

RÉALISATION D'UNE ÉTUDE SUR L'ÉTAT DU MENTORAT EN FRANCE

- 29 SEPTEMBRE 2020 -



Apprentissage Réciprocité
Respiration
Liberté Relation
Business Recul
Exigence Equipe Leader Carrière Rencontre
Inspiration Mentor Progrès
Aide Coach Créativité
Espace Authenticité
Bienveillance

Propriété intellectuelle de EMCC France et Dr. Manel DARDOURI

Etude réalisée par Manel DARDOURI,
consultante-chercheuse mandatée par EMCC France



“

Notre société et nos organisations, entreprises, collectivités territoriales, administrations d'Etat et associations, vivent toujours des mutations accélérées : le rapport au temps, au travail, à la technique, au collectif, aux contrats, aux générations, au vivant...

L'accompagnement des acteurs devient central et peut prendre de multiples formes.

Parmi elles, le métier de mentor est la plus « jeune » des trois postures représentées au sein de l'EMCC France et de l'EMCC Global et je suis ravi de constater que le mentorat entre davantage encore dans notre ADN, qu'il prenne toute sa place à travers des formations, de la supervision et des accréditations internationales, dans cette nécessité d'aborder la complexité que vivent nos organisations en maillant les postures d'accompagnement.

Le mentorat véhicule, dans les organisations, de nouvelles solidarités, de nouveaux modes de transmission, d'apprentissages, et de régulations au cœur des mutations systémiques.

Soucieuse de prendre une part active dans l'émergence de cette posture et d'en analyser les évolutions, l'EMCC France vient d'achever une étude majeure sur l'état du mentorat en France pilotée par Dr. Manel DARDOURI.

Fondée sur une quarantaine d'interviews, cette étude a fait le tour des différentes formes de mentorat existant en France au sein des entreprises et des associations : le mentorat bénévole, le business mentorat et l'ingénierie de mentorat.

Elle fournit de nombreux exemples de programmes et d'outils utilisés par les acteurs du Mentorat en France.

Elle met en évidence les différences et les complémentarités entre les postures et les compétences de coach professionnel et de mentor et fait ressortir le besoin d'une professionnalisation accrue de cette posture, à l'instar de celle de coach professionnel.

L'EMCC Global a elle-même conduit une étude internationale en parallèle qui contribuera à l'évolution du Code International de Déontologie, la définition de la posture de mentor et de son référentiel de compétences.

Je puis d'ores et déjà vous assurer que le Conseil d'Administration ainsi que les différentes instances nationales, régionales et territoriales de l'EMCC France mettront tout en œuvre pour contribuer à la visibilité et à l'excellence de cette posture et contribuer ainsi à aborder les défis de la complexité.

Bonne lecture à tous !

”

Gabriel HANNES

SOMMAIRE

EXECUTIVE SUMMARY	3
1. CONTEXTE DE L'ETUDE	5
2. METHODE DE COLLECTE	7
ET CONSTRUCTION DE LA BASE DE DONNEES.....	7
2.1 BASE DE DONNEE DE L'ETUDE.....	7
2.2 ECHANTILLON.....	8
2.3 FORMES DES PROGRAMMES DES MENTORATS.....	10
3. ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	12
3.1 INGENIEUR EN MENTORAT.....	13
3.1.1 Caractéristiques	13
3.1.2 Éléments de cadrage du programme	14
3.1.3 Différents types de prestations	15
3.2 MENTORAT BENEVOLE	15
3.2.1 Préparation du cadre en amont.....	15
3.2.2. Acteurs du programme	18
3.2.3. Mise en place	19
3.3. MENTORAT REMUNERE	20
3.3.1. Caractéristiques	20
3.3.2 Éléments de cadrage du programme	22
3.3.3. Mise en place	23
3.4. COMPÉTENCES ET POSTURE DU MENTOR BÉNÉVOLE ET DU MENTOR D'AFFAIRES	25
4. SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES	26
ENTRE MENTOR ET COACH PROFESSIONNEL.....	26
5. PRÉCONISATIONS ET SUGGESTIONS	30
6. CONCLUSION	31
7. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	33
9. ANNEXES	35

SOMMAIRE DES ANNEXES

• <u>Annexe 1</u>	
Grille d’entretien élaborée avec la Commission Mentorat	36
• <u>Annexe 2</u>	
Charte de confidentialité élaborée avec la Commission Mentorat.....	38
• <u>Annexe 3</u>	
Composition de l’échantillon de l’étude.....	39
• <u>Annexe 4</u>	
Fiche Métier : Ingénieur en Mentorat (source EMCC-France).....	40
• <u>Annexe 5</u>	
Liste non exhaustive des programmes de mentorat étudiés.....	42
• <u>Annexe 6</u>	
Exemple de Charte de Mentorat (source confidentielle).....	44
• <u>Annexe 7</u>	
Phases du processus mentorat.....	45
• <u>Annexe 8</u>	
Référentiel de compétences Coach/Mentor de EMCC.....	48
• <u>Annexe 9</u>	
Dispositif de certification de Business Mentors.....	60
• <u>Addendum</u>	
Interviews des responsables de Commissions EMCC France.....	61

EXECUTIVE SUMMARY

A. Contexte de l'étude

La Commission Mentorat de EMCC-France a mandaté Manel DARDOURI, Consultante-Chercheuse, pour la réalisation d'une étude qualitative de référence sur l'état du Mentorat en France.

B. Base de données

Une base de données de 90 personnes œuvrant pour le Mentorat sur tout le territoire français, tous secteurs confondus, a été construite. Elle pourrait être mise à jour ultérieurement, en tant que besoin, par la Commission Mentorat.

C. Échantillon de l'étude qualitative

36 entretiens ont pu avoir lieu. L'échantillon est composé de 7 Entreprises (5 Grands Groupes, une PME et un organisme public), 3 Start-ups, 7 structures associatives et 19 cabinets de conseil, de formation et d'accompagnement.

D. Programmes étudiés

Mentorat bénévole : 21 répondants appartiennent majoritairement aux Entreprises (Grands Groupes, PME et organisme public) et aux structures associatives.

Mentorat rémunéré, appelé aussi Mentorat d'affaires : 8 répondants, dont 7 cabinets de conseil et une startup, proposent ce service de Mentorat.

Un référentiel de compétences a été dressé indiquant les compétences comportementales, managériales, métier et opérationnelles d'un Mentor bénévole et d'un Mentor rémunéré.

7 répondants offrent des services d'ingénierie en Mentorat et mettent en avant son rôle dans la réussite du Mentorat au sein des entreprises et des associations.

E. Complémentarité entre Coaching professionnel et Mentorat

Une comparaison entre le profil de Coach professionnel et de Mentor fait émerger une complémentarité entre les postures. Les résultats qualitatifs montrent qu'une formation au Mentorat, ainsi qu'à l'ingénierie en Mentorat peut appuyer une formation de Coaching professionnel afin d'avoir le statut *Coach professionnel / Mentor d'affaires* ou *Coach professionnel / Ingénieur en Mentorat*.

F. Suggestions d'un plan d'actions EMCC-France Commission Mentorat

- Conception et mise en place d'une formation de sensibilisation à la posture du Mentor d'affaires, du Mentor bénévole et à l'ingénierie en Mentorat.
- Mise en place d'un référentiel de compétences de Mentor bénévole / Mentor d'affaires

- Présentation de la complémentarité entre les pratiques de Mentorat, de Coaching professionnel et d'ingénierie de Mentorat et proposition du statut Coach professionnel /Mentor.

Le terme « Mentorat », au lieu de l'anglicisme Mentoring, a été choisi pour rappeler que l'étude se déroule en France.

Afin de faciliter la lecture, les termes « Mentor » et « Mentoré » ne seront pas genrés. Ils feront référence à la fois aux femmes et aux hommes participant aux programmes étudiés



1. CONTEXTE DE L'ETUDE

Dans le cadre de son plan d'action 2020, la Commission Mentorat de EMCC-France (European Mentoring and Coaching Council) souhaite réaliser une étude de référence sur l'état du Mentorat en France.

Elle s'inscrit dans le prolongement de l'enquête préliminaire intitulée « *Mentorat auprès des coaches professionnels de EMCC France* », réalisée en 2015 par les anciens membres de la Commission Mentorat et sous la responsabilité de Dominique CANCELLIERI-DECROZE.

Afin d'assurer la présente étude, Lydia HAFERBURG, Responsable de la Commission Mentorat, a sollicité Manel DARDOURI, Consultante-Chercheuse, pour une collaboration d'une durée de 32 jours, pilotée par Yahir Norbert MIMOUN, Catherine THIBAUD et elle-même.

Au cours de la mission, Manel DARDOURI a également sollicité les compétences des autres membres de la Commission Mentorat de l'EMCC-France.

L'objectif de cette mission est de réaliser une étude qualitative approfondie sur le développement du Mentorat en France, tous secteurs confondus.

La collaboration repose sur trois étapes :

Étape 1

La constitution d'une Base de Données regroupant les structures et les acteurs mobilisant un, ou plusieurs, programmes de Mentorat.

Étape 2

La réalisation d'un ensemble d'entretiens qualitatifs avec des Responsables et/ou des Coordinateurs de programmes pour identifier :

- Les besoins initiaux auxquels le Mentorat répond ;
- Les cibles auxquelles il s'adresse ;
- Les nombre et la nature des programmes existants ;
- Les programmes à venir ou en cours de construction ;
- l'état d'évaluation de chaque programme ;
- Les besoins émergents (référentiel de compétences...);
- Les modalités de partage et de diffusion des pratiques existantes.

Étape 3

Livraison et présentation d'une analyse qualitative des entretiens, des formes de programmes de Mentorat existants et de leurs enjeux, de façon à éclairer et nourrir les chantiers en cours et à venir de la Commission Mentorat EMCC-France composée par Sandrine Ferreira, Joanna Menezes, Florence Saint-Hillaire, Thomas Tarradas, en plus du comité réduit (Lydia HAFERBURG, Catherine THIBAUD et Yahir Norbert MIMOUN).



PREAMBULE – Définition du Mentorat

Mythologie et littérature française

Le Mentorat trouve ses racines dans la mythologie grecque de l’Odyssée d’Homère. Ulysse était tenu de vaquer à ses occupations de guerrier et il avait confié à son sage et fiable ami Mentor la tâche de surveiller, de guider et d’éduquer son fils Télémaque. Tout comme l’Odyssée est devenue le prototype du voyage, le nom de *Mentor*, en perdant sa majuscule, est devenu « *un mot de la langue de tous les jours, un substantif désignant un rôle particulier, celui de guide, de conseiller, de maître* » (Renée Houde, 2001). La première étude qui a mis en évidence la relation *mentorale* est intitulée « Les Aventures de Télémaque », de l’écrivain français François de Fénelon, en 1790.

Dans le monde de l’entreprise, l’américaine Kathy Kram (1985) a posé les premiers fondements théoriques de la relation *mentorale*. Le mentorat constitue ainsi une relation entre une personne plus expérimentée, désignée « *Mentor* », et une personne moins expérimentée, désignée « *protégé* » ou « *Mentoré* », dont l’objet est de contribuer au développement personnel et professionnel de l’individu (Abonneau & Campoy, 2012 ; Ragins & Kram, 2007).

Par ailleurs, le terme « *protégé* », utilisé en anglais tel quel, ne semble pas très approprié en langue française car il donne une connotation paternaliste qui n’est plus d’actualité dans la pratique moderne du Mentorat. Nous mobiliserons dans ce rapport le terme *Mentoré*.

Dans la nouvelle littérature, le Mentorat ne se réduit pas au programme mis en place. Il se définit désormais comme une expérience idiosyncratique qui repose sur le don et qui s’approprie différemment d’un individu à un autre. La définition la plus récente d’une expérience *mentorale* est la suivante :

« *Une relation d’accompagnement interpersonnelle, construite socialement et appropriée individuellement, entre un mentor et un Mentoré. Ces derniers mobilisent une posture réflexive assurant la réciprocité dans les échanges et contribuant à développer des compétences de carrière, dans un cadre bien défini* » (Dardouri & Falcoz 2018, 2019)

Définition du Mentorat appliquée à l’étude

A l’issue des entretiens conduits, la définition théorique du mentorat s’applique parfaitement aux différents contextes présentés par les répondants. Il est à souligner que tous les répondants emploient le terme anglais *Mentoring*, mais définissent les acteurs comme *Mentor* et *Mentoré*. Ces habitudes de langage ont été observés au-delà de la présente étude. Il s’agit d’une spécificité culturelle française qui n’existe pas dans d’autres contextes francophones (ex. Québec).

Adopter le terme anglais, *Mentoring*, en France renvoie à un « *effet de mode* », mais rappelle essentiellement les origines anglophones de la pratique et semble appuyer sa légitimité, notamment au sein des entreprises. S'agissant des acteurs, employer un terme à connotation française, « *Mentoré* » au lieu de *Mentee*, renvoie à un sentiment d'appropriation individuel et unique.

2. METHODE DE COLLECTE ET CONSTRUCTION DE LA BASE DE DONNEES

Le début de la collaboration a eu lieu le 13 janvier 2020.

Une première réunion de lancement a été organisée avec un comité réduit de la Commission Mentorat EMCC-France.

A l'issue de cette réunion, tous les membres de la Commission Mentorat ont été sollicités afin de contribuer à la co-construction d'une Base de Données relative au Mentorat.

Par le biais d'un document Excel partagé, chaque membre était invité à renseigner des informations relatives aux personnes/organisations pratiquant le Mentorat dans leurs réseaux respectifs.

2.1 BASE DE DONNEES DE L'ETUDE

Cette collaboration a permis de produire une Base de Données qui recense les coordonnées de **91 personnes**¹ œuvrant pour le Mentorat sur tout le territoire français, tous secteurs confondus. Elle indique les caractéristiques des entreprises qui mettent en place des programmes de Mentorat et regroupe les éléments suivants :

- *Nature des entités recensées* : Entreprises (Grands Groupes et PME), structures associatives, structures de conseil et d'accompagnement, Startups.
- *Nature des programmes* : Mentorat bénévole (intra-entreprise, inter-entreprises, associatif, entrepreneurial...) / Mentorat rémunéré (entrepreneurial...)
- *Acteurs du Mentorat* : fondateurs de programme, responsables, coordinateurs, ingénieurs, Mentors et Mentorés...
- *Coordonnées et commentaires*.

¹ La propriété intellectuelle de cette Base de Données appartient à EMCC-France. Seuls les membres du comité réduit y ont accès.

2.2 ECHANTILLON

Pour les besoins de l'étude, une sélection des profils des personnes constituant la Base de Données a été nécessaire. Parmi les acteurs du Mentorat, seuls les Mentors, les responsables et les coordinateurs de programmes ont été retenus, soient un total de **52 personnes**.

En définitive, **36 entretiens** ont été conduits à distance, en vidéoconférence, en respectant une grille d'entretien (cf. Annexe 1) élaborée avec les membres du comité réduit de la Commission Mentorat EMCC-France.

Une charte de confidentialité (cf. Annexe 2) a également été transmise à tous les participants rappelant les modalités et les enjeux de l'enquête. Conformément à cette dernière, certains participants ont souhaité garder l'anonymat.

La composition de l'échantillon figure dans l'Annexe 3.

Parmi les organisations retenues, quatre formes ont été recensées :

- *Cabinets de conseil et d'accompagnement* : Ce sont de petites ou moyennes structures ayant une activité de conseil et de formation. L'échantillon compte 19 personnes appartenant à des cabinets de conseil et contribuant à des programmes de Mentorat. Cette catégorie représente 53% de l'échantillon.
- *Structures associatives* : Ce sont des associations à but non lucratif qui proposent des programmes de Mentorat bénévole. Sept associations ont été identifiées, soit 20% de l'échantillon étudié.
- *Entreprises* : Il s'agit de 5 grands groupes nationaux ou internationaux, d'une PME et d'un organisme public, représentant près de 19% de l'échantillon étudié. Ces structures ont un programme de Mentorat mis en place. Il convient de souligner que les programmes développés au sein des Grands Groupes ont une durée d'existence moyenne de 5 ans et s'adressent essentiellement à une population de Cadres, de Cadres Dirigeants, ou à des salariés à hauts potentiels. Les promotions de Mentorat compte au minimum une trentaine de binômes avec une durée de Mentorat allant de 6 à 12 mois. Les programmes répondent à des besoins variés, tels que le développement de carrière, la sensibilisation au digital, etc. Dans les 5 Grands Groupes étudiés, plusieurs programmes de Mentorat coexistent. Ils sont souvent gérés par des entités différentes.

« Le premier programme chez nous remonte à 2010. C'était un petit groupe d'une dizaine de femmes chacune mentorée par un des dirigeants de la région Europe. En 2011, nous avons lancé d'un programme de 80 pairs (hommes et femmes) en Europe d'une durée d'un an. Ensuite, les Business Units ont développé leurs propres programmes, et les zones géographiques aussi. En 2014, il y a eu le lancement d'un programme en intra et d'un programme de cross-mentoring portant sur la thématique de diversité, avec Microsoft. On avait une dizaine de pairs et c'était un vrai succès. Ça a vraiment grandi ».

-Grand Groupe-

”

Dans le cadre de la PME et de l'organisme public, les programmes de Mentorat ont une vingtaine de binômes et sont souvent en phase d'expérimentation, ou à leur deuxième vague. Cela peut être interprété par la culture de l'entreprise et notamment par le manque de moyens de temps à consacrer à un programme d'accompagnement.

Néanmoins, une fois le programme lancé, sa durée, sa population cible (Mentorés) et ses objectifs semblent ressembler à ceux mis en place au sein des Grands Groupes.

“ « La première vague a été expérimentale. Nous avons lancé une deuxième vague avec 4 personnes issues du programme Talent et 6 personnes impliquées dans des projets structurants pour l'entreprise, de façon à les accompagner dans la réussite des projets. Les mentors issus du comité de direction et Les Mentorés soit de Talent, soit acteur important de point de transformation. On vient de lancer une troisième vague de 14 binômes. »

- PME-

« Il y a eu un engouement quand on a lancé. On ne s'imaginait pas avoir très rapidement autant de succès pour une première »

-Organisme Public-

- Startups : Ce sont des structures innovantes ayant un fort potentiel de croissance rapide. Trois Startups ont été identifiées, soit 8% de l'échantillon. Ces dernières offrent, entre autres, un service de mise en place de programmes, de gestion et d'appariement de binômes et un contenu de formations en ligne grâce à des plateformes de Mentorat.

“ « Il s'agit d'un service de conseil, d'identification, de création et de déploiement d'un programme de mentoring réussi avec un réseau de coachs professionnels. L'objectif est de faire collaborer des jeunes avec des seniors via une plateforme digitale de mentoring. »

-Startup-

« Je m'appuie sur la plateforme pour faire les binômes, mais c'est à nous de valider les binômes depuis les propositions de l'algorithme. »

-Cabinet de conseil-

Certaines Startup proposent aussi un service de Mentorat rémunéré. Cette partie sera développée plus loin dans le rapport.

La figure 1 qui suit décrit la composition de l'échantillon étudié.

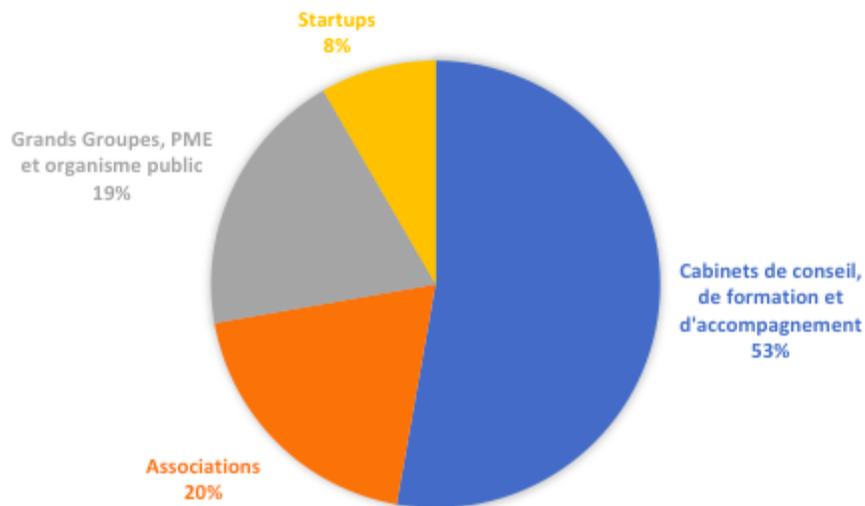


Figure 1. Structures de l'échantillon étudié

2.3 FORMES DES PROGRAMMES DES MENTORATS

À l'issue des 36 entretiens conduits, quatre catégories de programmes de Mentorat ont été recensées. Chaque catégorie dépend fortement de la structure dans laquelle le Mentorat est mis en place.

- Le Mentorat associatif : C'est un programme de Mentorat **bénévole** mis en place dans les structures associatives. Son objectif renvoie à la vocation de l'association. Il nécessite des mentors et des Mentorés qui sont adhérents et membres actifs. Près de 1/3 des répondants participent et/ou mettent en place cette forme de Mentorat.
- Le Mentorat d'entreprise : Il s'agit d'un programme de Mentorat **bénévole** mis en place au sein des entreprises figurant dans l'échantillon. Cette catégorie nécessite des mentors, des Mentorés et des responsables de programme qui sont internes à l'entreprise. Elle représente près de 1/3 de la population étudiée.
- Le Mentorat d'affaires : Il s'agit d'un Mentorat avec une contrepartie **financière**. Ce programme repose sur un contrat d'accompagnement en Mentorat où le Mentor d'affaires contribue au développement des compétences du Mentoré-Client. Il représente près de 1/4 de la population étudiée. Il est essentiellement déployé par les participants appartenant à des cabinets de conseil et d'accompagnement.

Un focus sur les cabinets de conseil et d'accompagnement de l'échantillon (19 cabinets au total) permet de constater que :

- **Sept cabinets** proposent une prestation d'ingénierie en Mentorat auprès d'entreprises, de structures associatives, d'écoles de commerce et de particuliers qui souhaiteraient se former à l'ingénierie en Menorant (ex. consultants).

- **Sept cabinets** proposent un programme complet de Mentorat d'affaires auprès des particuliers (en reconversion professionnelle, en activité libérale, en recherche d'emploi), des startups dans le cadre d'incubateurs ou d'accélérateurs de croissance, des entrepreneurs, ou encore auprès des managers en entreprise.
- **Cinq cabinets** n'ont pas développé d'offres en Mentorat, mais participent néanmoins à des programmes associatifs bénévoles.

“ J’accompagne les entreprises à mettre en place des politiques de diversité, mais dans le cadre d’une association, je participe à un programme de Mentoring qui promeut la diversité culturelle et l’égalité des chances (...) Je n’ai pas de service dans mon cabinet. Je le pratique uniquement dans le cadre de l’association pour accompagner les femmes en poste ou en devenir et leur permettre véritablement d’accélérer leur carrière
-Cabinet de conseil et d’accompagnement- ”

Outre les programmes de Mentorat, il existe un métier en émergence, appelé ingénierie en Mentorat qui consiste, contre rémunération, à assister un client (entreprise, association) dans la mise en place d’un programme de mentorat, à assurer la formation des Mentors et des Mentorés, à évaluer ses résultats, etc.

7 répondants de l’étude se présentent comme ingénieur en Mentorat. Certains choisissent la terminologie de « consultant à la mise en place du Mentorat ».

La figure 2 ci-dessous recense ces éléments.

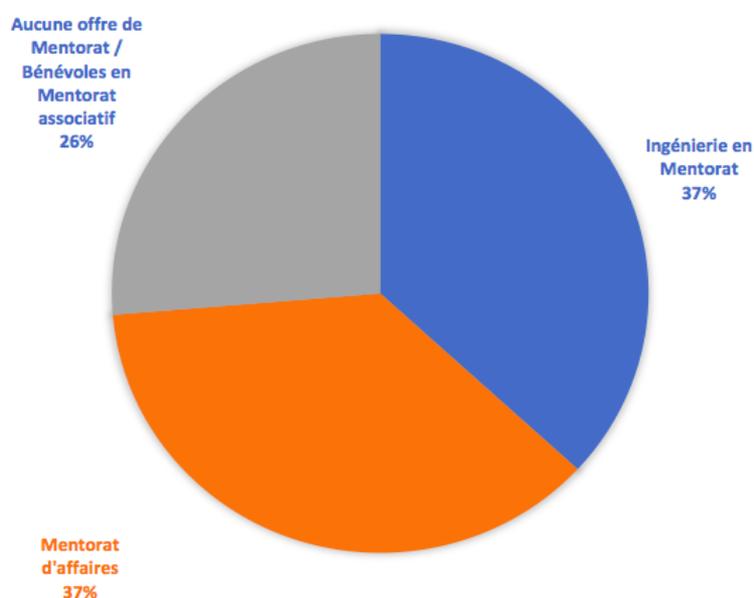


Figure 2. Répartition des types de prestations dans les cabinets de conseil, de formation et d’accompagnement de l’échantillon

“ « On est appelés à construire des mentoring pour des Grands Groupes. Nous formons les mentors et les Mentorés à la posture mentorale. Il s’agit d’une mission de conseil où on fait la mise en place du mentorat et l’accompagnement à la posture, aux compétences à avoir, et à la nature de la relation mentorale efficace. »
-Cabinet de conseil et d’accompagnement-

”

3. ANALYSE DES RESULTATS DE L’ETUDE

À l’issue des 36 entretiens, deux grandes catégories se distinguent en étudiant les programmes de Mentorat.

1. La première repose sur l’aspect **bénévole** du programme. 21 répondants affirment avoir participé, ou participent encore, à un programme de Mentorat bénévole. Ces répondants appartiennent essentiellement aux entreprises (Grands Groupes, PME et organisme public) et aux structures associatives.

2. La deuxième catégorie renvoie au Mentorat **rémunéré**, appelé aussi Mentorat d’affaires. 8 répondants (7 cabinets de conseil et une startup) proposent ce type de Mentorat.

Au-delà de ces programmes, 7 répondants offrent des services d’**ingénierie en Mentorat** et mettent en avant son rôle dans la réussite d’un programme bénévole au sein d’entreprises et d’associations.

La figure 3 ci-dessous reprend ces éléments.

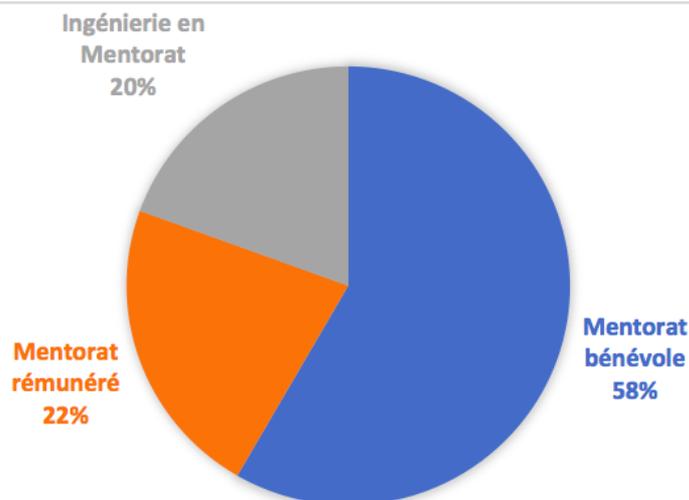


Figure 3. Répartition du Mentorat bénévole et rémunéré et de l’ingénierie en Mentorat

La présentation et l'analyse des résultats se fera alors en cinq étapes :

- Ingénierie en Mentorat ;
- Mentorat bénévole ;
- Mentorat rémunéré ;
- Compétences et posture du Mentor bénévole et du Mentor d'affaires ;
- Similitudes et différences entre Mentor et Coach professionnel.

3.1 INGENIEUR EN MENTORAT

3.1.1 Caractéristiques

20% des répondants proposent cette prestation, soit 7 cabinets de conseil et d'accompagnement.

Définition : La définition que les répondants font de l'ingénierie en Mentorat rejoint celle produite par EMCC-France (cf. Fiche métier de l'Ingénieur en Mentorat EMCC-France en Annexe 4). En ce sens, un ingénieur en Mentorat est décrit comme un « *Mentoring Program Manager* » qui :

- Pilote et accompagne la mise en place des programmes de Mentorat ;
- Veille au bon déroulement de toutes ses étapes ;
- Conçoit, met en œuvre, organise et assure le suivi d'un programme de Mentorat selon des modalités adaptées à chaque organisation ;
- Contribue à la transmission des savoirs et au développement des compétences interpersonnelles ;
- Coordonne le travail des équipes participant au programme ;
- Facilite et régule le processus ;
- Assure la formation des acteurs du programme...



Profil : L'ingénieur en Mentorat est un emploi/métier qui s'exerce en interne au sein des entreprises ou associations, et en externe au travers de cabinets conseil, en relation avec différents intervenants (Direction, chefs de service, chefs de projet, représentants du personnel, responsables de formation, organisations institutionnelles, grandes écoles, universités ...).

Au sein des structures, le rôle d'ingénieur en mentorat (ou responsable de programme) est rarement exercé à temps plein. Il est souvent attribué à des personnes qui portent des responsabilités fonctionnelles comme des adjoints RH, des talent managers, etc.

Deux types d'ingénieurs en Mentorat ont été identifiés dans l'échantillon.

1- Le premier type renvoie aux répondants qui se présentent comme « consultant », « accompagnateur » ou « formateur » de Mentorat et qui s'occupent de l'architecture du programme et de la formation des acteurs-membres internes à l'organisation.

Ces participants accompagnent également le comité mentorat afin de s'assurer de la cohérence entre la mission du programme et la vision stratégique de l'entreprise. Les ingénieurs en Mentorat sont majoritairement des coachs professionnels certifiés.

Par ailleurs, certains cabinets de conseil proposent désormais des formations d'ingénieur de mentorat pour former des personnes à concevoir et animer des programmes de Mentorat et à former des formateurs de mentors. Il s'agit de formations de quelques jours d'adressant à un public de responsables de ressources humaines, de coachs professionnels et de consultants.

2- Le deuxième type renvoie aux plateformes digitales de Mentorat qui assurent la mise en place, la coordination et l'animation d'un programme complet.

Ces plateformes ont développé des algorithmes permettant d'effectuer la construction des binômes pour de grands nombres (Exemple de Grand groupe qui a ouvert son programme de mentorat à 3000 managers). Pour assurer la formation des Mentors et des Mentees, les responsables de ces plateformes font appel à des coachs professionnels ou mettent en place des tutoriels sur la plateforme. Des fiches pratiques d'accompagnement, des vidéos et des Moocs sont mis à disposition des Mentors et des Mentees. Les plateformes digitales permettent de démocratiser le mentorat et de piloter plusieurs programmes à la fois.

“ « Le but est d'outiller des programmes et de préparer les participants à cette pratique mentorale. Nous proposons un service à l'entreprise qui est la préparation et l'accompagnement à la mise en place. Nous avons un algorithme de mise en relation qui a l'avantage d'être très transparent. Ce sont les clients qui décident comment l'algorithme va fonctionner »

-Startup-

”

Il arrive que ces deux types co-existent notamment pour faciliter et automatiser la démarche de construction des binômes.

3.1.2 Éléments de cadrage du programme

Les éléments de cadrage sont définis dans un contrat d'accompagnement indiquant ce qui suit :

- ✓ Contexte ;
- ✓ Objectifs et enjeux de la collaboration ;
- ✓ Durée de la collaboration ;
- ✓ Charte de confidentialité ;
- ✓ Actions à mettre en place ;
- ✓ Formation à assurer ;
- ✓ Tarification : la tarification varie en fonction du contenu et de la durée du contrat.

3.1.3 Différents types de prestations

Les prestations d'ingénierie en Mentorat varient selon le besoin de l'organisation. Trois cas de figure semblent émerger :

- Accompagnement à la définition de la mission du programme : L'ingénieur intervient en amont pour assurer la cohérence entre l'objectif du programme Mentorat et la visée stratégique de l'organisation. Il donne des conseils relatifs à la mise en place opérationnelle du programme, à son suivi et à son évaluation.
- Accompagnement à la mise en place de tout le contenu du programme en interne : L'ingénieur définit les étapes à suivre, contribue à la construction des binômes, assure les formations des Mentors et des Mentees ou identifie les personnes qui peuvent le faire, anime l'interface intranet dédiée au programme, assure le suivi et l'évaluation du programme.
- Accompagnement à la conception : L'ingénieur forme des coaches professionnels, des consultants et des futurs responsables de programme à l'ingénierie en Mentorat.

3.2 MENTORAT BENEVOLE

Le Mentorat bénévole représente la majorité de l'échantillon étudié. Il existe essentiellement dans les **structures associatives** et les **entreprises** (Grands Groupes, PME et organisme public).

Bien que la nature des structures soit différente, le Mentorat bénévole repose sur des processus bien définis et assez proches au sein des entreprises et des structures associatives. Afin d'assurer la mise en place de ce programme, les répondants soulignent les éléments suivants :

- ✓ Préparation du cadre en amont ;
- ✓ Identification des acteurs-membres ;
- ✓ Mise en place.

3.2.1 Préparation du cadre en amont

Avant de lancer un programme de Mentorat bénévole, il est fondamental de préparer le cadre dans lequel il s'inscrira. Tous les répondants mettent en avant l'importance de cette phase et son rôle dans la réussite du programme. Ainsi, différentes étapes ont été recommandées :



Définir et documenter la mission du programme

La mission d'un programme de Mentorat renvoie à sa raison d'être et son objectif. Dans le cadre d'une entreprise, la mission d'un programme doit être alignée avec la vision stratégique de l'organisation et visible dans ses canaux de communication interne et externe.

Dans le cadre d'une structure associative, tout programme de Mentorat doit correspondre à la vocation de l'association et être aligné aux objectifs de cette dernière.

“

« On avait besoin de répondre aux attentes fortes des jeunes générations qui sont à la recherche de sens et on a voulu répondre à ce besoin en proposant un programme qui rappelle les valeurs communes de partage et de solidarité de notre association. Notre programme de mentorat est basé sur la solidarité »

-Association-

Le programme a été co-construit avec la direction pour identifier sa visée et l'objectif par rapport à notre stratégie générale. Nous avons mis le cadre ensemble et on a communiqué auprès des responsables d'équipes nouvellement nommés pour savoir s'ils souhaitaient être mentorés »

-Grand Groupe-

« On fait appel à des coachs professionnels parfois pour définir la stratégie à mettre en place et pour que le programme soit aligné avec nos attentes. On a une personne qui intervient en amont »

-Grand Groupe-

”



Identifier la population cible

En fonction de la mission prédéfinie, les personnes qui pilotent le programme décident du profil des Mentorés et des Mentors à sélectionner.

Les répondants appartenant aux entreprises citent, à titre d'exemple, une majorité de programmes à destination des cadres en prise de poste, des cadres de middle management à potentiel, de femmes destinées à évoluer dans l'entreprise dans le cadre d'un plan d'action égalité H/F, des cadres accédant pour la 1ère fois à des responsabilités managériales...

Certains programmes de Mentorat ont une visée sociétale, ou solidaire, et s'adresse aux jeunes dans des situations difficiles pour aider à recherche d'emploi, assurer la réorientation professionnelle et/ou aider à la création d'entreprise.

Le tableau en Annexe 5 présente une liste non-exhaustive de programmes de Mentorat bénévole en précisant la cible de chaque programme.

Quant aux associations, les critères diffèrent en fonction de la visée de la structure. Dans le cas des associations des anciens élèves d'écoles de commerce ou d'université, il paraît primordial d'être membre adhérent. D'autres critères relatifs au statut professionnel des Mentorés, aux postes occupés, à l'expérience managériale et à l'âge sont également indiqués.

Pour d'autres associations proposant du Mentorat aux jeunes issus des quartiers défavorisés à titre d'exemple, l'élément le plus important est celui d'avoir un esprit de communauté entre les Mentorés. Le choix de la population cible repose alors sur les valeurs d'entraide et de solidarité.

“ « En moyenne, nos mentorés ont 45 ans et ne doivent pas être en début de carrière. Donc il est important d’avoir une expérience et d’avoir réfléchi à son évolution professionnelle. Ils doivent être adhérents et ne pas être en recherche d’emploi. Ils sont soit en phase de réflexion sur leur carrière ou en phase d’amélioration de leur impact dans leur job actuel »

-Association-

« On crée un programme qui tient compte de la diversité des profils pour créer une promo particulière. Le but est de créer une communauté de startup qui va s’entraider. »

-Association-

”



Identifier une personne Sponsor pour porter le programme

Cet élément s’applique à la fois aux entreprises et aux structures associatives.

50% des participants soulignent que les programmes qui ne sont pas appuyés par la Direction ou par une personne d’influence désignée comme « parrain/marraine de la promotion » semblent moins pérennes.

À titre d’exemple, un engagement visible des membres du Comité de Direction vis-à-vis du programme augmente le nombre de candidatures des Mentors-Mentorés et met en valeur la mission du programme.

“ « Il est important d’avoir le DG sur scène pour dire combien il s’investit dans ce programme. Lorsque le programme a de l’ampleur, il est préférable d’avoir une personne influente qui le porte. Ça donne l’exemple pour les Mentors et ça motive les Mentorés »

-Grand Groupe-

« Je pense que ça marque un jalon et ça montre surtout que la direction est là, qu’on y croit et qu’on investit sur le sujet. Ça rassure beaucoup les Mentorés et les Mentors »

-Grand Groupe-

”



Produire un guide du programme et des documents de communication

Les responsables ou les coordinateurs produisent un guide indiquant les contours du programme et des documents de communication.

A titre d'exemple, le guide du Mentorat peut contenir un message d'inspiration de la part du parrain/marraine du programme, le calendrier du programme indiquant les événements ou ateliers pouvant avoir lieu, une définition claire du Mentorat, un rappel de la posture à mobiliser pour le Mentor et le Mentoré, la liste des Mentors et des Mentorés participant à la vague, les coordonnées de la hotline ...

Le respect de cette étape dépend fortement du budget alloué au programme à mettre en place. Faute de moyens, certaines structures n'assurent ni le suivi, ni le bilan. Ces étapes seront détaillées dans la partie suivante.



Produire une charte du Mentorat

La charte du mentorat est un document qui décrit le programme, sa mission, sa durée, les attentes vis-à-vis des Mentors et des Mentorés, les engagements à respecter, la posture Mentor-Mentoré, la fréquence des rencontres, etc.

Cette charte est d'une grande importance, car elle définit et documente les contours de la relation Mentor-Mentoré. (Cf. Exemple de charte de Mentorat d'une structure associative figure dans l'Annexe 6)

3.2.2. Acteurs du programme

➤ Comité Mentorat

Il s'agit d'un groupe de personnes qui pilote le programme, définit les règles, valide le choix des binômes, etc. Parmi les membres du comité, les participants citent :

- L'initiateur du programme ;
- Les coordinateurs qui aident à la prise de décision et à la mise en place opérationnelle du programme ;
- Des volontaires : ambassadeurs de régions, des membres décideurs d'une association ;
- Des membres externes : des formateurs ou ingénieurs de Mentorat...

Uniquement 4 répondants (2 associations, 1 Grand groupe, et 1 organisme public) ont évoqué l'importance d'un comité mentorat. La constitution de ce comité n'est pas obligatoire.

➤ Mentor

Le statut de « Mentor » dépend de la nature du programme de Mentorat mis en place et des critères prédéfinis par la structure. Une personne expérimentée et ayant un niveau hiérarchique élevé peut être sollicitée comme Mentor dans un programme de développement de carrière, par exemple. De même, une personne nouvellement recrutée peut être proposée comme Mentor dans un programme de Mentorat inversé.

➤ Mentoré

Parallèlement au Mentor, le statut de « Mentoré » dépend aussi de la nature du programme de Mentorat mis en place et des critères prédéfinis par la structure. Ce statut désigne la personne qui exprime le besoin d'être accompagnée ou à qui on propose d'être accompagnée.

En entreprise, les Mentorés peuvent être identifiés par la Direction sans en avoir exprimé le besoin, mais le volontariat reste la règle pour les mentorés comme pour les mentors.

➤ Membres externes

Ce sont habituellement des prestataires auxquels la structure fait appel pour la mise en place du processus mentorat, l'organisation des formations des Mentors et des Mentorés, la réalisation d'un questionnaire de suivi ou d'évaluation

Parmi ces prestataires, les répondants évoquent des ingénieurs de Mentorat, des consultants, des formateurs, etc.

“

« On forme les mentors et les mentorés aussi. On fait appel à un coach professionnel externe d'habitude. On attend des mentors qu'ils soient bienveillants et à l'écoute. On attend du mentoré qu'il soit ouvert à la critique constructive et qu'il soit authentique. »

-Grand Groupe-

”

3.2.3. Mise en place

Lorsqu'il s'agit d'un programme de Mentorat bénévole, le processus mis en place repose sur cinq phases :

Phase 1 : Préparation du programme

Phase 2 : Construction des binômes

Phase 3 : Lancement du programme

Phase 4 : Suivi et évaluation

Phase 5 : Bilan de clôture / Lancement de nouvelle vague

Le tableau 2 ci-dessous définit chaque phase.

- i** L'annexe 7 détaille les différentes phases en citant des exemples concrets des meilleures pratiques évoquées par les répondants.

	Description
Phase 1 Préparation du programme	Cette phase consiste à définir les contours du programme, préparer les documents de communication (charte, guide...), identifier les acteurs (comité, responsable, coordinateur...), définir sa visée et sa cible, lancer un appel à Mentor et lancer un appel à Mentoré.
Phase 2 Construction des binômes	Il s'agit de la phase de sélection et d'appariement des Mentors et des Mentorés. Elle peut être appuyée par des acteurs externes, tels qu'un ingénieur en Mentorat et/ou une plateforme digitale.
Phase 3 Lancement du programme	Cette phase consiste à lancer le programme officiellement. Tous les répondants font référence à un événement de kick-off et aux sessions de formation de Mentors et de Mentorés.
Phase 4 Suivi et évaluation	Cette phase fait référence aux modalités de suivi, durant le parcours, et d'évaluation, à la fin du parcours, de la relation de Mentorat entre Mentor et Mentoré. Elle peut renvoyer aussi aux outils de communication mis à disposition, comme une hotline, un réseau intranet dédié, application, chat...
Phase 5 Bilan de clôture	Cette dernière phase annonce la fin du programme. Elle est très importante pour avoir le retour des Mentors et des Mentorés et faire le bilan. Certaines structures ne parviennent pas à réaliser un événement de clôture pour des raisons budgétaires.

Tableau 2. Phases du processus mentorat

3.3. MENTORAT REMUNERE

Quant au Mentorat rémunéré, près d'un répondant sur 5 a recours à cette pratique, soit 7 cabinets de conseil, de formation et d'accompagnement et une startup. Certains répondants emploient la terminologie anglaise *Business Mentoring* et parlent de *Business Mentor*.

3.3.1. Caractéristiques

Définition :

Aucune définition officielle du mentor d'affaires ou du Business mentor n'est évoquée par les structures interrogées. Chaque structure propose une description relative à ses propres services. Dans ce sens, le référentiel de compétences coach/mentor de EMCC France (cf. Annexe 8), s'il est utilisé, ne répond que partiellement à l'activité réelle constatée.

« L'idée du business Mentoring est de mentorer des entrepreneurs, des dirigeants de PME, ETI dans un contexte européen, par des business mentor en suivant une méthode éprouvée. »

-Cabinet de Conseil-

« L'idée est d'accompagner des personnes en partageant mon expérience de la gouvernance d'entreprise, de la direction, de l'empowerment d'un jeune directeur. C'est un peu comme un coaching professionnel de dirigeants, sauf que j'apporte également de la matière qui est liée à l'expérience que j'ai acquise dans des fonctions similaires. C'est une matière qui ne s'enseigne pas. »

-Cabinet de Conseil-

L'ensemble des participants qui mettent en place cette démarche de mentorat payant la désignent comme un métier/emploi permettant de transmettre un savoir et de partager une expérience professionnelle pour :

- Éclairer une situation particulière ;
- Révéler le potentiel du Mentee-Client ;
- Lui faire prendre conscience des solutions à envisager.

La notion d'expérience est fondamentale dans le Mentorat d'affaires.

Profil du Mentor d'affaires : Tous les répondants désignés comme Mentors d'affaires bénéficient d'une expérience antérieure moyenne de 20 ans dans différentes structures et ont occupé des niveaux hiérarchiques élevés. Ils révèlent des compétences essentielles d'ordre managérial, stratégique et pédagogique.

Deux catégories dans lesquelles les Mentors peuvent s'inscrire ont été identifiées dans l'échantillon de l'étude.

Catégorie 1 : Mentors d'affaires s'adressant directement aux Mentorés-Clients.

Description	<p>Il s'agit d'une personne expérimentée qui s'auto-désigne Mentor d'affaires.</p> <p>Elle propose des prestations de Mentorat à différentes populations cibles :</p> <p>Entreprises : Cadres, Dirigeants, Membres du Comex, Managers, Entrepreneurs, Créateurs d'entreprise, etc.</p> <p>Particuliers : Nouveaux diplômés, Chercheurs d'emploi, etc.</p>
Stratégie de communication	<p>B to B : Mentor d'affaires s'adressant aux organisations.</p> <p>B to C : Mentor d'affaires s'adressant directement aux particuliers.</p>
Rémunération	<p>Il s'agit d'un contrat entre le Mentor et le Mentoré-Client. Le Mentor d'affaire se fait rémunérer directement par le client (entreprise ou particulier).</p>

Catégorie 2 : Structures ayant un ensemble de Mentors d'affaires s'adressant aux Mentorés-Clients

Description	<p>Il s'agit de cabinets de conseil, d'associations ou de startups ayant un <i>pool</i> de Mentors d'affaires.</p> <p>Ces structures proposent :</p> <p>Un recrutement des Mentors d'affaires en fonction du besoin prédéfini par le Mentoré-Client et du champ d'expérience requis.</p> <p>Une formation des Mentors à la posture à adopter et à la démarche à suivre.</p> <p>Exemples : certains cabinets mettent en place un processus de certification obligatoire à la posture de Business Mentor conforme à la norme ISO 17024 (cf. Annexe 9), certaines associations font de la sensibilisation à la posture de Business Mentor)</p> <p>Une mise en place d'indicateurs d'évaluation et de suivi qualitatif.</p> <p><i>N.B. Cette forme de Mentorat émerge de plus en plus au sein des incubateurs et des organismes d'accélération de startups.</i></p>
Stratégie de communication	<p>B to B : La structure s'adresse aux organisations pour définir le besoin (ex. entrepreneurs, dirigeants de PME ou de Start-up).</p> <p>Ces structures s'adressent souvent aux Mentorés à fort potentiel, qui représente une entreprise ou qui porte déjà un projet. Généralement, il est rare d'avoir une stratégie B to C dans ce cas de figure.</p>
Rémunération	<p>Pour les startups et les cabinets de conseil de l'échantillon : Le contact se déroule entre la structure et le Mentoré-client en précisant le nom du Mentor d'affaires.</p> <p>Le Mentoré-client rémunère la structure. La structure rémunère ensuite le Mentor d'affaires.</p> <p>Pour les associations :</p> <p>Le Mentoré adhère à la structure et au programme d'accompagnement souhaité. Certaines structures versent une somme symbolique au Mentor d'affaires, d'autres non.</p>

3.3.2 Éléments de cadrage du programme

La collaboration entre Mentor d'affaires et Mentee-Client est régie par un contrat d'accompagnement à signer qui indique les points suivants :

- Contexte ;
- Objectifs et enjeux de la collaboration ;
- Durée ;
- Besoin prédéfini par le Mentee-Client ;
- Actions à mettre en place ;
- Charte de confidentialité ;
- Fréquence des rencontres ;
- Les modalités de suivi ;
- Les Mentors à intervenir : cette partie s'applique uniquement aux cabinets de Mentorat qui mobilisent différents Mentors ayant des champs d'expériences variés.
- Tarification : la tarification varie en fonction de la catégorie dans laquelle le Mentor d'affaires s'inscrit et de la nature du Mentoré-Client (organisation vs particulier) (cf. paragraphe précédent).

3.3.3. Mise en place

1- Définition et validation du besoin

Tous les répondants soulignent l'importance d'avoir une première rencontre avec le Mentee-Client pour définir le besoin et valider l'utilité d'un Mentorat d'affaires.

Le Mentorat d'affaires repose sur les champs d'expérience du Mentor. De ce fait, il est recommandé que le Mentor vérifie :

- L'utilité du Mentorat d'affaires pour le Mentee-Client et sa capacité à se remettre en question et à accepter le retour du Mentor ;
- L'adéquation entre le besoin du Mentee-Client et l'expérience du Mentor.
- Dans le cas d'un cabinet / association de Mentorat, le Mentee-Client a la possibilité de choisir le profil de son Mentor.

2- Modalités de l'accompagnement

Des séances d'accompagnement régulières d'une durée moyenne d'une heure sont effectuées, en fonction de la nature du projet.

La fréquence des rencontres varie selon le profil du Client-Mentee. Contrairement à programme de Mentorat pré établi, une souplesse du Mentor d'affaires est recommandée.

“ « En fonction de la nature du projet, la fréquence des rencontres doit varier. Elles doivent être régulières et suivre l'évolution l'opérationnelle du mentee et son rythme de prise de décision. »

-Cabinet de Conseil-

”

3- Suivi et évaluation

Une charte de mentorat est parfois rajoutée dans le cadre du Mentorat. Cela a été évoqué par un seul répondant Mentor d'affaires. Pour les autres répondants, le contrat doit faire preuve de transparence et préciser les formes de suivi et d'évaluation de la relation.

Par exemple, pour évaluer les actions mises en place par les Mentees-Clients, un feedback qualitatif à la fin de chaque réunion mentorale est recommandé.

Certains Mentors disposent d'un outil de monitoring pour suivre l'évolution de la relation. Cet outil repose essentiellement sur l'avancée qualitative des axes clés du projet du Mentee-Client. Dans le cadre des cabinets de Mentorat, les Mentors d'affaires sont également évalués.

OBSERVATION



Cette forme de Mentorat est encore méconnue en France. Bien qu'elle figure dans les prestations de certains cabinets de conseil, 10 répondants de l'étude ignorent son existence et certains s'interrogent sur sa déontologie et son champ d'application. Ces derniers appartiennent majoritairement à de Grands Groupes et à des structures associatives développant le Mentorat bénévole. Deux éléments sont partagés pour exprimer leur crainte vis-à-vis de la pratique.

Le premier renvoie aux valeurs de générosité et de solidarité que représente le Mentorat. Certains répondants appartenant aux Grands Groupes et aux associations estiment que le Mentorat est bénévole par essence et repose sur le volontariat et la gratuité.

En demandant une contrepartie financière, le rapport entre

Le Mentor et le Mentoré change et « perd de la valeur ».

Ils parlent ainsi de « contrat de conseil ».

Le deuxième motif d'interrogation a été évoqué uniquement par les répondants appartenant aux Grands Groupes. Ils soulignent qu'un Mentor d'affaires est externe à l'entreprise et n'a pas connaissance de sa culture et de ses codes. Le Mentor d'affaires semble alors peu légitime.

« Le binôme de mentor-mentoré se fait au sein de l'entreprise et à la connaissance des particularités de l'entreprise et de ses spécificités. Il sait comment gérer la vision stratégique et l'évolution professionnelle dans le groupe. Mais un mentor externe ne peut pas avoir la connaissance de ces spécificités. Ça peut être un handicap. »

-Grand Groupe-

3.4. COMPÉTENCES ET POSTURE DU MENTOR BÉNÉVOLE ET DU MENTOR D’AFFAIRES

Malgré les formes variées de la pratique mentorale, tous les répondants partagent deux points essentiels :

- 1- L’importance de mettre en place un cadre initial définissant le programme à mettre en place et la déontologie à respecter ;
- 2- La nécessité de définir les compétences principales requises d’un Mentor.

En ce sens, chaque répondant est invité à attribuer des compétences, des aptitudes, ou des qualités aux Mentors, qu’ils soient bénévoles ou rémunérés.

Quatre catégories de compétences ont émergé dans l’étude :

- Compétences comportementales
- Compétences métier ;
- Compétences opérationnelles ;
- Compétences décisionnelles/managériales.

Le tableau 3 ci-dessous définit ces compétences en fonction du profil du Mentor.

	Mentor bénévole	Mentor D’affaires
Compétences comportementales	Recommandé	Obligatoire
Qualité de communication (écoute active, empathie) Capacité de questionnement Savoir-partager Savoir transmettre Capacité à oser Capacité à se détacher de soi-même Capacité d’introspection personnelle Ne pas projeter sa personnalité sur la personnalité du Mentoré		
Compétences managériales (expérience en Direction)	Facultatif	Obligatoire
Capacité à donner du feedback constructif Capacité à recevoir la critique et à accepter la différence Capacité à créer de la valeur et à identifier un potentiel Capacité d’évaluation du progrès		
Compétences Métiers	Recommandé	Obligatoire
Compétences dans des domaines d’expertise variés Polyvalence		
Compétences opérationnelles	Facultatif	Obligatoire
Savoir mettre en place une méthode pour atteindre l’objet prédéfini du programme Savoir adapter ses outils à différents contextes		

Tableau 3. Compétences du Mentor

4. SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES ENTRE MENTOR ET COACH PROFESSIONNEL

Une comparaison entre la posture du coach professionnel et la posture du Mentor a été effectuée en distinguant :

- Les éléments de cadrage ;
- L'obligation de formation ;
- Les exigences de Certification ;
- Les compétences requises ;
- L'obligation de supervision ;
- Le positionnement vis-à-vis de l'organisation ;
- La rémunération
- Le sens de l'apprentissage.

Le tableau 4. ci-dessous reprend cette comparaison en fonction du profil du Mentor et du Coach professionnel.

	Mentors		Coach professionnel
	Bénévole	Affaires	
Cadre	Charte de Mentorat	Contrat de Mentorat d'affaires	Contrat de coaching professionnel
Formation requise	Oui pour former à la posture du Mentor mais pas systématique	Oui pour développer une posture de Mentor Non, si le Mentor a déjà une posture de coach professionnel	Oui
Certification requise	Non	Oui pour 1 répondant sur 2 Non pour 61% des répondants	Oui
Compétences requises	Transversales Métiers Décisionnelles/Managériales	Transversales Métiers Décisionnelles/Managériales Opérationnelles	Optionnel : Transversales Décisionnelles/Managériales Opérationnelles
Supervision	Non	Oui pour 14% des participants Non pour 86% des participants (une session de co-développement ou d'échange de pratiques entre Mentors est recommandée)	Oui
Positionnement vis-à-vis de l'organisation	Interne	Externe	Externe Interne (en cas de coaching professionnel interne)
Valorisation	En termes d'image (Ex. certaines entreprises invitent les Mentors et les Mentorés à indiquer l'impact du programme durant leur entretien annuel d'évaluation)	Financière	Financière

Tableau 4. Comparaison entre le profil du Mentor et du Coach professionnel

Un élément majeur de différence entre le mentoring et le coaching professionnel réside dans le niveau d'exigence en matière de formation (de quelques heures pour un Mentor bénévole à plusieurs mois, voire années, pour un coach professionnel) et de supervision. La majorité des répondants Mentors d'affaires ne perçoivent pas l'utilité de la supervision dans le cadre d'un programme de Mentorat.

“ « *Le Mentorat est basé sur l'expérience. Je suis contre la supervision. Qui va pouvoir évaluer mon expérience et mon expertise sur la création des centres de services partagés par exemple ? Ce serait plus utile d'avoir des échanges de pratiques entre Mentors ou avec des personnes qui ont fait du développement personnel. Ça peut m'aider à mieux communiquer et mieux transmettre, à développer une meilleure posture, à maîtriser les techniques de communication, de reformulations, de transfert. »*

-Cabinet de Conseil-

« *Je suis partisan de l'analyse de la pratique, mais je ne suis pas partisan de la supervision parce qu'on me ramène dans des dimensions de coaching professionnel liées à du normatif. »*

-Cabinet de Conseil-

”

Néanmoins, l'étude démontre que la majorité des répondants ayant le statut de « Mentor d'affaires » ont aussi un statut de « Coach professionnel certifié » et mettent en évidence la complémentarité entre leur posture de Coach professionnel et de Mentor.

“ « *C'est le mélange entre les postures que je trouve intéressant. La posture de Mentor me permet de comprendre le vécu du Mentee et de partager le mien. Alors que la posture de coach professionnel va aider le coaché à travailler sur le volet émotionnel. »*

« *Je passe d'une logique de connaissances théoriques de coach professionnel à une logique de décision et d'action de mentor expérimenté. »*

« *Les dirigeants demandaient un avis basé sur mon expérience. Ils voulaient savoir comment je m'en suis sorti, tout en leur permettant de décider par eux-mêmes. La posture de coach professionnel ne permettait pas cela. Elle était limitante. »*

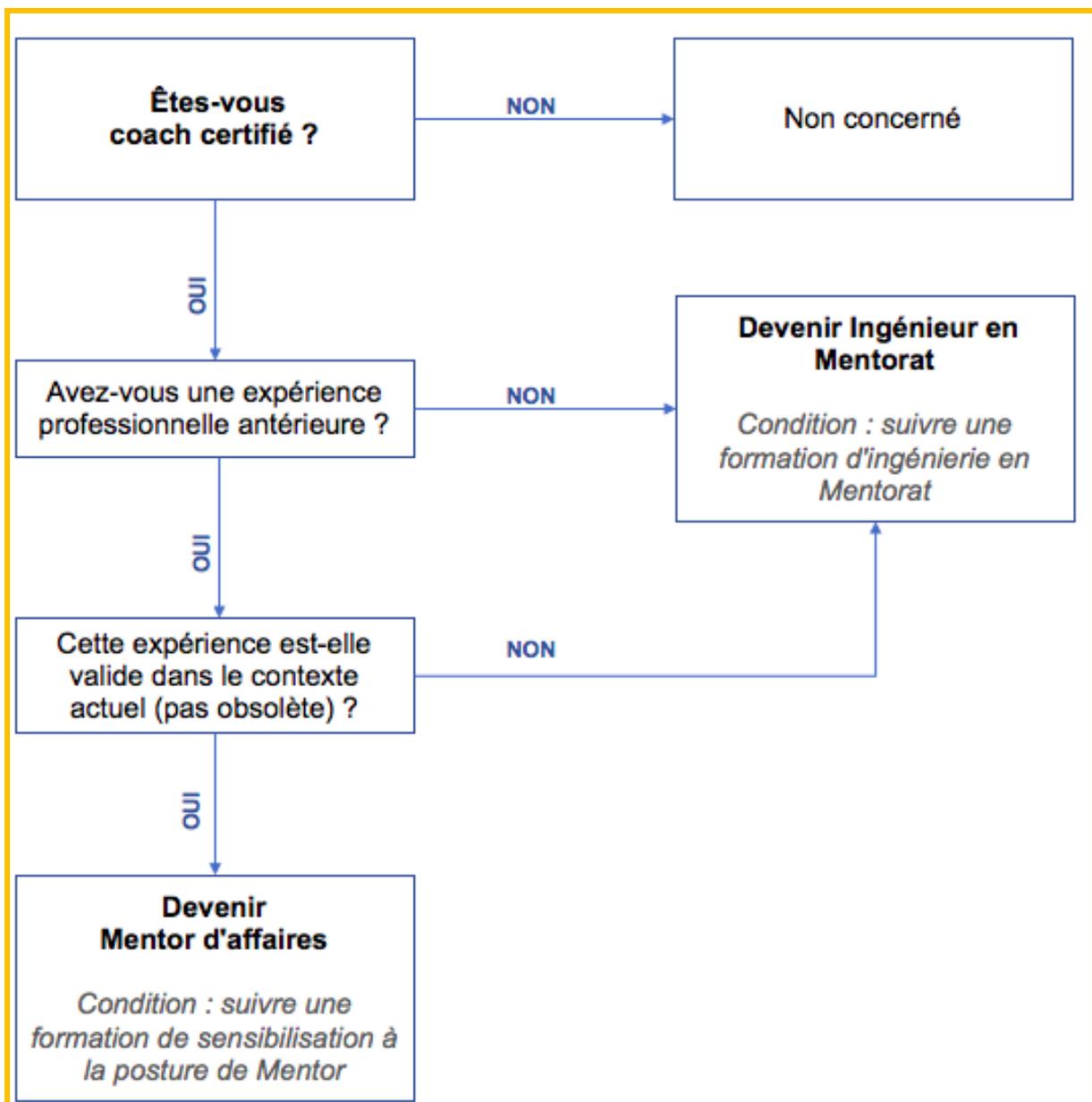
« *Je me sers de la qualité des questionnements, des scénarios d'échec, des logiques d'impasse et des outils qui bloquent la décision et l'action. Je fais un travail de miroir, d'expérience. Je confie ce que j'ai vécu, mais je ne vais pas dans l'analyse de la personne. »*

”

Tous les participants reconnaissent le statut d'Ingénieur en Mentorat, et le fait qu'il soit rémunéré. Certains soulignent la complémentarité entre le coaching professionnel et l'ingénierie en Mentorat et indiquent que tout coach professionnel certifié peut à la fois former et être formé à la posture de Mentor et assurer l'ingénierie des programmes.

Sur la base des éléments collectés, la figure 5 ci-dessous fait apparaître la complémentarité entre les deux pratiques de coaching professionnel et de Mentorat.

Figure 5. Un Coach professionnel peut-il devenir Mentor d'Affaires et/ou Ingénieur en Mentorat ?



5. PRÉCONISATIONS ET SUGGESTIONS

Afin de poursuivre la réflexion autour du Mentorat, des préconisations ont été reformulées par les personnes interrogées. Elles sont de cinq natures :

1. Différenciation entre les pratiques d'accompagnement

Cette préconisation invite à produire un document officiel spécifique, labellisé EMCC-France, distinguant les définitions du Mentorat et du Coaching professionnel et soulignant les similitudes et les différences entre les pratiques. En ce sens, il serait nécessaire de définir les différentes formes bénévoles et rémunérées d'un programme mentorat.

En effet, le document "référentiel de compétences coach/mentor" de EMCC (Cf. Annexe 8), très détaillé avec huit catégories de compétences et quatre niveaux de pratiques pour chacune d'elles, qui est un document de référence pour les professionnels du coaching, de la formation, de la supervision et de l'accréditation, ne distingue pas le coach du mentor.

2. Mise en place d'un cadre de référence d'un programme de Mentorat

Les répondants suggèrent une mise en place d'une charte du Mentorat bénévole, labellisé EMCC-France, indiquant les règles à respecter, la posture à adopter et les engagements du Mentor, du Mentoré et de l'organisation.

3. Formation à la posture

Ce point a été le plus évoqué par les répondants. Ces derniers expriment le besoin d'avoir des formations à la posture de Mentor, de Mentoré et de responsable de programme.

Il pourrait être envisageable d'avoir une liste officielle de Coachs professionnels par exemple qui sont formés au Mentorat et qui pourraient former à leur tour Mentors, Mentorés et Responsables de programmes.

4. Outillage du programme

Afin d'appuyer la mise en place du Mentorat, certains répondants suggèrent de mettre en place une matrice de compétences pour faciliter et encadrer le choix des Mentors bénévoles. D'autres répondants proposent une grille de compétences d'un Mentor d'affaires afin de connaître les éventuelles compétences à développer pour avoir le statut de « Mentor d'affaires ».

5. Animation et communication autour du Mentorat en France

Il a été proposé de lancer un événement national autour du Mentorat en donnant la parole aux Mentors et aux Mentees et en mettant en évidence des témoignages inspirants pour apporter de la visibilité aux bienfaits du Mentorat.

Enfin, certains répondants recommandent la création d'un Observatoire de Mentorat pour favoriser et accompagner l'évolution de la pratique en France.

Le tableau qui suit propose un plan d'actions à destination de la Commission Mentorat de EMCC-France.

Suggestions d'un plan d'actions EMCC-France Commission Mentorat

1. Conception et mise en place d'une formation à la posture du **Mentor d'affaires**
2. Conception et mise en place d'une formation à la posture du **Mentor bénévole**
3. Conception et mise en place d'une formation à l'**ingénieur en Mentorat**
4. Mise en place d'un **référentiel de compétences** d'un Mentor bénévole / Mentor d'affaires
5. Présentation de la **complémentarité entre les pratiques** de Mentorat, de Coaching professionnel et d'ingénierie de Mentorat et proposition du **statut Coach professionnel /Mentor**.

6. CONCLUSION

Cette étude qualitative a mis en évidence quatre éléments clés :

1. Le **Mentorat bénévole** se développe davantage dans la culture française. Il connaît une forte visibilité au sein des Grands Groupes, et des structures associatives et des milieux universitaires. Il semble néanmoins moins présent dans les PME. Cette observation rejoint également les résultats d'autres études académiques menées sur le sujet. Elle peut se traduire par un manque de ressources (manque de disponibilités, absence de budget pour lancer en interne ou faire appel à un prestataire) ou un réservoir plus étroit de Mentors et une culture hiérarchique ne permettant pas d'avoir des relations Mentor-Mentoré sans biais hiérarchique. L'annexe 5 recense les différentes formes de Mentorat bénévole évoquées par les répondants.

2. Le **Mentorat rémunéré**, ou Mentorat d'affaires, émerge dans l'écosystème entrepreneurial français. Il est de plus en plus développé dans les incubateurs et les organismes d'accélération de croissance d'entreprises. De plus, le nombre de cabinets de conseil, de formation et d'accompagnement qui proposent cette forme de Mentorat est en forte croissance. Ces derniers développent un modèle économique qui se pérennise dans le temps. Afin de veiller au bon développement de cette pratique d'accompagnement, il paraît important de mettre en place un cadre de référence pour les futurs Mentors d'affaires.

Cette forme de Mentorat est, par ailleurs, largement développée à l'étranger (Canada, États Unis, Allemagne...).

3. Tous les répondants de l'étude s'accordent sur l'utilité de l'**ingénierie en Mentorat**. L'accompagnement de l'ingénieur contribue à assurer la qualité du programme mentorat. Cette fonction/métier gagne en visibilité à la fois au sein des entreprises et au sein des cabinets de conseil, de formation et d'accompagnement. Elle est amenée à se développer, dans un avenir proche, grâce aux formations que ces derniers proposent.

4. Les résultats de l'étude qualitative montrent qu'une formation au Mentorat (bénévole, rémunéré) ainsi qu'à l'ingénierie en Mentorat peut compléter une formation de

Coaching professionnel afin d'avoir le statut **Coach professionnel / Mentor d'affaires** ou **Coach professionnel / Ingénieur en Mentorat**. Bien que les postures de ces deux modes d'accompagnement soient distinctes, une complémentarité émerge.

7. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ❖ **Abonneau, D., & Campoy, E.** (2012). Mentor et protégé durant la phase d'initialisation de la relation : fonctions centrales et conséquences. *XXIIIème Congrès de l'AGRH*.
- ❖ **Angel, P., & Cancellieri-Decroze, D.** (2011). Du coaching au mentoring, Paris : A. Colin
- ❖ **ANDRH, Féfaur, Cornerstone OnDemand,** (2017). La gestion des talents dans les entreprises françaises.
- ❖ **Blanchard, K. & Diaz-Ortiz C.** (2017) Le mentoring minute. Réussir avec le mentoring : trouver un mentor, en devenir un, Ed. Eyrolles
- ❖ **Dardouri, M.** (2019). Le développement des compétences au coeur de la relation de mentorat. In A. Roger & D. Vinot (Éd.), *Management des compétences : Nouvelles perspectives - Alain Roger, Didier Vinot - Google Livres* (p. 15-52).
- ❖ **Dardouri, M., & Falcoz, C.** (2018). Mentoring de carrière et réflexivité dans une grande entreprise publique - approche phénoménologique interprétative. *Management & Avenir, 104(6)*, 127.
- ❖ **Dardouri, M.** (2019). Expériences mentoriales et développement du capital de carrière : le cas des outils de mentoring au sein du Groupe SNCF. Thèse de Doctorat, Université Jean Moulin Lyon III-
- ❖ **Houde, Renée.** (2001). Le mentorat : un outil de développement de la relève. *Article présenté à l'occasion du colloque organisé par l'Association suisse de psychologie du travail de langue française*.
- ❖ **Levinson, D.** (1978). *The seasons of a man's life*. Ed. Ballantine Books
- ❖ **Ragins, B., & Kram, K.** (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*.
- ❖ **Thibaux, C.** (2019), Les clefs d'un mentoring réussi : Accompagner et être accompagné en toute confiance", Ed. Studyrama.

8. LEXIQUE DES MOTS

Français	Anglais
Mentorat	Mentoring
Mentoré	Mentee
Mentorat inversé	Reverse Mentoring
Mentorat croisé	Cross Mentoring
Mentorat entre pairs	Peer to peer Mentoring
Mentorat d'affaires ou encore Mentorat rémunéré	Business Mentoring
Cercles de Mentorat	Mentoring cercles
Co-mentorat	Mutual Mentoring
Programmes d'observation des cadres	<i>Executive Shadowing program</i>

9. ANNEXES

Annexe 1. Grille d'entretien élaborée avec la Commission Mentorat

Thèmes	Orientations	Objectifs
1. Présentation de l'interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nom et prénom ▪ Entité /Statut /Fonction ▪ Ancienneté ▪ Contexte mentorat (pourquoi avoir recours au mentoring ?) 	Contextualiser les données et identifier les caractéristiques de l'interlocuteur
2. Caractéristiques du mentorat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nature des programmes ▪ Raisons de lancement ▪ Durée ▪ Ancienneté ▪ Pilotage (RH, réseau interne, ressources externes) 	Identifier les caractéristiques des programmes
3. Acteurs et phases du programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédure de sélection des mentors, des mentees ▪ Modalités de cadrage et/ou formations ▪ Procédure de sélection du responsable du prog (critères et ouverture pour les coachs professionnels ?) ▪ Compétences requises pour le responsable du prog ▪ Procédure d'appariement ▪ Outils mis à disposition (intranet, plateforme externe) ▪ Rencontres et suivi ▪ Procédure d'évaluation (enquête de satisfaction, événement de clôture...) 	Sélection des acteurs du programme et identification du process

<p>4. Apports et retours</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apports perçus par les mentors et les mentees (individu) ▪ Apports perçus par le comité de pilotage/responsable du programme (organisation) 	<p>Identifier les enjeux des programmes (individu/orga)</p>
<p>5. Mentors internes/externes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Critères de sélection ▪ Formation en amont ▪ Compétences ▪ Suivi (supervision) des mentors ? ▪ Accréditation (besoin identifié par le responsable du prog ?) ▪ Rémunération des mentors, autres moyens de valorisation ? ▪ Sous quelle forme juridique ? 	<p>Les enjeux de professionnalisation des mentors</p>
<p>6. Valorisation et perspectives d'avenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication interne et externe – voies de valorisation ▪ Voies de développement du programme ▪ Comment améliorer ces programmes ? ▪ Qu'est ce qui pourrait nourrir le mentoring ? (outils, participer à un réseau, un référentiel de compétences du mentor, un parcours de certification ? ...) 	<p>Identifier la visibilité du programme et connaître les perspectives d'évolution au sein de la structure.</p>

Annexe 2. Charte de confidentialité élaborée avec la Commission Mentorat



CHARTE DE CONFIDENTIALITÉ

Manel DARDOURI, consultante/chercheuse mandatée par la Commission Mentorat EMCC-France, réalise une étude approfondie sur le déploiement du mentorat dans les organisations françaises, tous secteurs confondus.

Cette étude vise à identifier :

- les besoins initiaux auxquels le mentorat répond ;
- les cibles auxquelles il s'adresse ;
- la nature des programmes existants et leur ancienneté ;
- les programmes à venir et/ou en cours de constitution ;
- l'état d'évaluation de chaque programme.

A cet effet, la consultante/chercheuse mène des entretiens avec des acteurs reconnus dans la sphère mentorale. Elle s'engage à :

- maintenir strictement confidentielles les informations fournies par les personnes interviewées et communiquées par tout moyen ;
- ne pas révéler ces informations même partiellement à quelques tiers et sous quelque forme que ce soit ;
- ne les utiliser que pour les seuls besoins de l'exécution de la présente mission, sauf autorisation contraire de EMCC-France et de la personne interviewée ;
- transmettre aux personnes interviewées les résultats de l'étude à la fin de la présente mission.

Afin de faciliter l'analyse des données collectées, les échanges réalisés seront enregistrés et retranscrits par la consultante/chercheuse. Tous les échanges seront anonymisés, sauf indication contraire de la personne interviewée.

À l'issue de cette étude, les résultats pourront faire l'objet d'événements et de publications scientifiques en français et/ou en anglais.

Annexe 3. Composition de l'échantillon de l'étude

	Répondants	Structure
Grands Groupes, PME et Organisme public		
1	Carmen MUNOZ	Citélum
2	Chantal LEGENDRE	ORANGE Corporate
3	Dominique BOUZONVILLER	Pôle Emploi Ile de France (Organisme public)
4	Jean-Yves COENT	Reed Midem (PME)
5	Marie-Pierre DELANNOY	Sodexo
6	Michèle LECERRE	Bouygues Télécom
7	Véronique SCHWIMANN	Crédit Agricole SA
Startups		
8	Morgan BAIVIER de FORTIS	Monmentor.fr Plateforme de mentorat
9	Paul BOURCERET	Numa Plateforme de mentorat
10	Victoria PELL	Unatti.com Plateforme de Mentorat
Associations		
11	Antoine TIRARD et Claude PEROL	Insead Alumni
12	David BRUN	Moovjee Lab Accelerator
13	Franck Montero	Management Impact Consultant
14	Ingrid BIANCHI	Club du XXIème Siècle
15	Jeanne WORA	Bâtis ton avenir
16	May MORRIS	Association Femmes & Sciences
17	Michel BRIMBAL	Association des ingénieurs centraliens de Lyon
Cabinet de Conseil, de formation et d'accompagnement		
18	Anonyme	Anonyme
19	Anonyme	Anonyme
20	Catherine THIBAUX	INTER-VENIR Consulting
21	Florence SAINT-HILAIRE	FSH Coaching
22	Hervé FRANCESCHI	Hervé FRANCESCHI
23	Lydia HAFERBURG	InBalance Coaching et Formation
24	Mackin MITO	Learnoov
25	Marie MUGLER	Les mots pour le dire
26	Ophélie AYOUZ	OATS Conseil et accompagnement - Change factory
27	Pascal ECHARDOUR	ADINVEST
28	Patrick SCHARNITZKY	ALTER NEGO
29	Rémi BILBAULT	Le Patio Formation
30	Sandy BEKY	IMV Partners
31	Sandrine FERREIRA	ArtMagga ou l'art de trouver son chemin
32	Sylvie PORTEFAIX	Idanim Conseil
33	Thomas TARRADAS	OPTIMHOMMES Accélérer et sécuriser les transitions

	Répondants	Structure
34	Valérie ROCOPLAN	Talents
35	Xavier de SENNEVILLE	ASCENT France
36	Yahir Norbert MIMOUN	Yahir Mimoun Accompagnement des Dirigeants et des Organisations

Annexe 4. Fiche Métier : Ingénieur en Mentorat (source EMCC-France)

- **DEFINITION**

- ✓ Il participe à la politique RH de l'entreprise
- ✓ Il conçoit, met en œuvre, organise et assure le suivi d'un programme de mentorat selon des modalités adaptées à chaque organisation
- ✓ Il contribue à la transmission des savoirs et au développement des compétences interpersonnelles
- ✓ Il coordonne le travail des équipes participant au programme, il facilite et régule le processus
- ✓ Il assure la formation des acteurs du programme

- **ACCES A L'EMPLOI**

Métier accessible par un D.U. (niveau Master) accompagnement ou ressources humaines, une Certification, une VAE

Une accréditation par l'une des associations professionnelles est recommandée

- **CONDITIONS D'EXERCICE**

L'activité de cet emploi/métier s'exerce au sein d'entreprises ou organisations, de cabinets conseil, en relation avec différents intervenants (direction, chefs de service, chefs de projet, représentants du personnel, responsables de formation, organisations institutionnelles, grandes écoles, universités ...).

Elle varie selon le secteur et la taille de la structure (PME/PMI, grande entreprise, ...).

- **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

- Structures
 - Association
 - Collectivité territoriale
 - Entreprise
 - Entreprise publique/établissement public
 - Association d'insertion
 - Centre de formation des apprentis
 - Centre de formation pour adultes
 - Organisation humanitaire
 - Grandes Ecoles et Universités
- Secteurs
 - Public ou privé
- Conditions
 - Travail en indépendant ou salarié en entreprise

Annexe 5. Liste non exhaustive des programmes de mentorat étudiés

	Intitulé du programme	Descriptif	Peut être lancé par
1	Mentoring classique	Une relation d'accompagnement entre une personne expérimentée, désignée Mentor, et une personne moins expérimentée, désignée Mentee, sans lien hiérarchique ni fonctionnel, dans le cadre d'une entreprise ou ailleurs. Objectifs : développement personnel et professionnel du mentee, inclusion, diversité, stimuler la trajectoire professionnelle des femmes, des jeunes potentiels, faire connaître les codes de l'entreprise ... Il peut être adopté entre des étudiants en école de commerce et des structures de différentes disciplines.	Structure associative Entreprise Structure d'ingénierie Mentors d'affaires
2	Mentoring par les membres du comité de Direction	Un programme confidentiel et très structuré spécifique aux membres d'un comité de direction d'une organisation. Les membres du comité mentorent des personnes ayant un niveau N-2. Objectifs : développer une vision stratégique, améliorer la posture managériale.	Entreprise Structure d'ingénierie
3	Reverse Mentoring ou mentorat inversé	Une relation d'accompagnement entre une personne ayant un niveau hiérarchique élevé, désignée Mentee, et une personne moins expérimentée, désignée Mentor, dans le but de sensibiliser le Mentee à un sujet défini (ex. digitalisation, inclusion, diversité)	Structure associative Entreprise Structure d'ingénierie Mentors d'affaires
4	Programme <i>Executive Shadowing</i>	Un échange, entre une personne d'un niveau hiérarchique élevé (Mentor ou Shadowe) et une personne (Mentee ou Shadower) appartenant à trois niveaux hiérarchiques inférieurs, basé sur l'observation. L'idée est d'être en observation et de suivre le quotidien (comportement, réunions, gestion de travail...) du Mentor un jour par semaine pendant trois semaines. Une confidentialité extrême doit être respectée.	Entreprise Structure d'ingénierie
5	Mentoring cercles	Les cercles de mentorat collectif visent à regrouper 6 à 8 personnes (Mentees) qui n'ont pas eu l'occasion de participer à un mentorat classique. Un Mentor est attribué pour décrire son vécu en lien avec un thème prédéfini. (Parcours de six mois, une session par mois, une thématique par session identifiée par les mentees)	Structure associative Entreprise Structure d'ingénierie Mentors d'affaires
6	Peer to peer mentoring	Une relation, dans un seul sens, qui repose sur le transfert de compétences (techniques ou transverses) entre deux personnes de niveau hiérarchique similaire. La personne qui partage son expérience est désignée Mentor et l'autre est désigné Mentee.	Structure associative Entreprise Structure d'ingénierie

	Intitulé du programme	Descriptif	Peut être lancé par
7	Mutual mentoring ou co-mentoring	Une relation d'échange, dans deux sens, qui repose sur le transfert de compétences entre deux personnes de niveau hiérarchique similaire. Chaque personne apporte à l'autre de nouveaux savoir-faire et savoir-être, pour booster leur carrière, améliorer au quotidien leur vie professionnelle...	Structure associative Entreprise Structure d'ingénierie
8	Cross mentoring	Il s'agit d'un mentorat entre deux personnes au sein de deux ou plusieurs filiales d'un même grand groupe, ou entre des structures différentes sur un même territoire par exemple. Objectifs : sensibiliser les mentees et les mentors aux différences culturelles, stratégiques et organisationnelles, élargir le nombre de mentors	Structure associative Entreprise Structure d'ingénierie
9	Mentoring mixte	Il consiste à avoir des sessions de mentoring mixtes, une fois par un homme et une fois par une femme portant sur un même besoin. Le but est de faire bénéficier le/la mentee d'un partage d'expériences différent en fonction du genre du mentor.	Structure associative Entreprise Structure d'ingénierie
10	Mentoring académique	L'idée est de promouvoir les femmes dans leurs carrières scientifiques et technologiques, de les soutenir et les engager.	Structure associative Entreprise/Université/École de commerce...
11	Mentoring des coaches professionnels	Cette pratique se développe de plus en plus dans les structures associatives de coaching professionnel. Objectifs : assurer l'intégration des coaches professionnels entrants (Mentees) par les anciens coaches professionnels confirmés (Mentors) ou pour favoriser leur parcours d'accréditation.	Structure associative Structure d'ingénierie de Mentorat
12	Mentoring Sociétal ou solidaire	Objectifs : aider les mentees à trouver un emploi, assurer la réorientation professionnelle et/ou aider à la création d'entreprise. Ce programme est assuré par des Mentors ayant une expérience professionnelle généraliste.	Structure associative

Annexe 6. Exemple de Charte de Mentorat (source confidentielle)



LA CHARTE DU MENTORAT

1. Le mentor et le mentoré s'engagent à partager réciproquement expérience, savoir-faire et savoir-être.
2. La durée de la relation mentorale est de six mois et se termine le 15 Avril de l'année suivante.
3. Le mentor doit informer le mentoré lorsque les thèmes soulevés lors des réunions sortent du champ de ses compétences et en informer l'organisation tierce afin que ce dernier oriente l'entrepreneur vers un relais extérieur, expert ou conseiller.
4. Le mentor doit refuser d'accompagner le mentoré en dehors du cadre de la loi et dans le non respect des personnes.
5. Le mentor laisse au mentoré l'entière responsabilité de ses décisions opérationnelles.
6. Le mentor et le mentoré s'engagent à convenir d'une disponibilité régulière (en moyenne deux rendez-vous par mois).
7. Le mentoré s'engage à prendre contact tous les mois avec son mentor pour fixer les rendez-vous et à honorer ce rendez-vous. Le non-respect d'un de ses engagements de la part du mentoré pourrait amener l'organisation du **Startup Leadership Program** à revoir la participation du mentoré au sein du Programme.
8. Le mentoré s'engage à fournir à son mentor toutes les informations concernant sa société jugées nécessaires pour le bon déroulement du programme mentorat.
9. Le mentor s'engage à ne prendre aucune participation financière dans l'entreprise du mentoré durant la relation mentorale, sans en avoir demandé l'autorisation à l'organisation du **Startup Leadership Program**.
10. Le mentor et le mentoré s'engagent à ne pas avoir de lien commercial entre leurs entreprises ou filiales.
11. Le mentor s'engage à maintenir une totale confidentialité concernant les informations contenues dans le dossier dudit mentoré représentant la société et réciproquement.
12. Le mentor et le mentoré autorisent l'organisation à utiliser les informations qu'ils auront accepté de fournir (nom, société, CA, effectif, photographies et interviews) dans le cadre de la communication et de la promotion du programme.
13. Les mentorés s'engagent à faire la promotion du mentorat entrepreneurial dans le cadre des contacts qu'ils peuvent avoir avec les medias : presse, radio, television, etc.

Annexe 7. Phases du processus mentorat

Outils et exemples cités	
<p>Phase 1 Préparation du programme</p>	<p>Cette phase consiste à définir les contours du programme, préparer les documents de communication (charte, guide...), identifier les acteurs (comité, responsable, coordinateur...), définir sa visée et sa cible, lancer un appel à Mentor et lancer un appel à Mentoré.</p> <p>Exemples cités en entreprise et en association</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un comité mentorat pour ajuster les contours du programme, décider du cadre, valider les choix de binômes... - Identifier une personne sponsor de la promotion de mentorat. - Préparer un formulaire de présentation et un questionnaire à transmettre aux Mentors et aux Mentorés (indiquant le nom, le prénom, la structure de rattachement, l'activité, le domaine et les années d'expérience, les compétences, les motivations pour participer au mentorat, les disponibilités régulières par mois, etc.) - Lancer un appel à candidatures Mentors. Le nombre des Mentors déterminera le nombre des Mentorés à retenir. - Lancer un appel à candidatures Mentorés. <p><i>*Un programme de Mentorat peut faire partie d'un package de formations au développement de carrière (ex. pour les doctorants, les hauts potentiels, les femmes cadres...). Dans ce cas, le choix des Mentors/Mentorés dépend aussi des formations que les Mentorés vont suivre en parallèle.</i></p>
<p>Phase 2 Construction des binômes</p>	<p>Il s'agit de la phase de sélection et d'appariement des Mentors et des Mentorés. Elle peut être appuyée par des acteurs externes, tel qu'un ingénieur en Mentorat.</p> <p>Exemples cités en entreprise</p> <p>La construction des binômes est assurée par le comité mentorat. Elle est effectuée en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de la motivation et des réponses apportées au formulaire ; - des connaissances que les responsables ont des candidats ; - des besoins indiqués par les Managers des Mentorés et par le service RH ; - en vérifiant que Mentor et Mentoré n'ont pas de lien hiérarchique ou fonctionnel entre eux. <p>Exemples cités en association</p> <p><u>Cas 1 : Le comité mentorat assure l'appariement</u></p>

Outils et exemples cités	
	<p>C'est la situation la plus commune. Il construit les binômes en fonction des réponses apportées au formulaire. Cas 2 : Le Mentor choisit le Mentee OU Cas 3 : Le Mentee choisit le Mentor Dans ces deux cas, le comité transmet aux Mentees une liste des Mentors sélectionnés. Soit, le Mentee transmet son choix au responsable du programme qui contacte le Mentor et demande sa confirmation. Soit, une session de Speed Matching entre Mentees-Mentors est réalisée le jour du lancement : Le Mentee exprime son besoin. / Le Mentor suggère des éventuelles pistes de travail./ Les Mentees et les Mentors effectuent un choix qui doit être validé par le comité en aval. => Objectif : Responsabiliser le Mentee dès le début du programme et le pousser à prendre l'initiative.</p>
Phase 3 Lancement du programme	<p>Cette phase consiste à lancer le programme officiellement. Tous les répondants font référence à un événement de kick-off et aux sessions de formation de Mentors et de Mentorés.</p> <p>Exemples cités en entreprise et en association</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer un événement de lancement (kick-off) d'une demi-journée pour réunir les Mentors et les Mentorés. - Discours du Sponsor et des membres du comité mentorale. - Présenter le cadre : enjeux, objectif du programme, charte mentorale, durée, fréquence des rencontres, formalités de suivi et d'évaluation ... - Former les Mentors et les Mentorés. <p>Les deux formations se font séparément par un coach professionnel : sensibilisation à la posture à adopter.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Annonce des binômes et première rencontre entre Mentors et Mentorés
Phase 4 Suivi et évaluation	<p>Cette phase fait référence aux modalités de suivi, durant le parcours, et d'évaluation, à la fin du parcours, de la relation de Mentorat entre Mentor et Mentoré. Elle peut renvoyer aussi aux outils de communication mis à disposition, comme une hotline, une réseau intranet dédié, application, chat...</p> <p>Exemples cités en entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place et animer un réseau de Mentorat sur intranet. - A mi-parcours, une session de co-développement entre Mentors et entre Mentorés est assurée par une personne externe (ex. coach professionnel) afin d'évaluer la relation mentorale. - Former les mentors aux outils d'aide à la décision ou de communication.

Outils et exemples cités

- Réaliser une enquête de satisfaction.

Exemples cités en association

- Assurer un suivi par mail ou par téléphone des Mentorés.
- Envoyer des fiches de suivi à signer à chaque échange entre Mentor-Mentoré et les transmettre au responsable du programme pour connaître la fréquence de rencontres et évaluer l'avancement.
- Détecter les thématiques les plus évoquées par les Mentorés et évaluer l'impact du programme (avant/pendant/après Mentorat).
- A mi-parcours, le mentor remplit une fiche d'évaluation avec une note de 1 à 10 de sa perception de la situation professionnelle du Mentoré.
- Proposer des ateliers thématiques pour les Mentorés, si besoin, afin de compléter les conseils du Mentor et créer une communauté de Mentors (grâce à des événements de networking entre Mentors par exemple) et une communauté de Mentorés avec un partage de pratiques.

Cette dernière phase annonce la fin du programme. Elle est très importante pour avoir le retour des Mentors et des Mentorés et faire le bilan. Certaines structures ne parviennent pas à réaliser un événement de clôture pour des raisons budgétaires.

Exemples cités en entreprise et en association

- Envoyer une enquête de satisfaction et d'évaluation.
- Créer des indicateurs de performance (changement de poste, prise de parole en public, prise d'initiatives, etc.)
- Mettre en place un système d'annuaire pour archiver les coordonnées des Mentors et les Mentees et constituer une communauté mentorale.
- Mettre en place un système de suivi après la fin du programme pour afin de s'assurer de l'insertion professionnelle, dans le cas de certaines associations.
- Réaliser une soirée de témoignages afin de lancer une nouvelle promotion.

Phase 5

Bilan de clôture

Annexe 8. Référentiel de compétences Coach/Mentor de EMCC

Lien direct : https://www.emccfrance.org/wp-content/uploads/referentiels_competences.pdf



RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES EMCC - V2

Septembre 2015

Ce document est la version 2 du référentiel de compétences, les modifications y sont surlignées en jaune, afin que chacun soit en mesure de repérer rapidement les évolutions par rapport à la version précédente.

Les informations contenues dans le présent document sont strictement confidentielles.
Elles sont la propriété de l'EMCC et toute reproduction, diffusion ou exploitation sans accord express de l'EMCC est interdite.
Tous droits réservés.

FINALITÉ DU RÉFÉRENTIEL

Le présent référentiel de compétences a pour but de décrire les différents niveaux de développement d'un mentor/coach afin d'aider ces professionnels à se situer sur cette échelle. Il permet également aux prestataires de formation d'évaluer l'efficacité de leurs programmes au travers des performances de mentor/coach de leurs étudiants. Les indicateurs de capacité sont des exemples de comportements ou de principes régissant les métiers du coaching, pour chacune des huit catégories de compétences. Enfin le référentiel de compétences constitue un outil permettant aux assessseurs expérimentés :

- d'évaluer les comportements d'un mentor/coach ;
- de déterminer le niveau de pratique d'un mentor/coach (critères EIA) ;
- de déterminer le niveau de formation d'un mentor/coach (critères EQA).

Élaboré pour EMCC International par :

Gunilla Abrahamsson, Nadine Hemmer, Marialexia Margariti, Michel Moral, Ana Oliveira Pinto, Ned Skelton, Anita van Vlerken.

Quatre niveaux d'accréditation coach/mentor – EQA et EIA

Critères EQA

Praticien junior	Praticien	Praticien senior	Maître praticien
<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> souhaitant appréhender les pratiques du coaching/mentorat et acquérir les compétences-clés du coach/mentor ; en mesure d'accompagner les autres en utilisant les techniques du coaching/mentorat pour soutenir et favoriser le développement des compétences et des performances ; désireuses d'appliquer une démarche de coaching/mentorat dans leur propre périmètre/poste et parfaitement conscientes de l'interrelation entre leur rôle de coach/mentor et leur activité professionnelle. 	<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> souhaitant exercer la fonction de coach/mentor en interne, utiliser les outils de coaching/mentorat dans leur métier ou débiter une activité de coach/mentor externe ; en mesure de travailler avec un petit nombre de clients/contextes et dans leur propre domaine d'activité pour améliorer les performances, construire la confiance et renforcer les capacités ; qui, en règle générale, appliqueront une palette limitée de modèles, outils et processus. 	<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> qui exerceront en tant que coachs/mentors professionnels et maîtrisant une large palette de modèles et cadres de références ; travaillant ou souhaitant travailler avec de nombreux clients, dans de nombreux contextes et organisations ; dont l'activité sera axée sur le développement de capacités de progression, la gestion de relations complexes et délicates, le travail sur l'ambiguïté et le changement. 	<p>Correspond aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> qui exerceront en tant que coachs/mentors professionnels et seront capables de créer leur propre approche cohérente en utilisant une large palette de modèles et cadres de références ; travaillant ou souhaitant travailler avec de nombreux clients, dans de nombreux contextes et organisations.

Critères EIA

Praticien junior	Praticien	Praticien senior	Maître praticien
<ul style="list-style-type: none"> Personnes connaissant les pratiques du coaching/mentorat et en possédant les compétences-clés. Personnes en mesure d'accompagner les autres en utilisant les techniques du coaching/mentorat pour soutenir et favoriser le développement des compétences et des performances. Personnes appliquant une démarche de coaching/mentorat dans leur propre périmètre/poste et parfaitement conscientes de l'interrelation entre leur rôle de coach/mentor et leur activité professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Coaches/mentors exerçant cette fonction en interne et dont le coaching/mentorat représente une part importante de leur activité principale, ou débutant leur activité de coach/mentor externe. Personnes en mesure de travailler avec un petit nombre de clients ou dans un nombre réduit de contextes et situations dans leur propre domaine d'activité, pour améliorer les performances, construire la confiance et renforcer les capacités. Personnes qui appliquent en général un modèle cohérent fondé sur un ou plusieurs modèles établis. Coachs/mentors réfléchissant avec leur superviseur pour identifier les aspects essentiels des interactions avec leurs clients en termes de perceptions sensorielles, afin d'identifier, de mettre en œuvre et d'évaluer des changements de comportements spécifiques dans leur pratique. 	<ul style="list-style-type: none"> Coachs/mentors professionnels maîtrisant une large palette de modèles et cadres de références, et qui intègrent de nouvelles idées dans leur propre approche. Coachs/mentors exemplaires des bonnes pratiques. Personnes en mesure de travailler avec de nombreux clients, dans de nombreux contextes et organisations. Personnes dont les activités sont axées sur le développement de capacités de progression, la gestion de relations complexes et délicates, le travail sur l'ambiguïté et le changement. Coachs/mentors possédant suffisamment d'aisance pour faire face à des problèmes client divers et souvent complexes, dans des environnements difficiles. Coachs/mentors réfléchissant avec leur superviseur pour identifier les aspects essentiels des interactions avec leurs clients en termes de perceptions émotionnelles, afin d'identifier, de mettre en œuvre et d'évaluer des changements de comportements spécifiques dans leur pratique. 	<ul style="list-style-type: none"> Coachs/mentors professionnels, expérimentés et experts, capables de créer leur propre approche innovante fondée sur l'évaluation critique d'une large palette de modèles et cadres de références. Personnes en mesure d'adapter la mise en œuvre de leurs compétences/expériences pour élargir les perspectives au-delà du simple « problème/ contexte », et ainsi en mesure de renforcer l'apprentissage et le développement de leur client. Coachs/mentors appliquant une méthode de travail ouvrant sur la formulation d'approches innovantes et personnalisées selon les demandes de chaque client. Coachs/mentors apportant une contribution active à la professionnalisation et l'évolution du coaching/mentorat, notamment par le biais de : <ul style="list-style-type: none"> - création de modèles et outils, - publications sur la profession, - supervision de collègues coachs et mentors. - formation d'autres coachs et mentors - développement de l'activité d'une organisation professionnelle reconnue de coaching/mentorat. Coachs/mentors réfléchissant avec leur superviseur pour identifier les aspects essentiels des interactions avec leurs clients en termes de perceptions sensorielles, afin d'identifier, de mettre en œuvre et d'évaluer des changements de comportements spécifiques dans leur pratique, mais aussi de les partager pour améliorer le processus de coaching.

Huit catégories de compétences du coaching/mentorat

- 1. Conscience de soi**
Démontrer sa conscience de ses propres valeurs, croyances et attitudes, admettre qu'elles affectent sa pratique et utiliser cette conscience de soi pour optimiser son efficacité et atteindre les objectifs du client et, le cas échéant, du commanditaire.
- 2. Engagement pour le développement personnel et professionnel**
Analyser et améliorer le niveau des pratiques de manière à renforcer la réputation de la profession.
- 3. Gestion du contrat**
Déterminer et actualiser les attentes et limites du contrat de coaching/mentorat avec le client et, le cas échéant, le commanditaire.
- 4. Construction de la relation**
Construire et entretenir avec intelligence une relation efficace avec le client et, le cas échéant, le commanditaire.
- 5. Accompagnement de l'émergence de prises de conscience et d'enseignements**
Travailler le client et le commanditaire de manière à faire émerger des perspectives et des enseignements.
- 6. Orientation sur le résultat et l'action**
Mettre en œuvre une démarche et utiliser les compétences nécessaires pour aider le client à aboutir aux changements souhaités.
- 7. Utilisation des modèles et techniques**
Mettre en œuvre des modèles, outils, techniques et idées allant au-delà des simples savoir-faire de communication, afin de susciter l'émergence et des enseignements.
- 8. Évaluation**
Rassembler des éléments sur l'efficacité de ses pratiques et contribuer à l'ancrage d'une culture de l'évaluation des résultats.

Indicateurs de capacité

Le tableau ci-dessous détaille les indicateurs de capacité (IC), pour chacune des huit catégories de compétences et selon les quatre niveaux d'accréditation coach/mentor.

Ce document décrit les huit compétences définies par l'EMCC pour refléter les bonnes pratiques de mentorat et de coaching. Ces compétences s'accompagnent d'indicateurs de capacité (IC), qui ne sont fournis que pour guider les candidats : il n'est pas absolument nécessaire de tous les justifier dans le dossier de candidature. L'EMCC applique un principe d'équivalence, c'est-à-dire que chaque mentor ou coach travaille à un niveau d'accréditation propre, et les IC détaillent le type d'activité de mentorat/coaching que le professionnel mettra en œuvre à ce niveau. Par conséquent, il n'est pas obligatoire que chaque IC soit accompagné de justifications lors d'une demande d'accréditation.

Les principes de progression sont les suivants : d'un niveau à l'autre, les IC décrivent un degré de connaissance plus vaste et approfondi, une synthèse plus poussée des idées, la capacité à susciter des perspectives plus significatives et à travailler efficacement face à des problèmes et contextes de plus en plus complexes. Le niveau le plus élevé atteste de la capacité de création d'une approche personnelle cohérente du coaching/mentorat.

Catégorie de compétences	Praticien junior Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien senior Indicateurs de capacité	Maître praticien Indicateurs de capacité
Connaissance de soi Démontrer sa conscience de ses propres valeurs, croyances et attitudes, admettre qu'elles affectent sa pratique et utiliser cette conscience de soi pour optimiser son efficacité et atteindre les objectifs du client et, le cas échéant, du commanditaire.	<ul style="list-style-type: none"> • Agit de manière à faciliter le processus de coaching/mentorat (1) • Gère les problématiques de diversité dans sa pratique de coaching/mentorat (2) • Décrit précisément ses propres valeurs, croyances et postures qui le guident dans sa pratique du coaching/mentorat (3) • Agit en conformité avec ses valeurs et croyances (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Construit sa conscience de soi sur un modèle établi de comportement humain et une réflexion rigoureuse vis-à-vis de sa pratique (31) • Sait repérer ses propres processus psychologiques qui interfèrent avec le travail du client et adapte son comportement en conséquence (32) • Réagit avec empathie aux émotions du client sans pour cela s'impliquer personnellement (33) 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforce sa conscience de soi à partir d'un ensemble de modèles théoriques et d'apports structurés provenant de sources externes, ainsi que une réflexion rigoureuse vis-à-vis de son expérience et sa pratique (73) • Gère sa propre « manière d'être » de façon proactive afin de répondre aux besoins du client (74) 	<ul style="list-style-type: none"> • Synthétise les concepts appréhendés au travers de l'étude approfondie des modèles théoriques et de sa propre expérience personnelle (99) • Mène une réflexion et est pleinement conscient de chaque moment d'interaction avec ses clients et de son coaching (100) • Mène une réflexion critique sur les paradigmes du praticien et leurs impacts sur les clients et sur les systèmes client (101)

Catégorie de compétences	Praticien junior Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien senior Indicateurs de capacité	Maître praticien Indicateurs de capacité
<p>Engagement pour le développement personnel et professionnel</p> <p>Analyser et améliorer le niveau des pratiques de manière à renforcer la réputation de la profession.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Met en œuvre et évalue ses compétences de coaching/mentorat (5) 	<ul style="list-style-type: none"> Démontre sa volonté de développement personnel au travers de son action et sa réflexion (34) Participe régulièrement à des supervisions de manière à améliorer les pratiques (35) Évalue l'efficacité de la supervision (36) 	<ul style="list-style-type: none"> Mène une analyse et une réflexion continues sur ses propres croyances, postures et compétences, et les fait évoluer afin d'améliorer son coaching/mentorat (75) Identifie en amont les écarts de compétences, connaissances et postures, et applique un processus structuré pour répondre aux besoins d'apprentissage (76) Sélectionne les thèmes, idées et modèles pertinents pour analyser et développer la pratique (77) Traduit les nouveaux apprentissages en pratique et évalue les objectifs et processus avec les parties prenantes (78) Sollicite le feedback de ses pairs en exerçant sa pratique devant eux (79) 	<ul style="list-style-type: none"> Se tient constamment informé des recherches et réflexions sur le coaching/mentorat et en évalue le contenu (102)

Catégorie de compétences	Praticien junior Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien senior Indicateurs de capacité	Maître praticien Indicateurs de capacité
<p>Gestion du contrat</p> <p>Déterminer et actualiser les attentes et limites du contrat de coaching/mentorat avec le client et, le cas échéant, le commanditaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sait expliquer son rôle vis-à-vis du client (6) Sait expliquer les bénéfices du coaching/mentorat, à la fois pour le client lui-même et pour son environnement (7) Définit avec le client les degrés pertinents de confidentialité et de communication avec les autres (8) Sait gérer la conclusion de l'entretien pour que le client comprenne bien les résultats de la session (9) 	<ul style="list-style-type: none"> Se conforme au code d'éthique professionnelle de l'EMCC (ou équivalent) (37) Explique la différence entre le mentorat/coaching et d'autres professions, ainsi que ses avantages pour le client et par rapport au contexte du client (38) Établit et gère un contrat clair de coaching/mentorat avec le client et, le cas échéant, les autres parties prenantes (39) Contractualise un programme définissant quand, où et à quelle fréquence auront lieu les séances (40) Décrit son propre processus et style de coaching/mentorat au client de façon à lui permettre de décider en connaissance de cause de la suite à donner au coaching/mentorat (41) Admet les limites de sa propre compétence et signale le besoin de prendre conseil et, éventuellement, de conclure le contrat (42) Détecte l'éventuelle incapacité du client à s'engager dans un travail de coaching/mentorat et prend les mesures appropriées (43) 	<ul style="list-style-type: none"> Établit un contrat de coaching/mentorat respectant l'éthique en cas de situation ambiguë et/ou conflictuelle avec le client et, le cas échéant, les commanditaires (80) Identifie les clients dont les besoins émotionnels ou thérapeutiques excèdent ses capacités professionnelles pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions (81) 	<ul style="list-style-type: none"> Soutient le client s'il s'adresse à des agences ou sources spécialisées, si nécessaire (103) Détecte les situations où les besoins du client excèdent les limites claires du contrat, et prend les mesures appropriées (104)

Catégorie de compétences	Praticien junior Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien senior Indicateurs de capacité	Maître praticien Indicateurs de capacité
Gestion du contrat Déterminer et actualiser les attentes et limites du contrat de coaching/mentorat avec le client et, le cas échéant, le commanditaire.		<ul style="list-style-type: none"> S'adapte réellement aux préférences du client et, si nécessaire, aux politiques et procédures du commanditaire (44) Gère la conclusion du contrat (45) 		
Construction de la relation Construire et entretenir avec intelligence une relation efficace avec le client et, le cas échéant, le commanditaire.	<ul style="list-style-type: none"> Sait expliquer dans quelle mesure ses propres comportements peuvent affecter le processus de coaching/mentorat (10) Traite toute personne avec respect et veille à préserver la dignité du client (11) Décrit et applique au moins une méthode pour établir la relation (12) Utilise un langage que le client peut comprendre (13) Développe la confiance en tenant ses engagements et en s'abstenant de juger le client (14) 	<ul style="list-style-type: none"> Fait preuve d'empathie et apporte un véritable soutien au client (46) S'assure qu'un degré suffisant de confiance s'est établi pour que le coaching/mentorat soit efficace (47) Sait reconnaître et travailler efficacement selon l'état émotionnel du client (48) Adapte son langage et son comportement au style du client, tout en gardant le sens du moi (49) Veille à éviter toute dépendance du client vis-à-vis du coach/mentor (50) 	<ul style="list-style-type: none"> Est attentif aux émotions, humeurs, langage, habitudes, croyances et expression physique du client et fait preuve de flexibilité dans son approche (82) Démontre un niveau élevé d'attention et de réactivité face au client, sans perdre de vue sa responsabilité de travailler pour obtenir des résultats (83) 	<ul style="list-style-type: none"> Sait décrire les tactiques employées face aux signaux émotionnels du client, à tout moment de la session de coaching (105)

Catégorie de compétences	Praticien junior Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien senior Indicateurs de capacité	Maître praticien Indicateurs de capacité
<p>Accompagnement de l'émergence de prises de conscience et d'enseignements</p> <p>Travailler le client et le commanditaire de manière à faire émerger des perspectives et des enseignements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dans sa pratique du mentorat/coaching, démontre sa conviction que les autres apprennent mieux par eux-mêmes (15) Vérifie la bonne compréhension des questions essentielles (16) Applique les principes d'écoute active (17) Sait expliquer les principes du questionnement efficace (18) Formule ses feedbacks dans un style approprié, acceptable et évocateur pour le client (19) Exprime ses propres perspectives et idées de façon à ce que le client puisse choisir d'en tenir compte ou non (20) 	<ul style="list-style-type: none"> Explique les blocages potentiels à une écoute efficace (51) Est très attentif au ton et aux modulations de la communication, ainsi qu'à son contenu explicite (52) Identifie les modes de pensée et d'action du client (53) Permet au client de faire le lien entre ses sentiments, ses comportements et sa performance (54) Utilise des techniques de questionnement variées pour favoriser la prise de conscience (55) Permet au client d'élaborer de nouvelles idées (56) Utilise le feedback et les remises en question pour aider le client à s'ouvrir de nouvelles perspectives, tout en maintenant la qualité de la relation et la responsabilité de l'action (57) Reste impartial lorsqu'il encourage le client à envisager d'autres options (58) révise sa pratique pour renforcer la compréhension et l'engagement pour l'action (59) 	<ul style="list-style-type: none"> Utilise des techniques variées pour favoriser la prise de conscience, encourager l'exploration et approfondir la réflexion sur soi (84) Utilise efficacement le feedback et les remises en question pour accroître la prise de conscience, la réflexion sur soi et la responsabilité de l'action (85) Réagit immédiatement à tous les signaux émotionnels du client afin d'en déduire de possibles champs de questionnement (86) Applique avec souplesse des types variés de questionnements pour faciliter la réflexion sur soi (87) Utilise le langage pour aider le client à recadrer ou remettre en question sa façon de pensée/sa compréhension actuelle (88) Adopte un point de vue holistique pour construire la compréhension et la réflexion (89) Identifie les incertitudes, possibilités et contraintes liées au contexte situationnel du client et l'aide à évaluer leur impact (90) 	<ul style="list-style-type: none"> Aide efficacement le client au fil de l'émergence de besoins de plus en plus complexes (106) Suscite des changements significatifs et fondamentaux dans la façon de pensée et le comportement du client (107) Adapte en permanence son approche/sa technique aux réactions du client, tout en gardant en tête l'objectif de résultats (108)

Catégorie de compétences	Praticien junior Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien senior Indicateurs de capacité	Maître praticien Indicateurs de capacité
<p>Orientation sur le résultat et l'action</p> <p>Mettre en œuvre une démarche et utiliser les compétences nécessaires pour aider le client à aboutir aux changements souhaités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aide le client à clarifier et analyser les résultats souhaités et à définir des objectifs adaptés (21) Veille à l'adéquation entre les objectifs du client et le contexte dans lequel il évolue (22) Incite le client à envisager différentes options pour atteindre les objectifs (23) Veille à ce que ce soit le client qui choisisse les solutions (24) Prend les notes nécessaires pour suivre et analyser les progrès avec le client (25) S'assure qu'à l'issue de la séance, le client est capable de progresser sur la voie de son propre développement (26) 	<ul style="list-style-type: none"> Aide le client à planifier efficacement ses actions en prenant en compte le soutien, les ressources et les contraintes correspondantes (60) Aide le client à concevoir et identifier les actions les mieux adaptées à ses préférences personnelles (61) Veille à ce que le client assume la responsabilité de ses décisions, de ses actions et de son approche des enseignements (62) Aide le client à identifier les obstacles potentiels à la mise en œuvre des actions (63) Décrit et applique au moins une méthode de renforcement de l'engagement en faveur des résultats, des objectifs et des actions (64) Analyse les progrès, l'atteinte des objectifs et l'obtention de résultats avec le client et, si nécessaire, définit les adaptations utiles (65) 	<ul style="list-style-type: none"> Encourage le client à analyser plus profondément le contexte et l'impact des résultats souhaités (91) Sait utiliser une large palette de techniques et méthodes pour faciliter l'obtention de résultats (92) Décrit et applique des méthodes variées pour renforcer l'engagement en faveur des résultats, des objectifs et des actions (93) Aide le client à analyser son approche du changement, suscite l'expérimentation active et la découverte de soi (94) Gère efficacement la résistance au changement (95) 	

Catégorie de compétences	Praticien junior Indicateurs de capacité	Praticien Indicateurs de capacité	Praticien senior Indicateurs de capacité	Maître praticien Indicateurs de capacité
<p>Utilisation des modèles et techniques</p> <p>Mettre en œuvre des modèles, outils, techniques et idées allant au-delà des simples savoir-faire de communication, afin de susciter l'émergence et des enseignements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fonde son approche sur un modèle ou un cadre de référence du coaching/mentorat (27) 	<ul style="list-style-type: none"> Développe un modèle de coaching/mentorat cohérent, fondé sur un ou plusieurs modèles reconnus (66) Utilise plusieurs techniques et outils reconnus pour aider le client à progresser et obtenir des résultats (67) Utilise des modèles et des approches correspondant au contexte du client (68) 	<ul style="list-style-type: none"> Intègre différents modèles et idées nouvelles à sa propre approche du mentorat/coaching, et sait argumenter cette approche (96) Met en œuvre des connaissances approfondies et une expérience poussée des modèles, outils et techniques pour aider le client à gérer des challenges spécifiques et à obtenir le résultat global souhaité (97) 	<ul style="list-style-type: none"> Définit une approche personnelle et spécifique du coaching/mentorat, fondée sur l'évaluation critique des modèles reconnus et des enseignements tirés de sa propre pratique et de la supervision (109) conçoit ses propres outils et systèmes pour améliorer son efficacité (110)
<p>Évaluation</p> <p>Rassembler des éléments sur l'efficacité de ses pratiques et contribuer à l'ancrage d'une culture de l'évaluation des résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle et analyse l'efficacité de l'ensemble du processus (28) Demande le feedback du client sur son coaching/mentorat (29) Reçoit et accepte le feedback dans un esprit constructif (30) 	<ul style="list-style-type: none"> Applique un processus formalisé pour obtenir le feedback du client (69) Établit des processus d'évaluation rigoureux avec le client et, le cas échéant, les parties prenantes (70) Évalue les résultats et, le cas échéant, les parties prenantes (71) Établit ses propres processus pour évaluer son efficacité en tant que coach/mentor (72) 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de façon critiques les diverses démarches d'évaluation du coaching/mentorat (98) 	<ul style="list-style-type: none"> Contribue activement au développement des connaissances sur l'évaluation du coaching/mentorat (111) Exploite les connaissances acquises pour éclairer les débats, tendances et opinions liées aux processus d'évaluation, aux processus du coaching/mentorat et aux thématiques du client (112)

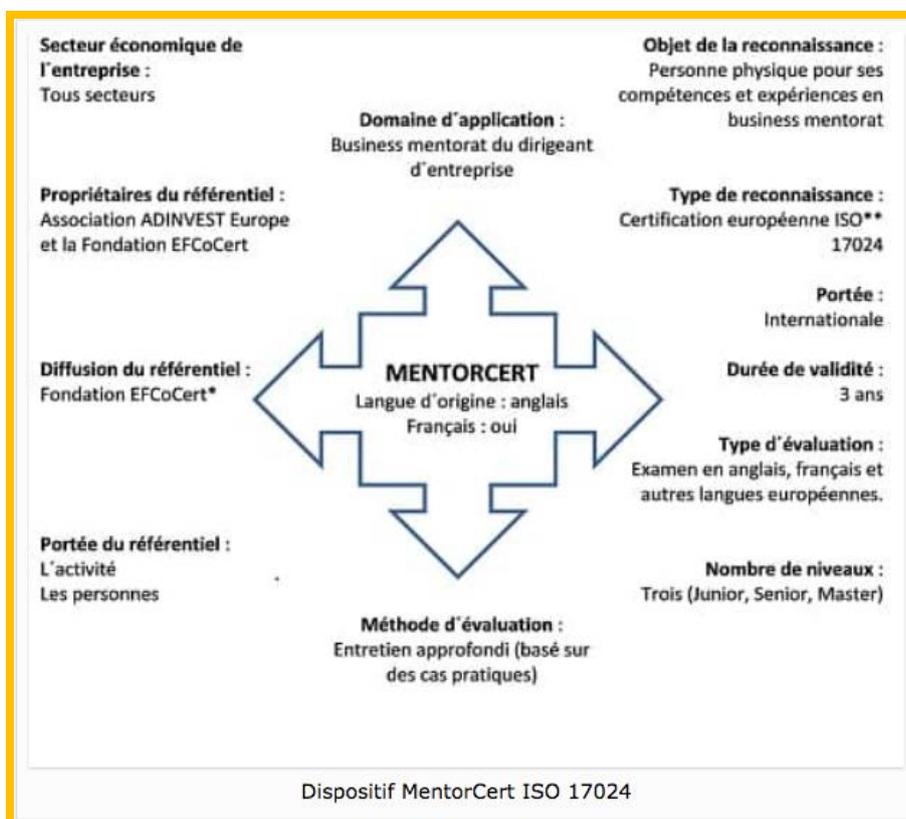
Annexe 9. Dispositif de certification de Business Mentors (Source site internet MentorCert)

Exemple de formation de Mentor d'affaires (à l'échelle européenne)

Un programme de 160 heures, proposé aux personnes souhaitant devenir Mentor d'affaires, contient :

- Des formations techniques et des compétences clés à acquérir relatives à la posture du Mentor ;
- Des cas d'expérimentation (*simulation games*) ;
- Des modules de e-learning en finance, stratégie, marketing... Chaque personne ajuste ses compétences en fonction du besoin ;
- Une phase d'apprentissage en assistant à des missions de Mentorat assurées par des Mentors certifiés et des référents ;
- Une évaluation du Mentor et un examen de certification.

Le choix des Mentors d'affaires répond à des critères exigeants en termes d'expérience et de compétences requises.



ADDENDUM :



À l'issue de la présente étude, des nouveaux témoignages relatifs à l'évolution du Mentorat ont été collectés auprès de responsables/membres de Commissions de EMCC-France :

- Laurent AUPIED, Responsable de la Commission Éthique et Déontologie ;
- Dominique CANCELLIERI, Membre de la Commission Mentorat Internationale ;
- Catherine MARISSIAUX, Responsable de la Commission Accréditation ;
- Guilaine ROULLIER-ARDUIN, Responsable de la Commission Coaching Interne ;
- Florence SOUSTRE-GASSER, Responsable de la Commission Entreprises & Organisations ;
- Alexis VOROBIEFF, Responsable de la Commission Coaching Solidaire.

L'annexe 10 regroupe les comptes rendus de ces témoignages.

Témoignage de Laurent AUPIED

Responsable de la Commission Éthique et Déontologie

Contexte de la Commission éthique et déontologie

Après une vingtaine d'années sous la gouvernance de Michel Moral, la Commission éthique et déontologie d'EMCC-France se réunit depuis quelques mois sous la présidence de Laurent Aupied, avec des membres anciens (Michel Moral et Gabriel Hannes) et nouveaux (membres du conseil d'administration de l'EMCC ou d'autres personnes ponctuellement intéressées par les questions d'éthique et de déontologie).

Outre ses activités d'accompagnement, Laurent est également Praticien chercheur à l'université de Cergy. Il publiera d'ici la fin de l'année un article dans une revue spécialisée.

La Commission éthique et déontologie dispose à ce jour d'une action en matière de prévention de certains litiges mais pas, à ce stade, d'une action d'écoute ou de soutien par

rapport à des situations nécessitant un avis de sa part.

Pistes de coopération entre les 2 Commissions :

1/ Partage de la feuille de route de la Commission éthique et déontologique pour réfléchir aux synergies avec les actions de la Commission Mentorat et réciproquement.

2/ Comme pour les autres métiers de l'accompagnement que sont le coaching supervision, le mentorat et l'ingénierie de Mentorat sont peut-être encore davantage au carrefour de deux questions éthiques importantes : l'éthique de l'accompagnement et l'éthique des affaires.

3/ Le projet de charte régissant les règles de fonctionnement de la Commission mentorat peut être notamment utile dans le cadre de ses activités au SIMACS où Laurent Aupied représente l'EMCC-France. Lui transmettre le projet de charte lorsque le travail sera suffisamment avancé.

4/ Rédaction d'un texte de réflexion sur les questions à l'interface du Mentorat et de l'éthique et de la déontologie, à partir de cette étude.

3 mots pour définir le mentorat : compétences, transmission et accompagnement (à la différence du coaching qui ne comporte ni le volet compétences, ni le volet transmission)

Témoignage de Dominique CANCELLIERI-DECROZE

Membre de la Commission Mentorat Internationale

La vision de EMCC international sur le mentorat en France

Le constat que je fais est qu'il y a des différences dans la vision et les pratiques entre les pays en matière de mentorat et qu'il n'y a pas de consensus à l'heure actuelle.

- Deux formes de mentorat coexistent, le mentorat individuel (voisin du coaching et payant) et le mentorat dans les organisations (bénévole entre les mentors et mentorés).

Dans le monde anglo-saxon, particulièrement en Angleterre, le mentorat individuel est assez développé et les mentors externes se présentent souvent comme des prestataires, et pratiquent le mentorat rémunéré auprès d'Exécutives et d'entrepreneurs.

Mon sentiment est que globalement la tendance est plutôt au mentorat rémunéré dans les pays du Nord et au mentorat bénévole dans les pays du Sud.

- Il y a davantage de points communs dans la mise en place de programmes de mentorat internes au sein des entreprises et organisations, quel que soit le pays.

Les expériences et travaux au niveau de EMCC international

La demande de certifications de programmes de mentorat et de formations de mentors et/ou de ingénieurs de mentorat (program managers) est en hausse auprès de EMCC Global. **II**

existe déjà des accréditations notamment pour les formations à l'ingénierie de mentorat et également pour les programmes de mentorat (par exemple le programme de Médecins sans Frontières).

Un sondage auprès des acteurs du mentorat a été effectué, dont les résultats ont été présentés en mai lors du **colloque international** de EMCC .

A cette occasion, la nouvelle charte déontologique Coach/Mentor a été présentée qui reste donc commune aux deux démarches mais dont le préambule précise bien la terminologie et les définitions respectives des acteurs et des pratiques.

Mentoring Day : Riza KADILAR, actuel Président de EMCC Global, est un ardent supporter du mentorat, et a lui-même initié des programmes entre chefs d'entreprise.

Sous son impulsion, le 1er colloque consacré au mentorat a eu lieu à Barcelone en 2018, le second en 2019 à Londres.

La Commission mentorat international (Le responsable actuel est Nigel Cumberland) sera intéressée par les résultats de notre étude. Contacter Nadine Hemmer (contact@nadine-hemmer.eu) pour envisager de la faire traduire et étudier la participation de la Commission mentorat France dans un prochain événement.

Pour mieux articuler les travaux des deux Commissions, un travail sur les compétences pourrait être entamé : compétences de mentors, de mentorés, d'ingénieur de mentorat.

Ma conviction est que les ingénieurs de mentorat devraient se former aux bases de l'accompagnement.

En France en tant que CAP mentorat, on note **une certaine évolution de la demande de formation et d'accompagnement** de mise en place de programmes, notamment de la part de structures nouvelles telles que syndicats professionnels, centres de recherches, organismes publics. Egalement, est constatée une plus forte demande de formation des mentorés.

3 mots pour définir le mentorat : **Avenir** (des pratiques collaboratives/RH), **Bien-être** (des salariés et des organisations), **Valorisation mutuelle**

Témoignage de Catherine MARISSIAUX

Responsable de la Commission Accréditation

Expérience de mentorat au sein de la Commission Accréditation

La Commission accréditation a mis en place en 2019 une **opération pilote de mentorat interne** pour accompagner les coachs dans leur processus d'accréditation.

En 2020, ce sont plus de 100 mentorés qui en ont bénéficié, accompagnés par une vingtaine de mentors bénévoles qui ont déjà vécu ce processus au sein de EMCC. Les mentorés sont constitués en cohorte : temps forts collectifs ainsi que des échanges individuels à leur demande avec leur mentor s'étalent sur 3 à 6 mois. Cette initiative, encadrée par la signature d'une convention et une formation des mentors, connaît un grand succès.

Les modalités de cette expérience vont être partagées au niveau de EMCC international sous forme de kit pour que d'autres pays puissent s'en inspirer.

Mon point de vue est que le mentorat est une pratique dont on parle beaucoup mais qui est mal connue dans son contenu. Je suis régulièrement sollicitée par des clients et organisations sur ce thème, je pense qu'il y a beaucoup de besoins d'accompagnement en ingénierie de mentorat, des attentes pour pratiquer dans des conditions sérieuses et sereines, également pour comprendre la spécificité du mentor, la différence avec le tuteur etc. Pour moi le mentor doit savoir tout à la fois transmettre sa propre expérience et accompagner par l'émergence, c'est-à-dire à partir des demandes du mentoré.

Actions pour développer le mentorat en collaboration avec les autres Commissions

Les points particuliers sur lesquels la Commission mentorat pourrait avancer en maillage avec les autres Commissions sont :

1° la reconnaissance de l'activité spécifique de mentor avec la possibilité d'obtenir une accréditation EMCC, basée sur un référentiel mentorat clair et cohérent avec celui en cours de construction par EMCC Global, avec trois objectifs :

- permettre aux mentors de valoriser leur pratique par un label de qualité
- réguler le marché
- labelliser des formations à l'ingénierie de mentorat et/ou de mentors

2° l'accompagnement des organisations mettant en place des programmes de mentorat, par le biais de partenariats avec des entreprises en s'appuyant sur la Commission Entreprises et organisations

- les partenaires de EMCC France pourraient bénéficier à titre gracieux ou à tarif privilégié de webinars, ateliers, conférences découvertes du mentorat.

- de la même façon des ateliers réflexifs sur la pratique du mentorat pourraient être proposés à un public plus large incluant coaches, mentors, RH.

3 mots clefs pour définir le mentorat : entraide, transmission, émergence.

Témoignage de Guilaine ROULLIER-ARDUIN

Responsable de la Commission Coaching Interne

Ma conviction est que **le mentorat peut être une porte d'entrée, avant la mise en place du coaching interne, au sein des entreprises et organisations.**

En tant que responsable de la Commission coaching interne, on s'adresse régulièrement à moi pour savoir comment mettre en place du coaching interne au sein des entreprises et organisations. Je les interroge toujours sur ce qu'ils font déjà comme type d'accompagnements au sein de l'entreprise, et s'ils ont déjà mis en place du mentorat. Souvent on me répond : « Nous y avons pensé mais nous ne connaissons pas bien la démarche pour le faire. »

Enseigner comment mettre en place le mentorat répondrait à cette demande.

Alors que le coaching interne requiert des ressources dédiées et formées ainsi qu'un engagement indispensable de la direction générale et de la DRH, donc une démarche assez

longue, il me semble que le mentorat peut être vu comme une première étape, en tant que dispositif plus léger à mettre en place. Cette étape peut permettre de poser les bases d'une culture de bienveillance, de partage et d'écoute qui, après tout, sont des pré-requis pour le coaching.

Actions à mener au sein de EMCC France et en collaboration avec les autres Commissions

- privilégier une approche pédagogique des coachs internes et responsables RH. Cette cible particulièrement est demandeuse d'outils d'accompagnements parmi lesquels le mentoring a sa place. Mieux faire connaître le mentoring est une réponse.
- travailler sur un **référentiel de compétences** permettant de voir les similitudes, les différences et les complémentarités entre le coaching et le mentorat. Cela permettrait à tout public, coachs externes comme coachs internes et DRH de comprendre la diversité des formes d'accompagnement.
- rassembler dans des ateliers inter actifs communs des personnes qui voudraient mettre en place du coaching interne et du mentoring, avec une co-animation, ce qui favoriserait l'entraide et le partage d'expériences.

3 mots clefs pour définir le mentorat : Bienveillance- Partage-Ecoute

Témoignage de Florence Soustre-Gasser

Responsable de la Commission Entreprises & Organisations

Ma Commission Entreprises & Organisations a pour objet d'observer les Clients et Prescripteurs des métiers de l'EMCC France. J'observe notamment lorsqu'on s'adresse à des partenaires qui soutiennent l'entrepreneuriat qu'il y a très souvent confusion entre coaching et mentorat : les demandes qui émanent des dirigeants de TPE, notamment en création et qui bénéficient d'un dispositif d'accompagnement (funding, support de chambres consulaires ou organismes patronaux, incubateurs) portent la confusion entre mentorat et coaching. Si bien que se présentent à nous des personnes candidats à des coachings, dont la demande en réalité relève plutôt du mentorat. La cause est identifiée, et me semble plutôt porter sur les prescripteurs, qui non seulement maîtrisent assez mal ce que recouvre le coaching, mais en plus confondent mentorat et tutorat.

De fait, dans ces dispositifs d'accompagnement notamment, en raison de la grande méconnaissance des métiers de l'accompagnement dans leur ensemble, et de la grande confusion entre tutorat, mentorat et coaching, on peut trouver beaucoup de bénévoles de bonne volonté, qui accompagnent sans être formés, et donc sans avoir une représentation claire du cadre que vont revêtir ces accompagnements.

Besoins et actions possibles au niveau de EMCC France

- il manque des supports, des actions pédagogiques, visant à faire grandir la visibilité du mentorat en tant que posture relevant d'un cadre référencé et structuré ainsi que d'un code de déontologie.
- proposer un vade-mecum qui va préciser par comparaison ce que sont le coaching, le mentorat et le tutorat.
- pour le mentor bénévole : définir le cadre de la solidarité, pour contribuer à professionnaliser les praticiens, et ne pas nuire aux professionnels non bénévoles.

Propositions pour des actions communes aux deux Commissions

- aller ensemble au contact des clients et prescripteurs de Mentorat. En premier lieu, très concrètement et sur une action d'actualité : nous allons avoir besoin de la Commission Mentorat pour envisager la suite d'un partenariat avec Initiatives France (premier réseau accompagnant la création d'entreprises en France, distribuant notamment des prêts d'honneur financés par l'Etat et un certain nombre de partenaires patronaux).
- Des actions de pédagogie et de visibilité structurées.
- Une contribution plus dense de la Commission Mentorat à l'organisation du Colloque, afin de porter la parole du Mentorat de manière systématique dans les réflexions (la supervision est de moins en moins oubliée, mais le mentorat l'est encore trop). Cela permettra déjà d'acculturer les coachs professionnels à ce que revêt le Mentorat, par imprégnation ! D'autre part, il pourrait être modélisant de mettre en visibilité un storytelling sur les passerelles entre mentorat et coaching : des exemples illustrés de demandes de coaching que l'on peut qualifier en mentorat et comment le coach passe la main au mentor ; ou à l'inverse, une illustration d'un mentorat où le mentor va passer la

main à un coach.

3 mots clefs pour définir le mentorat

L'envie de transmettre, une posture spécifique, une déontologie propre.

Témoignage de Alexis Vorobieff,

Responsable de la Commission Coaching Solidaire

Coaching solidaire, mentorat, coaching, évolution des demandes en matière d'accompagnement.

Lors d'une demande de coaching solidaire, nous sommes attentifs à bien clarifier la demande, afin de s'assurer qu'il s'agit d'une demande concernant le coaching, avant d'orienter la personne vers un coach solidaire. S'il s'agit d'une demande d'un autre type (conseil, mentorat), nous pouvons réorienter la personne vers le bon professionnel. Un exemple : récemment nous avons reçu des demandes de personnes en **reconversion vers le coaching et qui voulaient bénéficier du coaching solidaire. Nous pourrions très bien imaginer ici un lien avec le mentorat.**

D'autres partenariats nous ont permis d'identifier des demandes qui relevaient plus du mentorat que du coaching, comme dans le cadre de l'opération « Un coach pour vous » avec Initiative France qui accompagne les créateurs d'entreprises (entrepreneurs) en grande difficulté financière.

Plus généralement, il me semble que la tendance est à l'enrichissement de la palette des coachs en matière d'accompagnement vers d'autres formes comme le mentorat ou la médiation, en plus de la formation, du conseil ou de la thérapie qui étaient les champs privilégiés d'extension de leur compétence jusqu'à présent. En tant que coachs, nous avons naturellement une approche holistique : les modalités d'accompagnement sont multiples et c'est d'ailleurs la demande aujourd'hui. **Les entreprises sont en attente d'une véritable souplesse, d'agilité et d'une plasticité des formes d'accompagnement.**

Un coach peut même alterner, dans un accompagnement, entre les deux postures : coach et mentor. C'est pour cela qu'il est très important de bien les connaître, afin de les distinguer.

Quant à la supervision des mentors, je pense que si nous pratiquons en ayant plusieurs casquettes (coach et mentors), il est important que nos superviseurs eux-mêmes aient plusieurs casquettes pour comprendre la complexité dans laquelle nous évoluons. Ce serait sinon paradoxal d'être supervisé par quelqu'un qui n'est compétent que dans un seul domaine, le coaching ou le mentorat. Il serait beaucoup moins bien positionné pour nous accompagner sur cette capacité à passer d'une casquette à l'autre en conscience et en connaissant les limites de chaque posture.

Actions à mener au sein de EMCC France

- Je n'ose pas trop m'avancer par manque de connaissance plus précise de l'action de la Commission Mentorat. Ce qui est certain, c'est que le mentorat fait partie de notre ADN puisque c'est le M de EMCC, il faut dès lors investir cette dimension-là. Elle est peut-être sous-représentée aujourd'hui.

- Aujourd'hui, nous devons contribuer à la diffusion des connaissances et des pratiques en la matière. Il y a tout un travail de pédagogie, d'explication et de clarification de ce qu'est le mentorat par rapport au coaching et à d'autres formes d'accompagnements comme le tutorat, la facilitation, le consulting. Il faut expliquer en quoi est-ce différent et pourquoi est-ce important. Quelles sont les frontières entre ces formes ? La connaissance permettrait de prévenir des interventions dommageables et d'éviter d'intervenir dans un domaine où on n'est pas compétent.

- **Un référentiel spécifique mentor** serait utile. Vu que la France a lancé des travaux de réflexion dans ce domaine, profitons de notre avance pour influencer la rédaction du référentiel international et imprimer ainsi le document final de notre marque.

- Ce qui ressort de mon expérience de responsable de la Commission coaching solidaire depuis quelques mois, c'est qu'une grosse partie de la richesse de cette Commission vient de la part des personnes qui la composent, de la dynamique et des échanges en équipe. Ainsi ma recommandation serait de développer tout un réseau de correspondants régionaux du mentorat, comme il y a aujourd'hui une vingtaine de correspondants du coaching solidaire dans les 25 régions, plus des fonctions transversales. Ce qui permet de mobiliser les gens sont des actions à votre visibilité qui font écho à l'engagement des personnes, comme par exemple l'Opération 4x4, qui a donné un grand coup d'accélérateur à la Commission et a permis de démultiplier le nombre de personnes engagées.

- 3 ingrédients clés sont nécessaires :

- un travail de clarification, d'explication
- un projet mobilisateur pour recruter les correspondants régionaux du mentorat,
- une région pilote, par exemple la région parisienne.

Collaboration avec les autres Commissions

- mettre en place du mentorat pour les nouveaux adhérents fraîchement certifiés. Je pense que la meilleure manière de promouvoir le mentorat, c'est de le faire expérimenter en permettant aux adhérents d'en bénéficier pour eux-mêmes. A cette occasion, la Commission Mentorat pourrait jouer un rôle de conseil auprès des Délégués Régionaux, en plus de ce qui existe déjà en matière de mentoring pour ceux qui préparent l'accréditation.

1. Créer un partenariat selon le modèle des ateliers de professionnalisation
2. Créer des ateliers d'échanges des pratiques du mentorat

L'étude récente vient enrichir tout cela, il faut transmettre les résultats et les recommandations.

Ces actions permettraient de mobiliser nos adhérents et de créer du lien en interne. Il y a un énorme besoin de cohésion au sein de notre fédération. Les coachs sont des professionnels globalement assez isolés dans leur pratique et le mentorat est une réponse possible à ce besoin de nouer des liens avec des confrères.

1. **3 mots clefs pour définir le mentorat : Partage d'expériences et de compétences, Relation interpersonnelle, Réciprocité**

ETUDE SUR L'ÉTAT DU MENTORAT EN FRANCE

- 29 Septembre 2020 -



Propriété intellectuelle de EMCC-France et Dr. Manel DARDOURI

Étude réalisée par Manel DARDOURI, Consultante-Chercheuse mandatée par EMCC-France

Avec la participation financière du Cabinet Adinvest International



Pour contacter la Commission Mentorat de EMCC France :
mentorat@emccfrance.org