

rally'nov

Bourgogne-Franche-Comté

# les Carnets

de l' **IS**

## Le MENTORAT au service de l'IS

4

## Préambule

### Au tout début... Rally'nov

Rally'nov est une action portée par l'État et la Région depuis 2012.

Ses objectifs sont d'identifier et de valoriser les pratiques socialement innovantes des entreprises de Bourgogne-Franche-Comté, de développer le travail en réseau autour de l'Innovation Sociale (IS) et depuis 2018, d'outiller davantage les entreprises sur des thématiques d'actualité. En 2020, pour aller plus loin, l'Aract lance une expérimentation : un programme de mentorat au service de l'IS.

### Outiller les entreprises, comment ?

Un programme de mentorat interentreprises est amorcé. Des mentors et des mentorés, issus d'entreprises différentes sont recrutés pour former des binômes. Puis, des séances de travail régulières entre binômes, alternées par trois regroupements collectifs, permettent à chacun de progresser dans leurs parcours personnels et professionnels.

### Les « Carnets de l'IS » qu'est-ce que c'est ?

Afin que le travail fourni et partagé entre pairs ne soit pas vain, il est diffusé largement à travers « les Carnet de l'IS ». Une alternance de constats, d'analyses et d'exemples, mais aussi de freins, des difficultés, l'ensemble servi par la motivation des entreprises à se construire pour certaines, se réinventer pour d'autres.

### Le mentorat interentreprises, késako ?

Le mentorat est une relation fondée sur **l'échange mutuel et la confiance partagée entre deux individus**, le mentor, plus expérimenté au début et le mentoré, en quête d'évolution. Cette forme d'accompagnement repose sur le volontariat et la confidentialité. Il favorise le développement personnel et professionnel de chacun. Par son écoute et en partageant son expérience, le mentor permet au mentoré de prendre du recul, de lui ouvrir des perspectives et de progresser dans un domaine. Le mentor quant à lui voit ses compétences valorisées et ses connaissances challengées par son mentoré.

### Dans quel contexte ?

L'IS est un enjeu économique et social fort pour les entreprises d'autant plus dans la période actuelle. La prise de conscience des enjeux liés à la qualité de vie au travail, la recherche de flexibilité, les attentes des salariés en matière de conciliation des temps poussent les entreprises à développer des réponses innovantes.

Les personnes expérimentées dans l'IS ne pourraient-elles pas accompagner celles qui souhaitent à leur tour progresser en ce sens ? C'est alors que l'idée du mentorat s'est imposée.

### Précautions

*Ce document n'est pas un guide méthodologique, ce n'est pas une analyse théorique, ni le fruit d'une instruction paritaire. Mais alors ? Les carnets de l'is sont issus d'une analyse empirique, basée sur l'expérience des entreprises.*



**Le mentorat est pratiqué depuis longtemps dans les entreprises nord-américaines, il s'est développé plus rapidement en France au cours de ces dernières années.**

### Contexte

De nombreuses grandes entreprises françaises y ont eu recours en interne pour favoriser l'intégration des nouvelles recrues, développer le leadership des cadres, ou encore, promouvoir l'évolution professionnelle des femmes et des jeunes. Le mentorat « inversé » s'est aussi déployé ces derniers temps. Il donne aux jeunes générations la possibilité de mentorer leurs aînés grâce à leurs connaissances des outils numériques. Des programmes interentreprises existent également et portent généralement sur le volet entrepreneurial.

Cet accompagnement est personnel, volontaire, bénévole et à caractère confidentiel. Il est apporté par un mentor sur une longue période, pour répondre aux besoins particuliers d'un mentoré en fonction d'objectifs précis. Il constitue un puissant levier de développement personnel et professionnel.

Un programme de mentorat est alors lancé dans le cadre de Rally'nov pour aider les individus à progresser sur le champ de l'innovation sociale.

### Objectif du programme :

L'objectif du programme est d'identifier de nouvelles réponses pour développer l'attractivité de l'entreprise et l'épanouissement des salariés.

Ces réponses peuvent par exemple porter sur :

- Le management et la conduite de changement
- La gouvernance
- L'aménagement du temps de travail
- Le recrutement et l'intégration
- Le développement des compétences
- La mise en place de nouveaux espaces de travail.

Cette liste n'est pas exhaustive.

**LE MENTORAT  
UN ACCOMPAGNEMENT**

- VOLONTAIRE
- PERSONNEL
- BÉNÉVOLE
- À CARACTÈRE CONFIDENTIEL

# En pratique, comment s'y prennent-elles ?

## Des étapes clés dans le processus

Dans la mise en œuvre du dispositif de mentorat inter-entreprises, plusieurs étapes clés ressortent :

1. **Le recrutement et le jumelage**
2. **La relation du binôme**
3. **Un langage commun et des méthodes**
4. **L'objectif de progression**
5. **Dees temps collectifs et un suivi régulier**

### 1. Le recrutement et le jumelage

Pour faire le recrutement des mentors / mentorés il est nécessaire de définir au préalable les critères qui permettent de former les binômes, en lien avec l'objectif du programme.

Dans le dispositif expérimenté, le jumelage est réalisé en fonction du thème sur lequel le mentoré souhaite progresser et sur lequel le mentor est expérimenté. Un entretien est réalisé avec chaque candidat pour approfondir ce thème, leurs motivations et leurs qualités humaines.

### 2. La relation du binôme

La relation du binôme commence lors de sa première rencontre, lors du lancement du programme. Les binômes sont annoncés et un temps est réservé pour qu'ils fassent connaissance. Pour la suite, les binômes se rencontrent au moins une fois par mois de gré à gré. Dès le départ, ils s'engagent dans le programme en signant une charte rappelant les modalités de fonctionnement.

### 3. Un langage commun et des méthodes

Dès le démarrage, une formation est faite de manière distincte auprès des mentors et mentorés. Elle les prépare à remplir leur rôle, en leur donnant des outils et méthodes. La formation permet aux mentors de construire une relation durable et d'adopter une posture d'accompagnement efficace. Pour les mentorés, elle aide à définir leur objectif de développement et à adopter la posture adéquate pour réussir les rencontres avec leur mentor.

### 4. L'objectif de progression

La première mission du mentoré est de définir un objectif de progression, qu'il souhaite atteindre à la fin du programme. Il le travaille avec son mentor. Cet objectif doit être jalonné, atteignable et mesurable. Il est individuel et confidentiel.

## 5. Des temps collectifs et un suivi régulier

Le programme est rythmé par des regroupements collectifs : au démarrage, à mi-parcours et à la fin du programme. Ces temps aident les participants à prendre de la hauteur sur leurs pratiques et d'échanger sur les difficultés qu'ils rencontrent. Des points de suivi individuels sont également réalisés régulièrement par l'Aract avec chacun des participants.

*Les éléments suivants valent pour le programme expérimenté dans le cadre de Rally'nov .*

### Difficultés

Les contraintes ne sont **pas les mêmes** pour les mentors et mentorés et **selon les binômes**.

► Un temps nécessaire pour faire connaissance et se comprendre, avant d'entamer le travail.

*« Il faut 2 RdV au moins pour partager notre vocabulaire et endosser le costume, ce n'est pas facile. »*

► La posture de mentor est complexe à tenir. Le mentor doit accompagner et guider son mentoré pour qu'il trouve seul les clés pour progresser. Il s'abstient donc de donner des conseils et des solutions.

*« Je me replonge régulièrement dans les outils de la formation pour ne pas tomber dans le conseil car c'est le premier réflexe. »*

► Parfois la crainte de ne pas être à la hauteur des attentes du mentoré.

► Le mentoré rencontre des difficultés dans la définition de l'objectif de progression et des indicateurs de résultat.

► L'insuffisance de marges de manœuvre peut constituer un frein pour le mentoré. Cela peut générer des lenteurs dans la progression du mentoré et de la frustration du côté du mentor.

► Les imprévus susceptibles d'intervenir durant la durée du programme fragilisent l'investissement du binôme (changements de poste, crise sanitaire, événements personnels).

► Une perte de dynamisme possible.

# En pratique, comment s'y prennent-elles ?

## Conditions de réussite

- Un cadre de travail défini qui permet à chacun d'avancer dans le programme en ayant des repères.
- Des savoir-être chez les mentors : sens de la pédagogie, écoute, empathie, reformulation.  
Pour les mentorés : capacités à se remettre en question, oser demander, écoute.
- Un engagement volontaire et fort dans la démarche.
- Une disponibilité durant toute la durée du programme.
- Pour les mentorés, avoir l'appui de leur direction pour s'engager dans l'action et avoir suffisamment de marges de manœuvre et d'autonomie sur le sujet de travail.
- Bénévolat, volontariat, absence d'enjeux de pouvoir entre le mentor et mentoré.
- Avoir des temps d'échanges collectifs et des points individuels pour maintenir la dynamique.

*« La réunion de lancement avec les différents apports m'a rassuré pour me lancer dans le programme. »*

*« Cette réunion collective rebooste et redonne confiance dans le travail que l'on mène. »*

## Bénéfices perçus

- Une prise de recul sur ses pratiques pour le mentoré tout comme pour le mentor.
- Une remise en question et une ré-interrogation de son organisation pour les deux parties.
- L'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences.
- Modification des pratiques au sein de l'entreprise pour les mentors, dans leur manière de manager, dans la formation ou le tutorat.
- L'élargissement de son réseau, la mise en relation.
- La motivation pour faire bouger les lignes dans son organisation.
- La découverte : d'une posture, d'une nouvelle vision.
- L'accompagnement dans une relation confidentielle, individuelle, libre de tout « contrat » permet un accompagnement en profondeur et permet de se confier, de s'exprimer en toute liberté.
- Sortir de la solitude liée à certaines fonctions.
- De nouvelles perspectives :
  - l'envie de développer le mentorat dans sa propre entreprise, notamment pour l'intégration de nouveaux salariés
  - le souhait d'être mentor à son tour dans sa carrière.

*« Le mentorat m'a apporté une prise de recul essentielle pour l'atteinte de mes objectifs. Plus largement, il m'a permis de vulgariser, formuler, puis bien retranscrire les contours de mon projet dans notre société. »*

*« J'ai découvert l'organigramme circulaire. »*

## Enseignements

D'un point de vue plus général ce travail réalisé avec les entreprises permet de tirer les enseignements suivants :

### Des caractéristiques communes

- ▶ Intégrer des réunions tripartites entre mentor/mentoré/coordonateur du programme, serait pertinent pour faire un point d'étape, réorienter les pratiques si nécessaire et dynamiser la relation.
- ▶ Le mentoré peut ne pas atteindre son objectif fixé initialement et pour autant, progresser et retirer des bénéfices du programme.
- ▶ Des effets inattendus peuvent apparaître : le développement de programmes de mentorat au sein d'entreprises participantes par exemple.
- ▶ Le coordinateur du dispositif adopte une posture spécifique : il n'a pas accès à l'objectif du mentoré, au contenu travaillé par le binôme, et ne s'immisce pas dans leur relation.

**Ce programme visait indirectement à faire naître des innovations sociales dans les entreprises des participants.**

### Des constats

Au cours de ce programme, nous avons pu constater que :

- ▶ La stabilité professionnelle des mentorés tout au long du parcours constitue une condition de réussite.
- ▶ Deux points doivent faire l'objet d'une attention renforcée lors du recrutement des mentorés :
  - o l'**appui de leur direction** quant à leur engagement dans le programme
  - o la présence de **marges de manœuvre** pour agir selon leur objectif de progression.

## LES ENTREPRISES

Huit personnes d'entreprises différentes ont participé au programme **de mentorat 2020-2021**

- **Biocoop La Canopée** - Besançon (25)
- **Canovia** - Dijon (21)
- **Crossject** - Dijon (21)
- **Guyon Villemagne 25** - Bulle (25)
- **EQIOM** - Rochefort-sur-Nenon (39)
- **Manufacture de l'Allan** - Allenjoie (25)
- **2 personnes ont changé de structure au cours du programme.**



### + d'informations

Aract Bourgogne-Franche-Comté

03 80 50 99 86

03 81 25 52 80

[www.rallynov.fr](http://www.rallynov.fr)