

Guide méthodologique Développer un réseau de mentoring inter-entreprises





Edito	5
Introduction générale	6
Présentation de FACE.	6
Présentation du guide méthodologique.	7
Le mentoring	8
Un peu d'histoire.	8
Le programme de mentoring inter-entreprises développé par FACE.	8
Mettre en place un programme de mentoring.	10
Etape 1 : communiquer sur l'action / mobiliser les participants	10
Etape 2 : constituer des binômes.	10
Etape 3 : réaliser le premier entretien.	11
Etape 4 : animer le réseau	11
Focus sur 2 expérimentations.	12
FACE Grand Toulouse : mentor et mentoré, à tour de rôle	12
FACE Hérault : un dispositif co-construit avec les participants	13
Les outils de communication	14
Fiche de présentation	14
Lettre / e-mail à destination des entreprises	15
Exemple communiqué de presse	16
Exemples d'invitations	17
Fiches-pratiques	18
Fiche d'inscription - Mentoré-e	18
Fiche d'inscription - Mentor	19
Objectifs de votre première rencontre	20
Le 1 ^{er} entretien	21
Fiche de suivi - Complétée par le/la mentoré-e	22
Fiche de clôture.	23
Charte du mentoring inter-entreprises	24
Fiches-ressources - Pour les mentors et les mentoré-e-s	26
Repères pour le développement de votre réseau	26
Fiches-ressources - Pour l'animation du dispositif	28
Méthodes et techniques d'animation d'ateliers collectifs	28
Eléments bibliographiques.	30
Remerciements	31

Service



Le club FACE Grand Toulouse se mobilise pour l'égalité des chances et des droits depuis plus de 12 ans. Cela a semblé tout naturel au conseil d'administration du club de participer au projet FSE « Sérendipité¹ » (2011 - 2013) pour faire progresser l'égalité femmes hommes dans les entreprises, quelle que soit leur taille. Il ne s'agit plus d'être simplement en conformité avec la loi, mais de mettre en œuvre toutes les actions favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes et ainsi profiter du formidable levier de performance que constitue la mixité dans une entreprise.

Plusieurs autres raisons ont motivé notre investissement :

- Tout d'abord le mode de fonctionnement alliant un pilotage par la Fondation et une synergie entre plusieurs clubs ce qui a permis une plus grande richesse des productions et des solutions proposées.
- L'approche et la méthodologie de recherche « Sérendipité » ne nous enfermant pas dans des carcans mais au contraire nous autorisant à inventer des solutions concrètes au hasard de nos découvertes.
- Et bien évidemment le caractère innovant des sujets sur lesquels nous sommes mobilisés ; le mentoring inter-entreprises et la recherche sur la gestion prévisionnelle des temps de vie.

Les études montrent que dans le domaine de la mixité au-delà de la sensibilisation, du respect des lois, favoriser la carrière des femmes constitue un véritable enjeu de société. Les deux axes que nous avons explorés pour accélérer la carrière des femmes sont de nature à éviter tout risque d'exclusion et de paupérisation.

Avec le mentoring inter-entreprises, à travers la mise en place de binômes fondés sur la confiance et le co-développement, il s'agissait de permettre aux femmes de consolider leur position au sein de leur entreprise, de profiter d'un appui les aidant à progresser. Les entreprises du club ont répondu « présent » et 11 binômes sans lien hiérarchique ont été constitués et ont, pendant plus de 6 mois, fonctionné à raison d'un rendez-vous tous les deux mois. FACE Hérault nous a accompagné avec 7 binômes de mentors / mentorés² pour la même durée.

Des réunions de suivi et d'animation ont permis de renforcer nos outils et nos pratiques.

Les résultats des expériences menées dans nos deux clubs ont permis de réaliser ce guide, dont l'objectif est d'offrir des recommandations méthodologiques et des outils permettant de promouvoir le mentoring inter-entreprises pour accélérer la carrière des femmes.

Je suis fier de vous livrer ce guide et vous souhaite une bonne utilisation.

Daniel Leclercq

Président de FACE Grand Toulouse.

1. Sérendipité : « qualité qui consiste à rechercher quelque chose et, ayant trouvé autre chose, à reconnaître que ce qu'on a trouvé a plus d'importance que ce qu'on cherchait. » (Charles Darwin)

2. Le générique masculin est utilisé dans le présent guide pour alléger le texte et désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Introduction générale

Présentation de FACE

Créée en 1993, à l'initiative de 15 grandes entreprises, la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), reconnue d'utilité publique, s'est donnée pour objectif de lutter contre toutes les formes d'exclusion, de discrimination et de pauvreté. Grâce à son réseau de 61 structures locales, donc 46 « Clubs FACE », elle mobilise aujourd'hui près de 4 700 petites, moyennes et grandes entreprises pour agir collectivement dans l'intérêt de tous et toutes sur des sujets sociaux et sociétaux.

Depuis plusieurs années, FACE accompagne les entreprises dans la prise en compte des politiques publiques en faveur de l'égalité professionnelle. Les récentes évolutions légales renforcent les obligations des entreprises sur cette thématique. Pour accompagner ce progrès social et conseiller les entreprises dans cette étape décisive, FACE mobilise son réseau à travers la réalisation de nombreuses actions dans les territoires afin d'agir, pour et par les entreprises, sur cette thématique essentielle.



Présentation du guide méthodologique

Ce guide méthodologique a été réalisé dans le cadre d'un projet sur l'égalité professionnelle, intitulé « Sérendipité » (2011-2013), et soutenu par le Fonds Social Européen (FSE). FACE s'appuie dans les territoires sur quatre Clubs FACE : FACE Hérault, FACE Paris, FACE Grand Toulouse et FACE Grand Lyon, qui ont mis en œuvre les actions et, au plan national, la Fondation a coordonné le projet.

Ce projet avait pour objectif d'engager des actions concrètes avec les entreprises pour une égalité réelle entre les femmes et les hommes. De nombreuses actions ont été initiées : formation à l'égalité professionnelle, réalisation de diagnostics et accompagnement pour l'élaboration d'un plan d'action, groupes de travail sur la gestion des temps de vie, ainsi que la mise en place d'un programme de mentoring inter-entreprises.

Deux clubs, FACE Grand Toulouse et FACE Hérault ont développé ce programme afin d'accompagner les structures souhaitant développer un réseau de mentoring inter-entreprises. Ce guide est donc le fruit de ces expérimentations.

Le mentoring

Un peu d'histoire...

Dans les entreprises anglo-saxonnes, le mentoring a été mis en place au début des années 2000. En France, ces programmes se sont développés plus récemment. Le mentoring est né du constat que les femmes ne possédaient pas les bons réseaux ou les bons codes pour accéder à des postes à responsabilité³. Parallèlement, les équipes RH se sont heurtées, à la fin des années 90, au manque de femmes dans les plans de succession pour les postes de cadres dirigeants.

Ces deux constats, conjugués à la volonté de faire évoluer les choses ont conduit les entreprises à développer des réseaux internes de femmes, des programmes de mentoring, des formations spécifiques...

Le mentoring devient dès lors un dispositif au service des femmes, mais aussi des équipes RH pour agir sur l'égalité professionnelle. Des entreprises telles que : ORANGE, EDF, AREVA, IBM, DELL, GDF SUEZ et bien d'autres ont expérimenté ce type de programme.

Le programme de mentoring inter-entreprises développé par FACE

Le projet de programme de mentoring inter-entreprises s'inscrit dans le développement de l'égalité professionnelle. Cette démarche tend à permettre aux femmes de développer un réseau professionnel et d'affiner leurs compétences.

Si le mentorat est utilisé au sein des grandes entreprises comme un moyen de briser le plafond de verre et de favoriser l'accès et la tenue des postes à responsabilités, il est peu répandu dans les petites et moyennes entreprises. D'une

part, elles sont moins outillées pour animer un réseau interne qui formalise le mentorat (entre femmes seniors et juniors) et d'autre part, le faible effectif ne permet pas toujours de constituer des duos mentor-mentoré.

Pour les **petites et moyennes entreprises**, c'est l'occasion de mettre en place un dispositif **permettant aux collaborateurs de mieux gérer leur carrière**, habituellement réservé aux grands groupes.

Le mentoring inter-entreprises est une action innovante visant à rendre accessible cet outil à tous types d'entreprises et à permettre l'échange entre entreprises d'un même territoire.

Pour le mentoré, il s'agit de mieux comprendre les codes de l'entreprise, faire avancer sa carrière et s'inspirer de bonnes pratiques transmises par le mentor.

FACE part du principe que l'égalité professionnelle doit se faire en impliquant les hommes et les femmes. A ce titre, il nous paraît essentiel de permettre à **des groupes mixtes** de se constituer.

Objectifs

- Définir une méthodologie transférable pour la mise en place d'un réseau de mentorat intra ou inter-entreprises et la diffuser;
- Mettre en valeur des modèles féminins de réussite professionnelle pour contribuer à l'évolution des représentations (des femmes et des hommes) et à l'attractivité de ces modèles pour des femmes à « potentiel ».
- Permettre une transmission des bonnes pratiques et des retours d'expériences, notamment sur l'articulation vie privée - vie professionnelle et l'évolution de carrière, pour

3. Laurence Dejouany. « Alice au pays de l'entreprise - Petit manuel de la mixité ». Women@Work No. 4. EPWN, 2006



C'est un dispositif qui permet à un **binôme de volontaires sans lien hiérarchique et qui viennent d'entreprises différentes** de s'intégrer dans une démarche d'**enrichissement mutuel** et de partage de leurs connaissances, de leurs expériences, de leur soutien et de leurs encouragements. L'accompagnement est personnel, volontaire, bénévole et à caractère confidentiel,

favoriser une évolution professionnelle de qualité des mentorés.

- Repérer, via les échanges en mode collectif, les bonnes pratiques transférables et les diffuser au sein des entreprises du territoire.

La « relation mentorale », base de l'accompagnement

La relation mentorale est :

- un accompagnement bénévole visant au développement des compétences et de la personnalité,
- un enrichissement mutuel,
- une relation d'équité basée sur le transfert du savoir personnel et professionnel,
- un soutien moral.

La relation mentorale se déroule dans un environnement privilégiant l'échange et la confidentialité

Elle implique un-e :

- Absence de conflits d'intérêt
- Désintéressement financier
- Haut niveau de confidentialité
- Absence de jugement
- Respect mutuel
- Ouverture d'esprit

Le mentoring n'est pas :

- Une substitution au rôle de manager et un intermédiaire vis-à-vis du management
- Une garantie de promotion
- Une évaluation de la performance individuelle

Les avantages du dispositif pour l'entreprise, le mentoré et le mentor

Pour l'entreprise :

- Développer le leadership possible de talents
- Etablir des liens entre les différentes entreprises participantes
- Créer des opportunités de réseau
- Développer les compétences des participants

Pour le mentoré :

- Développement personnel et professionnel
- Construire un plan de carrière
- Développer des compétences
- Etendre son réseau
- Connaître d'autres cultures d'entreprise

Pour le mentor :

- Développement de la confiance en soi
- Confirmer des compétences et en développer de nouvelles
- Développement du réseau
- Développement de ses propres compétences personnelles (écoute, management, etc)

Mentoring / coaching

Si le mentoring peut-être un outil efficace, il peut aussi être un sujet délicat s'il est abordé sous l'angle du coaching. Il est donc essentiel que ce programme repose sur de l'échange de pratiques.

Coaching : aider une personne à trouver des ressources en elle pour l'aider à passer certains blocages

Mentoring : échanges de pratiques, d'expériences. Il s'agit de parler de ses expériences, de ce qui a bien fonctionné et des limites de certaines actions. Le mentoring relève d'échanges de « petits conseils » sur différentes thématiques : articulation vie personnelle/vie professionnelle, secteur d'activité et réseau, posture professionnelle, prise de fonction... Le mentoring peut être assimilé à la notion de parrainage.

Mentoring et coaching diffèrent sur la manière dont le support va être mis en œuvre. Quand le coaching proposera au coaché de travailler sur ses perceptions, ses valeurs, ses émotions, le mentoring mettra davantage l'accent sur l'échange et le partage d'expérience.

Mettre en place un programme de mentoring

Etape 1 : communiquer sur l'action / mobiliser les participants

	Préconisations
Règles de base	• Bien définir la cible (dirigeant, RH, futurs mentorés...). • Demander aux dirigeants et RH des entreprises de « repérer » des personnes intéressées dans leurs entreprises. • Mobiliser les réseaux (CCI par exemple). • Associer les partenaires et associations motivés par le sujet (AGEFOS-PME, OPCALIA, CGPME, fédérations professionnelles, réseaux de femmes et réseaux locaux). • Programmer une première réunion d'information sur le mentoring avec les partenaires, les RH des entreprises et les participants intéressés. • Proposer à ces mêmes acteurs de participer au projet. • Fournir les différents outils de présentation du mentoring. • Demander aux dirigeants et RH des entreprises de repérer des personnes susceptibles de participer au projet, avec la volonté de faire progresser cette personne dans l'entreprise et de l'aider à évoluer grâce au mentoring. • Lancer l'action avec les futurs participants.
Les outils	• Plaque de présentation. • Modèle de mailing à destination des dirigeants d'entreprises. • Modèle d'articles sur le site internet. • Exemple de communiqué de presse.
Les points de vigilance	• Existence d'une politique ou d'une volonté de promouvoir l'égalité femmes/hommes. • Associer les RH en amont. • Intégrer le projet au processus RH et de développement des ressources humaines ou des programmes de détection des potentiels. • Fixer une durée au projet (6 mois).

Etape 2 : constituer des binômes

	Préconisations
Règles de base	• Identifier de façon précise les attentes de chacun à l'aide de la fiche d'inscription. • Se baser sur les attentes réciproques pour mettre en relation les personnes. • Envoyer un mail de mise en relation avec les coordonnées des personnes. • Mettre en relation de manière directe avec la signature de la charte du mentoring.
Les outils	• Questionnaire à destination des participants. • Tableau d'identification des attentes de chacun. • Charte du mentoring.
Les points de vigilance	• Préciser aux participants que le binôme peut être modifié si cela ne correspond pas à leurs attentes. • Lors de la constitution des binômes, prêter une attention à la variété des profils (sexe, âge, poste, secteur...).



Etape 3 : réaliser le premier entretien

	Préconisations
Règles de base	• Fournir des outils et méthodes pour faciliter le premier entretien. • Contacter les participants suite au premier entretien afin d'avoir un retour.
Les outils	• Fiche « 1^{er} entretien ». • Carte postale. • Fiche de suivi.
Les points de vigilance	• Vérifier que le premier entretien est programmé à l'issue des réunions d'information. • Suivre la régularité des rendez-vous.

Etape 4 : animer le réseau

	Préconisations
Règles de base	• Identifier les thématiques que les participants souhaitent aborder. • Organiser de façon régulière des points de rencontre avec les binômes. • Points de rencontres qui permettent d'identifier les besoins des binômes. • Partager les bonnes pratiques des binômes et de l'information sur l'égalité femmes/hommes. • Proposer les fiches outils en fonction des besoins.
Les outils	• Fiche d'animation des ateliers (exemple du co-développement) ou barcamp (voir fiche méthodologie pour l'organisation d'un barcamp).
Les points de vigilance	• Assurer le suivi des binômes. • Permettre aux binômes d'exprimer leurs attentes. • Sensibiliser à la prévention des discriminations, notamment femmes / hommes.

2 expérimentations

FACE Grand Toulouse : mentor et mentoré, à tour de rôle



L'action de mentoring proposée par Face Grand Toulouse est un dispositif ouvert :

- Les membres du dispositif **peuvent tour à tour être mentor et mentoré.**
- Être mentor consiste à donner des conseils, son écoute et sa vision de l'entreprise selon son parcours professionnel.
- Être mentoré consiste à bénéficier des conseils, du soutien et des contacts de son binôme, à l'interroger sur des dilemmes ou des problématiques rencontrées.
- Le rôle de mentor ou de mentoré peut être exercé par les deux membres du binôme en fonction des besoins ou compétences de chaque membre du binôme.

Cette option repose sur l'hypothèse que chacun peut dans la relation apporter, de par sa position, un soutien et une aide pour faire évoluer l'autre. Cela présente aussi l'avantage pour chacun de ne pas à avoir à afficher un besoin d'aide, puisque ce besoin s'exprimera forcément lors des échanges et dans l'expression des besoins.

Les points forts

- ✓ Peu d'outils proposés en amont de la démarche pour éviter d'enfermer les binômes
- ✓ Des rapports très égalitaires dans les binômes
- ✓ Une fiche d'expression des besoins nécessaires
- ✓ La possibilité de changer de binôme en cours de parcours

Les points à améliorer / à développer

- ✓ Limiter l'action dans le temps entre 6 et 8 mois
- ✓ Suivre les binômes (contacts téléphonique et réunions d'animation)
- ✓ Fournir les outils en fonction des besoins et attentes
- ✓ Réaliser une enquête à la fin du dispositif

Les participants témoignent...

« Il s'agit d'apporter à l'autre une écoute, un regard différent sur ses problématiques si problématiques il y a. Le fait d'arriver d'un univers complètement différent autorise le lâcher prise. On ne se sent pas jugé car il est clair qu'on n'a pas la même culture. L'intérêt de la rencontre n'est donc pas dans la comparaison. »

Mentor / mentoré

« La possibilité d'éclairer son propre parcours par l'expérience professionnelle voir personnelle de l'autre, d'avoir un interlocuteur qui n'est ni un coach, ni un hiérarchique, ni un consultant ! La parole se libère plus facilement. »

Mentor / mentoré

« Cet échange entre professionnels inter-entreprise permet d'enrichir son réseau et de recueillir des impressions ou conseils en partie sur sa propre situation ou problème à résoudre (évolution de carrière pour moi). Dans certains cas, il peut permettre de reprendre confiance face à une situation d'échec... ou au moins prendre du recul. »

Mentor / mentoré

« Je dirais que c'est la meilleure chose qui me soit arrivée en ce début d'année »

Mentor / mentoré

En bref

- 21 participants (17 femmes - 3 hommes)
- 11 binômes
- 5 rencontres collectives
- Fréquence des rencontres des binômes en moyenne entre 1 et 2 rendez-vous par mois et entre 6 et 10 rendez-vous sur la durée de l'expérimentation



FACE Hérault : un dispositif co-construit avec les participants



L'action de mentoring proposée par Face Hérault a été entièrement co-construite avec les participants :

- Le dispositif a été mis en place en fonction des attentes des participants.
- Chaque participant a défini son rôle, soit mentor, soit mentoré.
- L'un des souhaits des participants était de disposer d'outils supports, contrairement au dispositif de FACE Grand Toulouse où les besoins étaient différents.

Une charte de fonctionnement a été co-rédigée avec les participants, permettant ainsi de cadrer l'action dès sa mise en place. (voir la fiche-pratique « Charte du mentoring inter-entreprises »).

Les points forts

- ✓ Un programme co-construit avec les mentors, en amont du lancement de l'action
- ✓ Un temps important consacré à l'identification des attentes de chacun afin de constituer des binômes les plus « proches » possibles
- ✓ Des mentors intéressés par l'action et volontaires pour y participer
- ✓ Création d'outils spécifiques pour les mentors et les mentorés

Les points à améliorer / à développer

- ✓ Proposer des ateliers collectifs et des temps d'échanges entre mentors
- ✓ Renforcer et développer la méthodologie afin d'avoir davantage de personnes souhaitant être mentorées (communiquer auprès des dirigeants, RH, presse...)
- ✓ Bien définir la limite entre mentoring et coaching

Les participants témoignent...

« Les personnes qui sont mentorées par des externes en sont ravies ! »

Une entreprise

« Cette expérience me plaît beaucoup. Le guide méthodologique proposé au mentor est bien fait. Ça fait plaisir car on a l'impression que nos conseils peuvent être utiles à quelqu'un. »

Une personne mentor

« Je demeure ravie de vous avoir rencontrée et je garde un touchant souvenir de notre 1^{ère} rencontre. »

*Discussion entre une personne mentor
et une personne mentorée*

En bref

- 8 participants (6 femmes - 2 hommes)
- 4 binômes
- 1 groupe de travail de co-construction

Fiche de présentation

LOGO

Mentoring inter-entreprises

propose une action innovante favorisant l'égalité professionnelle : le mentoring intrre-entreprises.

Objectif :

Améliorer la mobilité professionnelle et la promotion des salariées femmes sur des postes à responsabilité en utilisant le mentorat, notamment au sein des petites et moyennes entreprises.

Permettre aux entreprises de bénéficier d'un dispositif auparavant réservés aux grands groupes.

Favoriser la transmission des bonnes pratiques et des retours expériences, notamment en terme de conciliation vie privée et vie professionnelle et d'évolution de carrière pour favoriser une évolution professionnelle de qualité des femmes mentorées.

☒ Vous savez que la montée en compétences et la reconnaissance de vos collaborateurs est un enjeu majeur de performance de votre entreprise

☒ Vous aimeriez accompagner davantage vos équipes

Le mentoring proposé par : — :

Un accompagnement **personnel, volontaire et bénévole**, à caractère confidentiel, apporté par une personne expérimentée dite le "mentor" à une autre personne le "mentoré".

Ce dispositif permet à un binôme de volontaires sans lien hiérarchique et d'entreprises différentes de s'intégrer dans une démarche d'enrichissement mutuel et de partage de leurs connaissances et de leurs expériences.

Déroulement

Programme d'une durée de 4 à 6 mois

Rencontres à hauteur d'une fois par mois entre mentor et mentorées

Echanges de pratique entre les mentors et les mentorés notamment sur les thématiques suivantes : prise de poste, évolution de carrière, articulation vie privée/vie professionnelle, ect...

Plus-value pour votre entreprise

Fidéliser vos collaborateurs-trices

Agir sur la motivation des salarié-e-s

Faire émerger les potentialités et valoriser les talents

Agir sur l'égalité professionnelle

Pour plus d'informations, contactez : _____



Lettre / e-mail à destination des entreprises

LOGO

Dirigeante - Dirigeant de TPE/PME

Vous savez que la **montée en compétences et la reconnaissance de vos collaborateurs** est un enjeu majeur de performance pour votre entreprise.

Vous aimeriez accompagner davantage vos équipes, mais vous manquez de temps, comme beaucoup d'entreprises.

Pour répondre à cette problématique, **nous vous proposons un dispositif de mentoring***, utilisé jusqu'alors dans les grands groupes et que nous sommes heureux de mettre à votre disposition aujourd'hui, gratuitement.

Si vous souhaitez :

- **Fidéliser** vos collaborateurs-trices
- Agir sur la **motivation** de vos salarié-e-s
- Faire émerger leurs **potentialités** et **valoriser** des talents
- Agir sur l'égalité professionnelle femmes-hommes

Contactez _____

**Accompagnement personnel, volontaire et bénévole par une personne expérimentée ayant vécu des expériences managériales similaires à celles rencontrées par le bénéficiaire.*

Les rencontres se réalisent à hauteur d'une fois par mois, généralement sur un temps de déjeuner. Le programme est d'une durée de 4 à 6 mois

Ce programme innovant se déroule en inter-entreprises et permet l'échange de bonnes pratiques en matière de prise de poste, évolution de carrière, d'articulation vie personnelle/vie professionnelle

Exemple communiqué de presse

Le mentoring, un outil de performance pour l'entreprise

La montée en compétences et la reconnaissance des salariés est un enjeu de performance pour l'entreprise. Pour y répondre et proposer aux TPE/PME de bénéficier des mêmes outils que les grands groupes, a créé un nouveau dispositif innovant de mentoring : « ».

Il consiste à accompagner les salariés dans leur développement de compétences et de carrière, afin de mieux intégrer la culture managériale et de concilier sereinement vie privée et vie professionnelle. Ce dispositif initié par est proposé aux entreprises et à ses collaborateurs/collaboratrices. Il se déroule entre 4 et 6 mois en inter-entreprises et permet l'échange de bonnes pratiques entre des personnes expérimentées ayant vécu des expériences managériales similaires à celles rencontrées par le bénéficiaire. Les rencontres B to B se déroulent une fois par mois, généralement sur le temps du déjeuner.

Pour, il s'agit d'offrir un outil gratuit au service de la performance sociétale aux entreprises locales pour leur permettre de gagner en compétitivité. L'appel à candidature des mentoré-e-s (personne en quête d'accomplissement personnel et professionnel, motivée à utiliser les connaissances, les habiletés, les valeurs offertes par une personne plus expérimentée, afin que soit facilitée l'atteinte de ses objectifs personnels et professionnels) se clôture le

Pour s'inscrire, contactez

.....

Exemples d'invitations

LOGO

LE MENTORING INTER-ENTREPRISES

Le Mentoring
Échange de
pratiques entre
deux professionnels
vers le
développement des
compétences et la
conciliation des
objectifs
professionnels et
personnels

- Vous vous demandez comment concilier vos objectifs professionnels et vos objectifs personnels ?
- Vous souhaitez bénéficier de la vision d'un professionnel expérimenté sur : votre évolution de carrière, votre management et plus globalement sur votre quotidien dans l'entreprise ?
- Vous souhaitez échanger entre professionnels sur la satisfaction et la qualité de vie au travail ?

_____ vous propose de découvrir une action innovante : le Mentoring inter-entreprises

LOGO

LE MENTORING INTER-ENTREPRISES

Vous souhaitez proposer à vos collaborateurs-trices un **formidable accélérateur de carrière** ?

Vous souhaitez favoriser **l'égalité professionnelle dans votre entreprise** ?

Vous souhaitez bénéficier de **la vision d'un-d'une professionnel-le** sur l'organisation de l'entreprise, la gestion de carrière... ?

Vous souhaitez **partager sur la satisfaction et la qualité de vie au travail** ?

_____ vous propose de découvrir
une action innovante :
le Mentoring inter - entreprises.

LOGO

À qui s'adresse le mentoring ?

- Aux collaborateurs* qui viennent de prendre un poste et qui ont besoin d'être accompagnés.
- Aux femmes qui sont amenées à manager des hommes et inversement.
- Aux personnes qui souhaitent concilier objectifs professionnels et personnels.
- Aux salariés qui ont récemment intégré le monde professionnel et qui souhaitent échanger sur la vie au travail.

Réunion de présentation

Au programme

- Présentation du mentoring inter-entreprises
- Témoignages d'entreprises
- Inscription des personnes volontaires

*Dans le présent texte, l'emploi du masculin pour désigner des personnes est privilégié afin de ne pas alourdir le texte.

Contacts _____

Uniquement destiné aux grands groupes

Adaptable à tous types d'entreprises

À qui s'adresse le mentoring ?

- Aux collaborateurs-trices qui viennent de prendre un poste et qui ont besoin d'être accompagnés.
- Aux femmes qui sont amenées à manager des hommes et inversement !
- Aux personnes qui souhaitent concilier objectifs professionnels et personnels.
- Aux salarié-e-s qui ont récemment intégré la vie professionnelle et qui souhaitent échanger.

Petit déjeuner d'information

Informations à compléter :

Pour participer : _____

Au programme

- Présentation du mentoring inter-entreprises
- Témoignages
- Inscription des entreprises et personnes volontaires

Fiche d'inscription – Mentoré-e

Nom :

Prénom :

Entreprise :

Secteur d'activité :

Fonction :

Mail :

- Pouvez-vous résumer votre parcours (formation, postes occupés) :

- Connaissiez-vous le principe du mentoring avant cette première rencontre ?

- Quelles sont les principales motivations vous poussant à rencontrer un mentor ? / Qu'attendez-vous du programme de mentoring inter-entreprises ?

- Quelles thématiques souhaiteriez-vous aborder avec votre mentor ?
 - ☐ Développement de réseau
 - ☐ Aide au choix d'évolution professionnelle
 - ☐ Articulation vie professionnelle / vie personnelle
 - ☐ Développement du leadership
 - ☐ Connaissance secteur d'activité et métier
 - ☐ Autres



Fiche d'inscription – Mentor

Nom :

Prénom :

Entreprise :

Fonction :

Mail :

- Pouvez-vous rapidement vous présenter (parcours professionnel, poste actuel..)
- Avez-vous déjà accompagné des personnes en interne ou externe de l'entreprise (parrainage, tutorat...)
- Quelles sont les principales motivations vous poussant à devenir mentor ?
- Dans quels domaines/sur quels sujets pourriez-vous partager votre expérience avec un-e mentoré-e ?
 - ☐ Développement de réseau
 - ☐ Aide au choix d'évolution professionnelle
 - ☐ Articulation vie professionnelle / vie personnelle
 - ☐ Développement du leadership
 - ☐ Connaissance secteur d'activité et métier
 - ☐ Autres
- Avez-vous des attentes particulières envers la personne susceptible d'être mentoré-e ?

Objectifs de votre première rencontre

Date : à fixer vous-même

Lieu : un lieu neutre (café, restaurant...)
Pour le 1^{er} rdv le téléphone est déconseillé

Durée : selon les disponibilités de chacun

Objectif : faire connaissance, engager la relation, définir le cadre du mentoring

Des idées de questions ou de pistes d'action (non exhaustives !)

- Lecture et signature de la charte du mentoring
- Présentation mutuelle (parcours, poste actuel...)
- Pourquoi avez-vous souhaité intégrer le mentoring ?

Souhaits et attentes de l'action

- En quoi est-ce que vous saurez que vous avez atteint votre objectif ?
(Evaluation de l'impact du programme)
- Et pour le prochain rendez-vous : quels sont vos objectifs, thèmes de réflexion, ou action ?
- Modalités techniques d'organisation des rendez-vous.

Le 1^{er} entretien

Étapes	Commentaires
Présentation du/de la mentoré-e	
Vérifier auprès du/de la mentoré-e les bases du mentoring	
Les attentes du/de la mentoré-e par rapport au mentoring	
Objectif(s) pour le prochain entretien	

Fiche de suivi - Complétée par le/la mentoré-e

Identité :

Mentor

Nom :

Prénom :

Filiale / Site :

Mentoré-e

Nom :

Prénom :

Filiale / Site :

Date de la rencontre : .. / .. / 20

Rencontre n° :

Thèmes abordés :

-
-
-
-
-

Niveau de satisfaction de la rencontre :

☐ 1 (insuffisant) ☐ 2 (correct) ☐ 3 (bien) ☐ 4 (très satisfaisant)

Autres commentaires :

-
-
-
-
-

Date prévisionnelle de la prochaine rencontre : .. / .. / 20

Fiche de clôture

Statut :

☐ Mentor

☐ Mentoré-e

Identité :

Du Mentor

Du ou de la Mentoré-e

Nom :

Nom :

Prénom :

Prénom :

Filiale / Site :

Filiale / Site :

Durée du mentorat :

☐ < 6 mois

☐ entre 6 mois et 1 an

☐ 1 an

☐ > 1 an

Fréquence moyenne des rencontres :

☐ Tous les mois

☐ Tous les 2 mois

☐ Tous les trimestres

☐ Tous les 6 mois

Nombre total des rencontres :

Difficulté à maintenir les rencontres :

☐ 1 (difficile)

☐ 2 (correct)

☐ 3 (facile)

☐ 4 (très facile)

Thèmes principaux abordés :

-
-
-

Niveau de satisfaction du mentorat :

☐ 1 (insuffisant)

☐ 2 (correct)

☐ 3 (bien)

☐ 4 (très satisfaisant)

Commentaires / Pistes d'amélioration :

Charte du mentoring inter-entreprises

Définition

Le mentoring est un accompagnement personnel, volontaire et bénévole, à caractère confidentiel, apporté par une personne expérimentée dite le « mentor » à une autre personne le/la « mentoré-e ».

Ce dispositif permet à un binôme de volontaires sans lien hiérarchique et d'entreprises différentes de s'intégrer dans une démarche d'enrichissement mutuel et de partage de leurs connaissances, de leurs expériences, de leur soutien et de leurs encouragements.

Principes généraux

Le mentoring n'est pas :

- Une substitution au rôle de manager et un intermédiaire vis-à-vis du management
- Une garantie de promotion
- Une évaluation de la performance individuelle

La relation mentorale est :

- Un accompagnement bénévole visant au développement des compétences
- Un enrichissement mutuel
- Une relation d'équité basée sur le transfert du savoir personnel et professionnel

La relation mentorale se déroule dans un environnement privilégiant l'échange et la confidentialité.

Elle implique un-e :

- absence de conflits d'intérêt
- désintéressement financier
- haut niveau de confidentialité
- absence de jugement
- respect mutuel
- ouverture d'esprit

Le / la mentoré-e est maître de ses décisions et en demeure le seul responsable.

Le / la mentor s'engage à :

- Apporter dans la relation mentorale son témoignage, son expérience et ses connaissances selon les objectifs définis au départ
- Etre à l'écoute et garder une disponibilité afin de créer la relation
- Garantir la confidentialité des informations qui pourraient être échangées dans le cadre de la relation mentorale et n'en faire aucun usage qui pourrait nuire indirectement ou directement.

Le / la mentoré-e s'engage à :

- Etre à l'écoute et garder une disponibilité afin de créer la relation
- Garantir la confidentialité des informations qui pourraient être échangées dans le cadre de la relation mentorale et n'en faire aucun usage qui pourrait nuire indirectement ou directement.

FACE s'engage à :

- Mettre en relation les personnes et assurer un suivi des binômes constitués, à procéder aux ajustements éventuels
- Organiser et mettre en œuvre à un bilan intermédiaire de l'action à mi-parcours (avril 2013)
- Organiser et mettre en œuvre un bilan final de l'action

Durée du mentoring : La relation mentorale est d'une durée de 6 mois

Signatures / Nom et prénom :

Le / la mentor

Le / la mentoré-e

FACE

Pour les mentors et les mentoré-e-s

Repères pour le développement de votre réseau

Voici quelques repères pour vous aider à répondre à vos attentes et favoriser votre réussite.

Repères et actions possibles

Les réseaux sont nés du constat que les femmes ne « réseautaient » pas pour des raisons matérielles (équilibres de vie), mais aussi par manque d'intérêt pour ces réseaux plutôt masculins. Ce déficit de visibilité peut avoir des effets sur l'évolution de carrière.

Fortes de ce constat, les entreprises ont initié des politiques « égalité » et les femmes elles-mêmes ont décidé de créer des « réseaux » de femmes avec, en toile de fond, la volonté de faire avancer la cause des femmes entre elles. Actuellement, les réseaux féminins évoluent, certains deviennent mixtes et d'autres s'appuient de plus en plus sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

« Depuis 2 ans la promotion de jeunes dirigeantes montrent des jeunes femmes éclairées sur le sujet, elles ont bénéficié de l'apport des réseaux, elles vont renvoyer l'ascenseur, elles sont en quelque sorte des avocates en route. »

Armelle Carminati - Vice-Présidente - Accenture

Comment créer son réseau ?

Pour réussir une « carrière intelligente », il faut trouver la réponse aux trois questions suivantes :

- Pourquoi (nos motivations, notre état d'esprit et nos choix personnels) ?
- Comment (les connaissances, les compétences, et expériences nécessaires à notre carrière) ?
- Qui (les réseaux sociaux susceptibles de favoriser notre évolution de carrière) ?

Pour décider de consacrer du temps aux activités de réseautage vous devez d'abord définir vos propres objectifs. Le réseautage doit être considéré comme une activité professionnelle faisant partie de votre carrière donc il faut tout d'abord déterminer votre objectif de carrière à 5 ans (secteur, type de poste).

- **Sélectionner les réseaux** : en fonction du poste choisi, les réseaux de femmes sont un plus (ateliers, mentoring peuvent être proposés)
- **Intégrer le réseau** : commencez par assister à des conférences organisées par les réseaux que vous avez sélectionnés. Renseignez-vous sur les membres et les entreprises présentes (site web...), sélectionnez vous-même trois personnes que vous souhaitez rencontrer. Préparez une présentation générale de vous-même adaptée à l'événement



- **Acceptez le rôle de leader** d'un groupe de travail, si cela se présente attention aux rôles subalternes dans l'ombre et trop prenants
- **Redéployer votre temps** : cela fait partie du travail
- **Redéployer votre argent** : ce n'est pas une dépense supplémentaire, profitez des actions gratuites dans un premier temps
- **Prenez le temps de vous faire des relations** : les liens vont se tisser petit à petit
- **Apporter le petit plus** : se souvenir de vos contacts ce qu'ils font, ce qu'ils ont dit et donnez du contenu aux cartes de visites que vous avez récoltées
- **Tirez parti de votre réseau** : tenir ses promesses (envoi d'articles...) toujours se poser la question « cette personne va-t-elle vraiment m'aider avant de proposer d'agir »
- **Appréciez en renvoyant l'ascenseur** : la réciprocité est le meilleur moyen de créer des liens durables

Conseils en résumé

A faire

- 😊 Avoir l'esprit ouvert
- 😊 Donner
- 😊 Etre proactif-ve
- 😊 Faire connaissance
- 😊 Ecouter
- 😊 Resauter au long cours
- 😊 Recommander des contacts
- 😊 Etre vous-même
- 😊 Tenir au courant
- 😊 Etre pragmatique
- 😊 Rester en contact
- 😊 Avoir un objectif
- 😊 Tenir ses promesses

A ne pas faire

- 😞 Gaspiller le temps des autres
- 😞 Penser uniquement à soi
- 😞 Démarcher
- 😞 Attendre un retour immédiat
- 😞 Devenir une collectionneuse de contacts
- 😞 Restreindre son réseau
- 😞 Avoir un comportement élitiste
- 😞 Faire des démarches inconsidérées
- 😞 Ne pas tenir ses engagements
- 😞 Donner une fausse idée de vous-même

Méthodes et techniques d'animation d'ateliers collectifs

La présentation en binôme croisé

Les participants se mettent en binôme et chacun se présente en aparté à son voisin, puis chaque partie du binôme se présente mutuellement en grand groupe. La personne présentée peut intervenir à la fin pour compléter si besoin la présentation que son binôme a fait d'elle et inversion des rôles.

La technique de la carte postale

Au lancement des binômes, il leur est proposé de se projeter 6 mois plus tard et d'écrire à leur binôme ou à soi-même. La carte écrite est cachetée dans une enveloppe et conservée par la structure animant le mentoring. Six mois plus tard, en groupe ou lors du bilan du mentoring, il est proposé au participant d'ouvrir sa carte et de comparer sa situation actuelle et ce qu'il a décrit dans sa carte pour constater les changements depuis le début du mentoring.

Le co-développement

Il s'agit de profiter d'un groupe pour traiter un problème que se pose un participant de façon structurée et avec une gestion précise du temps.

Déroulé

- Un participant (x) expose pendant 5 minutes un problème qui lui tient à cœur
- Pendant 10 minutes les autres participants posent des questions pour bien identifier le problème
- Le participant (X) se tourne dos au groupe
- Le groupe des autres participants font des remarques et des propositions sous la forme : de mon point de vue je ... (pendant 20 minutes)
- Le participant (X) écoute et prend des notes
- Il se retourne et échange avec le groupe sur les solutions proposées et sur celles qu'il retient (pendant 10 minutes)



Le « barcamp »

Issu du monde du logiciel libre, le « barcamp » est une forme d'animation permettant d'inclure l'ensemble des participants sur une thématique choisie à l'avance et énoncée sous forme de phrase pour stimuler la créativité collective. L'animation et l'organisation est structurée et rigoureuse pour favoriser les échanges entre les participants et trouver des pistes d'innovation avec l'organisation de sous ateliers collaboratifs où chaque participant expose son point de vue. Un animateur et un secrétaire sont nommés pour résumer une à deux grandes idées par sous-groupes et ensuite restituées en grand groupe.

- **AMADIEU J.F.** « Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines ». Université Paris I Panthéon Sorbonne. Les cahiers du CERGOR. Numéro 03/01 - *Janvier 2003*
- **BONI-LEGOFF I.** « Au nom de la diversité : Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France », *Sociologies Pratiques*, n°21, pp. 83-95 *2010*
- **BRASS D.J.** « Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization », *The Academy of Management Journal*, 28, 2, pp. 327-343 *1985*
- **DEJOUANY Laurence** « Alice au pays de l'entreprise - Petit manuel de la mixité ». *Women@Work* No. 4. EPWN, *2006*
- **EPWN** « Comment réseautent les femmes ? » *2008*
- **GRESY Brigitte** « Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes » *Juillet 2009*
- **PEYRACHE Marie-Claude, DEMAILLY Cécile, Women@Work N°11** « Réseaux - les nouveaux fils d'Ariane », publication EPWN, *2008*.
- **VINNICOMBE S., SINGHV. and KUMRA S.** « Making Good Connections: Best Practice for Women's Corporate Networks, London, Report Cranfield School of Management and Opportunity Now » *2004*

Remerciements



FACE remercie l'ensemble des structures ayant participé à cette action :

- Pour FACE Grand Toulouse

- BERGER LEVRAULT
- CFH associés
- GRDF Sud-Ouest
- INKA
- Interagir
- KARMALEON
- Les grands Interprètes
- Malet
- ORANGE
- Shem.
- SPIE

- Pour FACE Hérault

- ABSICCES ET ASSOCIES
- ARRIMAGE
- BBL AVOCATS
- CAPITAL IMAGES
- CARSAT LR
- DELLA VOCCE
- DELL
- FORME D'ART
- ILLUSION
- KEEP CORE
- KITANA
- LA POSTE
- MACADAM
- ORANGE
- S2PRH

Sérendipité



FACE Grand Toulouse :

32 rue de la Caravelle - Palier 3

31500 TOULOUSE

Tél.: 05 34 42 07 22

face.grandtoulouse@fondationface.org

FACE Hérault :

8 bis, boulevard Ledru-Rollin

34000 MONTPELLIER

Tél.: 04 99 23 17 69

face.herault@fondationface.org