle de référence du Mentorat en France :

- Veille sur les pratiques et acteurs du mentorat à partir de la 1ère étude de 2020 (2eme édition prévue en 2023)
- Animation de groupes d'échanges de pratiques mentorat: 6 groupes à ce jour.
- Interventions auprès d'universités, d'écoles et d'institutions.

Développer et valoriser le mentorat comme un des métiers de l'accompagnement à part entière:

- Communication active auprès des régions et sur les réseaux sociaux ([Page officielle LinkedIn de EMCC France mentorat](#)).
- Animation d'ateliers durant le colloque annuel de EMCC France.
- Accompagnement à la professionnalisation des métiers du mentorat : formation à la posture de mentors et recensement des écoles de mentorat.

Participer aux travaux de EMCC Global sur le référentiel de compétences, la professionnalisation et le rayonnement du mentorat en France et au delà.



Ressources et bibliographie •••

Bibliographie

«Mentoring with a coaching attitude» – **Sylviane Cannio Cicero Carvalho and Fischer Yu**– 2023 Open University Press

“Everyone needs a mentor » – **David Clutterbuck** – 1985 CIPD

“Mentoring in action” – **David Clutterbuck** – 2005 Kogan Page

“Le mentorat mode d’emploi : guide pratique pour mettre en place des programmes de mentorat efficaces » – **Danielle**

Deffontaines et Dominique Cancellieri-Decroze – 2020 Gereso

« Le mentoring pour les nuls en 50 notions clefs » – **Gisèle Szczyglak** – 2020 First Editions

« Le mentorat dans tous ses états : pour une culture de l’entraide » – **Catherine Thibaux** – 2022 Studyrama Pro

Ressources

“Expériences mentoriales et développement du capital de carrière : le cas des outils de mentoring au sein du groupe SNCF »

Thèse de **Manel Dardouri** sous la direction de **Christophe Falcoz** et **Christophe Everaere**. Université Jean Moulin 2019

« Réalisation d’une étude sur l’état du mentorat en France » **Manel Dardouri** pour le compte de EMCC France 2020 – [Etude EMCC France 2020](#)



Pour nous contacter



mentorat@emccfrance.org

Pour nous suivre



[notre page LinkedIn](#)

Pour identifier un membre de EMCC France pratiquant le mentorat



<https://www.emccfrance.org/annuaire-coachs-france/>

