



Quand le mentorat devient un levier de réussite dans les grandes organisations

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE D'EMCC FRANCE

RÉALISÉE PAR



Avril 2025



Sommaire

01

Méthodologie et contexte de l'étude

- Édito *Page 4*
- Contexte et schéma de l'étude *Page 7*
- Entreprises interrogées *Page 8*
- Mentorés interrogés *Page 10*
- Mentors interrogés *Page 11*

02

Principaux enseignements de l'étude

- Principaux enseignements de l'étude *Page 13*

03

Panorama des programmes de mentorat

- Principaux enseignements de l'étude *Page 16*
- Politiques publiques et mentorat *Page 17*
- Typologies des programmes de mentorat *Page 19*
- Durée et volontariat *Page 30*
- Gouvernance des programmes *Page 31*
- Moyens alloués *Page 34*
- Coaching *Page 39*

04

Bénéfices du mentorat

- Bénéfices pour les entreprises *Page 41*
 - Recommandations du mentorat
 - Bénéfices perçus
 - Rôle du mentorat dans la politique RH
 - Valeurs portées
 - Mesure d'impact
 - Perspectives et innovations
- Bénéfices pour les mentorés *Page 50*
 - Niveau de satisfaction du mentorat par les mentorés
 - Bénéfices perçus
 - Soft Skills développées
- Bénéfices pour les mentors *Page 59*
 - Niveau de satisfaction du mentorat par les mentors
 - Bénéfices perçus
 - Soft Skills développées

05

Principales préconisations issues de l'étude

- Principales préconisations de l'étude *Page 70*

Dans ce document, les termes "mentoré" et "mentor" sont utilisés de manière neutre et inclusive, sans distinction de genre.

01

Contexte et méthodologie de l'étude





Contexte et méthodologie de l'étude

Édito



Fabrice MANIER

Président de EMCC France

“ EMCC France, Conseil Mondial du Coaching, du Mentorat et de la Supervision, est une Association créée en 2005 faisant partie du réseau mondial d'EMCC GLOBAL qui réunit plus de 16 000 membres dans le monde.

EMCC France fonctionne avec environ 300 bénévoles engagés dans 15 Commissions thématiques, 26 régions et 27 pôles.

L'EMCC France organise régulièrement des conférences et ateliers, des colloques, des groupes de réflexion et de recherche ou de partage d'expérience. Elle développe aussi le coaching solidaire.

La raison d'être d'EMCC France est de promouvoir, sécuriser et professionnaliser les métiers du Coaching, du Mentorat et de la Supervision pour contribuer à l'édification d'un monde plus harmonieux et plus intégré.

EMCC France est l'un des membres fondateurs du Syndicat Interprofessionnel des Métiers, de l'accompagnement, du coaching et de la Supervision (SIMACS) créé en 2019.

Le SIMACS fait partie de la Fédération des métiers de la prestation de services intellectuels (CINOV) qui regroupe les entreprises du conseil, de l'ingénierie et du numérique et accompagne les 13 syndicats métiers qu'elle fédère.

Les métiers de l'accompagnement sont ainsi représentés au niveau des partenaires sociaux et de l'État, défendus et protégés.

”



Contexte et méthodologie de l'étude

Édito



Yahir Norbert MIMOUN

Responsable de la Commission Mentorat



EMCC France, Conseil Mondial du Coaching, du Mentorat et de la Supervision, est une Association créée en 2005 faisant partie du réseau mondial d'EMCC GLOBAL qui réunit plus de 16 000 membres dans le monde. L'EMCC France organise régulièrement des conférences et ateliers, des colloques, des groupes de réflexion et de recherche ou de partage d'expérience. Elle développe aussi le coaching solidaire. EMCC France œuvre pour la promotion, la professionnalisation et la sécurisation des métiers du coaching, du mentorat et de la supervision pour contribuer à l'édification d'un monde plus harmonieux et plus intégré.

La Commission Mentorat d'EMCC France, composée d'une dizaine de membres bénévoles, travaille sur 3 axes : les partenariats, la communication et les études. Au titre des partenariats, la Commission a noué des partenariats avec le Collectif Mentorat et deux de ses importantes associations que sont C'Possible et TÉLÉMAQUE. Elle a également conclu un partenariat avec MENTORAT QUEBEC, acteur renommé dans le Mentorat outre-Atlantique, dans le but d'enrichir les savoir-faire réciproques. Au plan de la communication, la Commission a réalisé un guide méthodologique du Mentorat, organise des événements sur le mentorat au niveau national ou en région, anime des groupes d'échanges de pratiques sur le mentorat et enfin dispose d'une page LinkedIn EMCC France Mentorat regroupant près de 800 abonnés.

Au titre des études, la Commission a réalisé une première étude en septembre 2020 sur l'état du Mentorat en France <https://www.EMCCfrance.org/wp-content/uploads/Etude-Mentorat-EMCC-France-Sept-2020.pdf>. Les résultats encourageants de notre seconde étude sur le développement du Mentorat dans les grandes entreprises en France ouvrent la voie au renforcement des actions d'EMCC France et de ses Adhérents en direction des entreprises : formations, ateliers de professionnalisation, groupes de partages de pratiques, supervision et développement des adhésions des Mentors au même titre que pour les Coachs professionnels.





Contexte et méthodologie de l'étude

Édito



Sandrine BRASERO
Responsable de l'étude



Chantal LEGENDRE
Responsable de l'étude



Le mentorat s'impose aujourd'hui comme un dispositif stratégique et durable dans les entreprises, favorisant ainsi l'évolution professionnelle et l'égalité des chances. Initialement axé sur la parité, il s'est élargi à divers publics et occupe une place clé dans le développement des talents. En accompagnant les moments clés de la vie professionnelle – intégration, prise de poste, mobilité professionnelle –, il renforce la confiance et l'adaptabilité des salariés, tout en améliorant leur engagement et leur fidélisation.

Véritable levier d'inclusion et de transversalité, il favorise le dialogue entre générations, métiers et cultures, brisant ainsi les silos organisationnels. Son impact est largement reconnu, notamment sur le développement des compétences et des pratiques managériales, grâce à une dynamique d'apprentissage mutuel.

Flexible et accessible, il s'intègre facilement aux organisations, offrant un cadre structuré tout en laissant place à la personnalisation des parcours et des échanges.

Dans le cadre de l'étude, nous avons fait le choix de constituer un panel de grandes entreprises privées et publiques pour bénéficier d'un retour d'expériences solide sur la pratique du mentorat en France. Certaines des 26 entreprises de tous secteurs qui ont accepté de participer à notre étude, animent des programmes de mentorat depuis près de 15 ans, ce qui leur donne le recul nécessaire pour évaluer l'impact bénéfique du mentorat sur leur organisation. Les interviews qualitatives réalisées auprès des responsables de programme, des mentors et mentorés, croisées avec les questionnaires quantitatifs, nous donnent une vue complète et argumentée de la perception du mentorat auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

Grâce à cette étude nous disposons désormais de chiffres et d'arguments pour promouvoir le mentorat au sein de toutes les formes d'entreprises et valoriser les compétences développées par celles et ceux qui le pratiquent : les mentorés bien sûr, mais également les mentors.





Contexte et méthodologie de l'étude

Contexte et schéma de l'étude

Le mentorat joue un rôle de plus en plus important dans les entreprises. **L'EMCC France, acteur dans la promotion du mentorat** en France, a initié cette étude afin de recenser les pratiques et bénéfices du mentorat pour l'ensemble des parties prenantes.

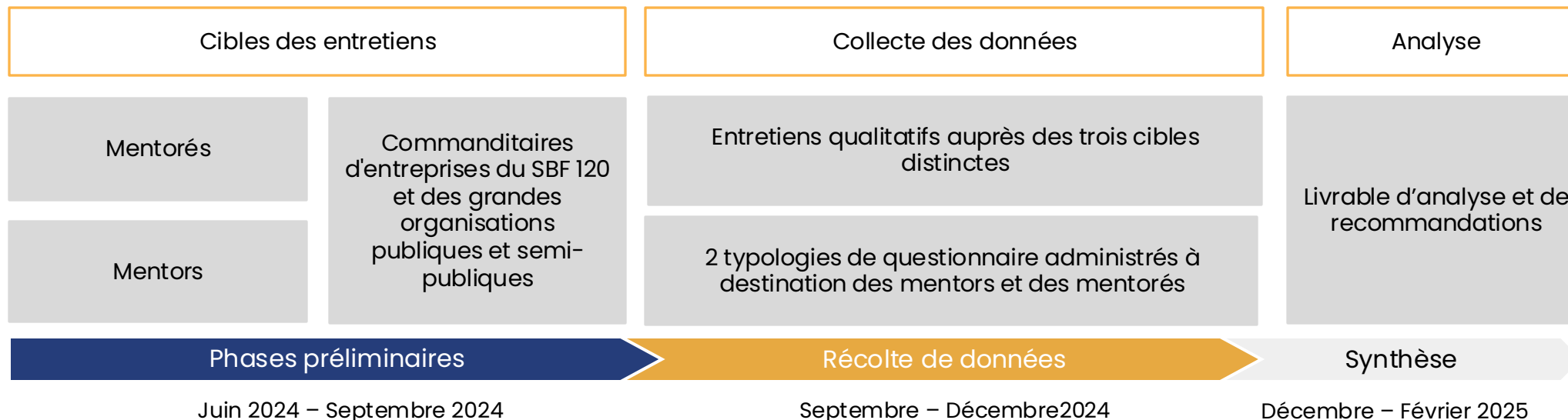
L'étude vise à explorer les différentes typologies de programmes de mentorat, leur mise en œuvre, ainsi que leur impact sur les mentors, les mentorés et les entreprises. Elle s'inscrit dans une démarche mixte, qualitative et quantitative, pour dresser une cartographie des pratiques actuelles du mentorat en entreprise.

Les statistiques sont issues du panel d'entreprises et ne représentent pas forcément une généralité universelle.

Les objectifs de l'étude :

- Dresser un **panorama** des pratiques de mentorat dans les **grandes entreprises et organisations en France**
- Identifier la **valeur ajoutée** et les **bénéfices** du mentorat
- Explorer les **Soft skills** développées par le mentorat

Méthodologie et déroulé de l'étude :





Contexte et méthodologie de l'étude

Entreprises interrogées

Au total **26 entreprises** ont participé, comprenant :

- **Des entreprises privées** issues du SBF 120
- **Des grandes organisations publiques et semi-publiques**

Méthodologie :

45 entretiens qualitatifs ont été menés auprès de chaque **commanditaire de programme, ainsi que des mentors et mentorés.**

Chaque entretien durait entre 30 minutes et une heure, afin d'explorer les différentes **formes de mentorat**, leur **perception**, ainsi que leurs **bénéfices.**

Ces entretiens ont été complétés par un **questionnaire quantitatif** délivré à l'ensemble des entreprises, auquel 317 mentors et mentorés ont répondu.





Contexte et méthodologie de l'étude

Entreprises interrogées

Les témoignages des entreprises ont été recueillis auprès des commanditaires de programmes de mentorat, soutenant un ou plusieurs programmes.

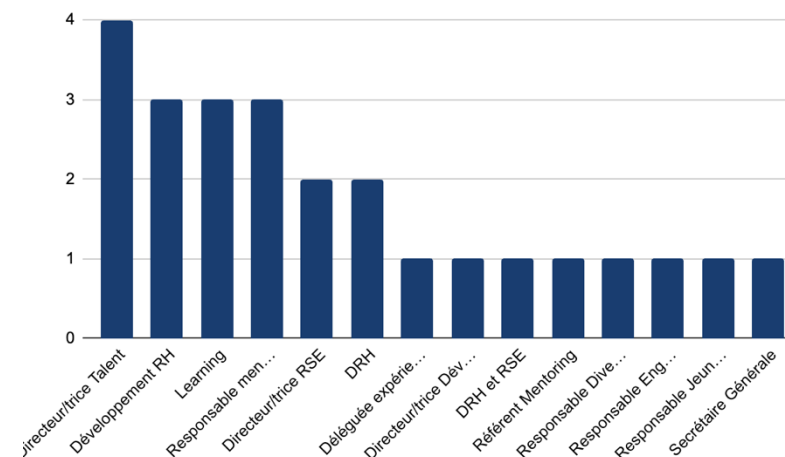
52% des commanditaires ont un rôle de direction au sein de l'entreprise. Ainsi, ils ont une visibilité stratégique sur les programmes.

7 grands domaines sont représentés :

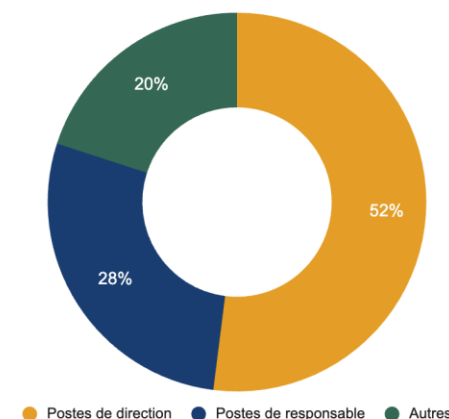
- Gestion des Talents
- RH
- Learning
- RSE
- Diversité et Inclusion
- Engagement
- Jeunesse

Ainsi, les enseignements de cette étude bénéficient d'une approche multidimensionnelle, intégrant des perspectives variées qui enrichissent l'analyse et permettent une compréhension plus complète des enjeux en entreprise.

Postes des commanditaires interrogés



Niveau de responsabilités des commanditaires interrogés



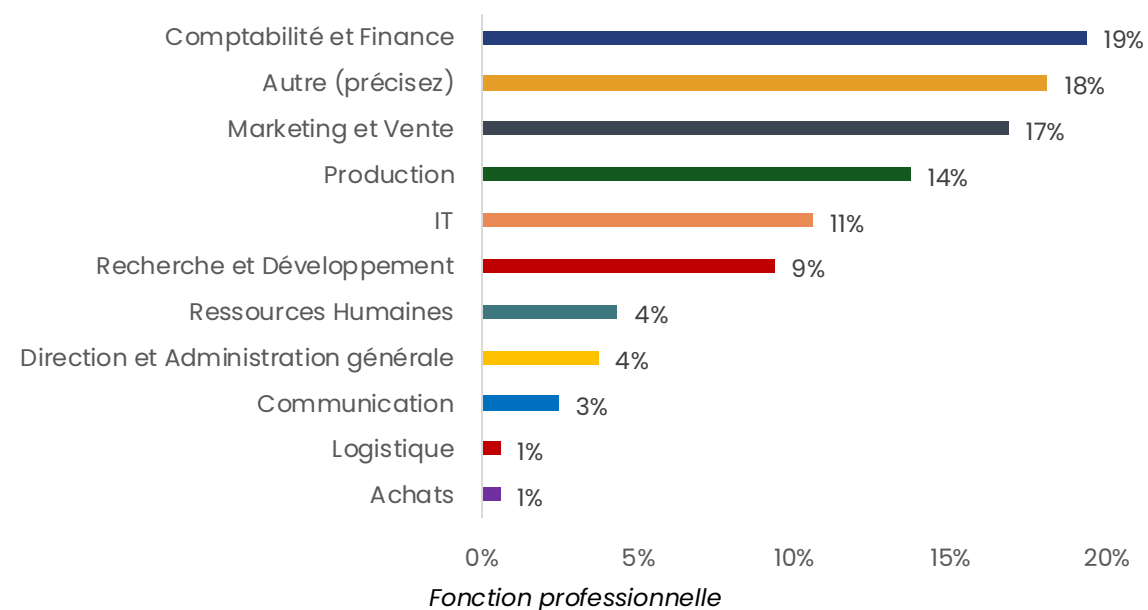


Contexte et méthodologie de l'étude

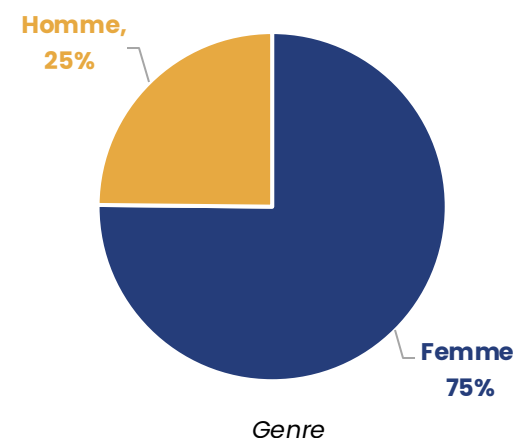
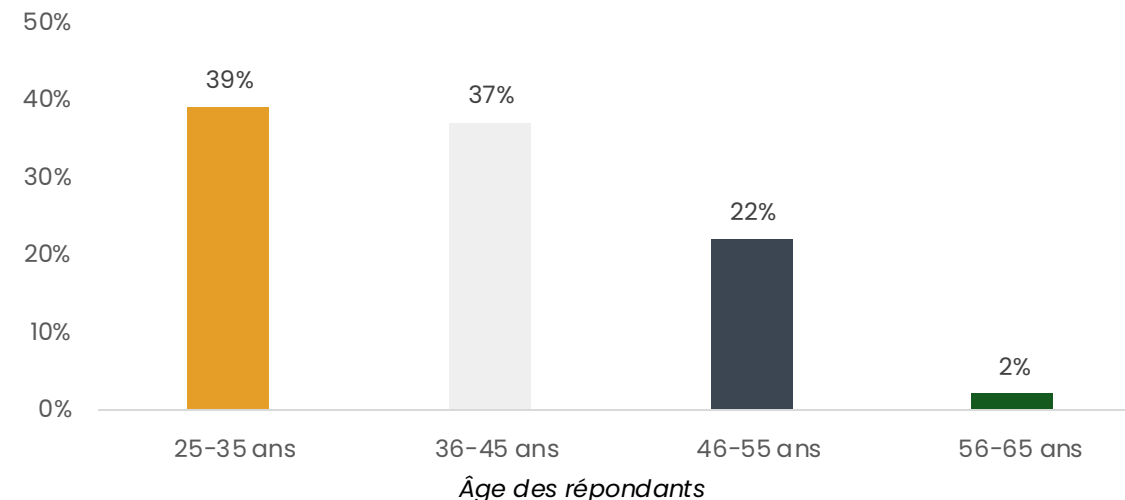
Mentorés interrogés

Les mentorés sont au cœur des programmes de mentorat. Leur retour d'expérience nous a permis d'identifier les impacts du mentorat sur leur développement professionnel et personnel, ainsi que les défis rencontrés.

Au total, nous avons interrogé **8 Mentorés à travers des entretiens qualitatifs anonymes** et recueilli les réponses de **159 Mentorés via un questionnaire** pour obtenir une compréhension complète et représentative.



Répartition et données clés des mentorés interrogés



- **76 % ont entre 25 et 45 ans.**
- La fonction professionnelle la plus représentée est **la comptabilité et la finance (19 %)**.
- **75 % sont des femmes** et 25 % des hommes.

Ces données témoignent d'une diversité représentative, essentielle pour comprendre les dynamiques des programmes de mentorat.

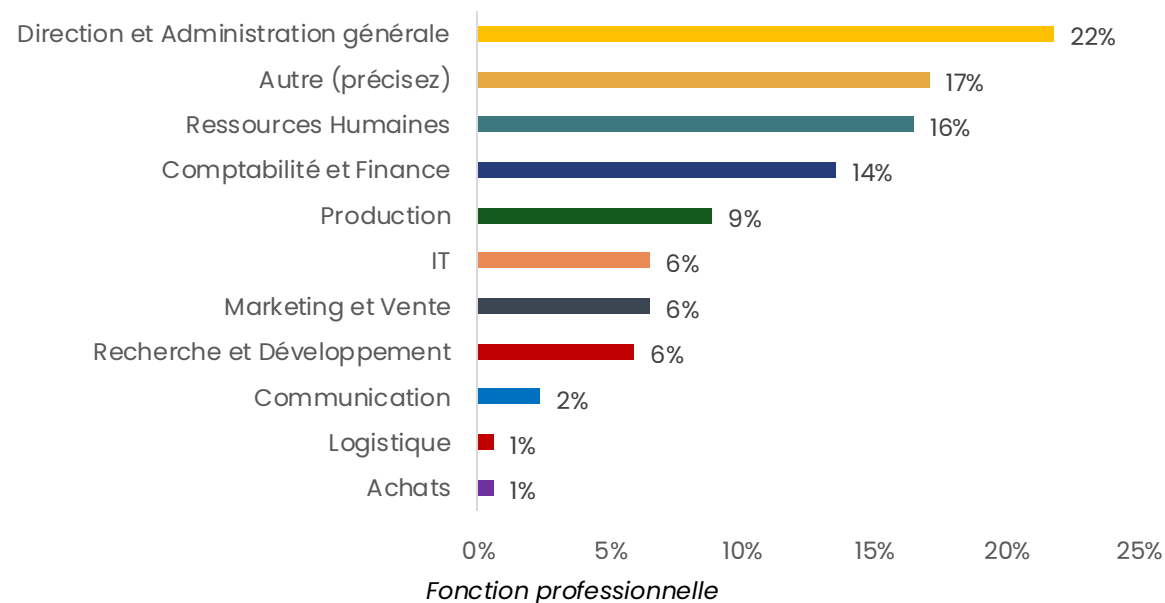


Contexte et méthodologie de l'étude

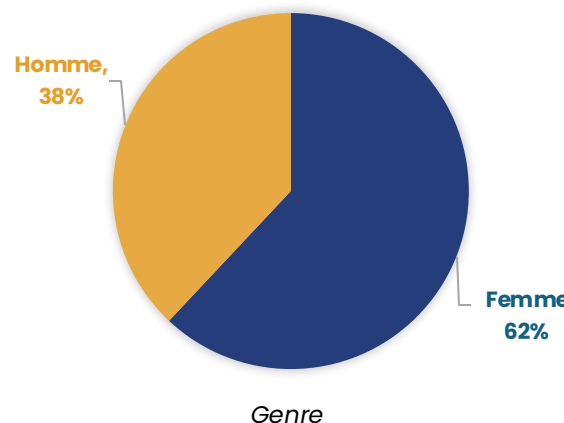
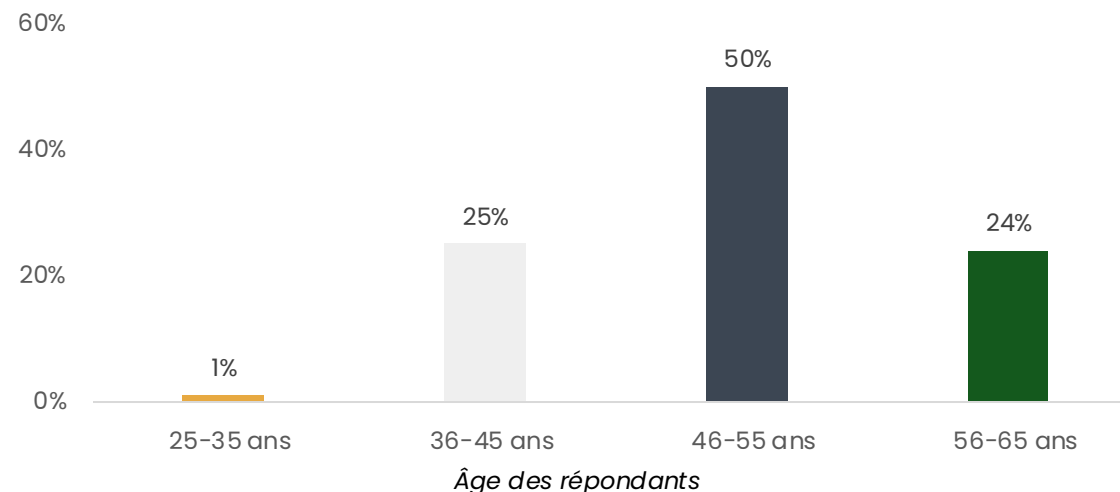
Mentors interrogés

Les Mentors jouent un rôle central dans les programmes de mentorat en entreprise. En les interrogeant, notre objectif était de comprendre leurs expériences, les défis rencontrés, et les bénéfices perçus à travers leur rôle. Nous avons également exploré leur perception de l'impact du mentorat sur les entreprises et sur eux-mêmes, en tant qu'individus.

Au total, nous avons interrogé **10 Mentors à travers des entretiens qualitatifs anonymes** et **168 Mentors via un questionnaire** pour recueillir des perspectives diversifiées et représentatives.



Portrait des Mentors interrogés



- **50 % ont entre 46 et 55 ans**
- La fonction professionnelle la plus représentée est la direction et administration générale (22 %)
- **62 % sont des femmes**, 38 % des hommes

Ces données témoignent d'une diversité représentative, essentielle pour comprendre les dynamiques des programmes de mentorat.

02

Principaux enseignements de l'étude





Principaux enseignements de l'étude

Une démarche pérenne et mature

- **50%** des programmes de mentorat ont été créés entre 2010 et 2012 pour soutenir l'égalité professionnelle femmes-hommes.
- Les programmes se sont **diversifiés et ouverts** pour s'adapter aux besoins des mentorés et des entreprises, affirmant ainsi son **rôle clé dans le développement professionnel et la politique RH**.
- Tous les programmes affichent une **volonté de croissance**, en élargissant et diversifiant la cible, en augmentant le nombre de participants et en renforçant les moyens alloués.



Un atout essentiel pour la fidélisation

- **100%** des entreprises citent la fidélisation comme bénéfice principal.
- **100%** mentors accompagnent les mentorés lors des moments clés de leur carrière.
- **77%** des mentorés prennent du recul.
- Les mentorés **gagnent en confiance** (68%), leur permettant de **faire face aux défis professionnels et de se projeter dans l'organisation**.



Un levier puissant pour la transversalité, la diversité et l'inclusion

- Qu'ils soient ciblés ou ouverts à tous, les programmes démontrent leur capacité à **créer du lien** et à encourager le **partage d'expériences** entre collaborateurs, au-delà des **métiers, des cultures, des localisations, des générations et des genres**.
- **63%** des mentors perçoivent comme bénéfice de **s'enrichir des autres cultures**.
- En diffusant une véritable **culture de l'entraide**, il suscite également un engagement fort : **58 % des mentorés expriment le souhait de devenir mentors à leur tour** et **67% des mentors ont déjà accompagné plus de 2 mentorés**.





Principaux enseignements de l'étude

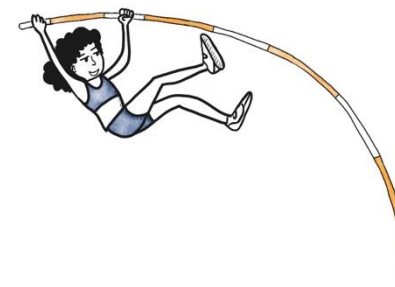
Un processus de développement professionnel plébiscité par ses acteurs

- Mentors et mentorés reconnaissent unanimement **l'impact positif du mentorat sur le développement des compétences et des pratiques managériales** (80 %).
- 94% des mentors et 98 % des mentorés déclarent avoir **renforcé leurs soft skills**, parmi lesquelles **l'écoute, la réflexivité et l'ouverture** sont les plus citées.



Un dispositif d'accompagnement simple et flexible

- Le mentorat **s'adapte** à toutes les tailles d'organisation, avec des programmes pouvant accompagner **de 15 à 1 000 binômes par an**.
- Basé sur le volontariat, il offre aux mentors et mentorés la liberté d'ajuster le rythme et le contenu de leurs échanges selon leurs besoins.
- L'animation des programmes et des communautés est facilitée par la mise en place d'un **comité de pilotage, d'une stratégie de communication structurée et de plateformes dédiées**.



03

Panorama des Programmes de Mentorat





Panorama des programmes de mentorat

Principaux enseignements

Prémices

- **50%** des programmes de mentorat ont été créés entre 2010 et 2012
- Les **politiques publiques** ont fait émerger les programmes de mentorat puis ont maintenu le cadre
- Les **premiers programmes** de mentorat étaient réservés aux **talents féminins**

Typologies

- **75%** des entreprises ont au moins 1 programme ciblé
 - Femmes
 - Prises de Poste
 - Jeunes
- **88%** des entreprises définissent des objectifs stratégiques
- De nouvelles formes de mentorat font leur apparition :
 - Flash/Speed mentorat
 - Mentorat inversé

Gouvernance

- La durée moyenne d'un programme de mentorat est de **1 an**
- **50%** des entreprises adoptent une approche mixte, centralisée au groupe et décentralisée sur les entités
- **68%** des programmes de mentorat sont initiés depuis un département RH
- **48%** des entreprises ont un comité de pilotage dédié à un programme

Moyens alloués

- La **communication externe** des programmes permet de développer l'attractivité de sa marque employeur
- **45%** des mentors ne reçoivent pas de formation spécifique pour le devenir
- Les **communications internes** sont principalement une ressource pour les **mentors** (71%), tandis que les **groupes d'échanges** le sont pour les **mentorés** (69%)



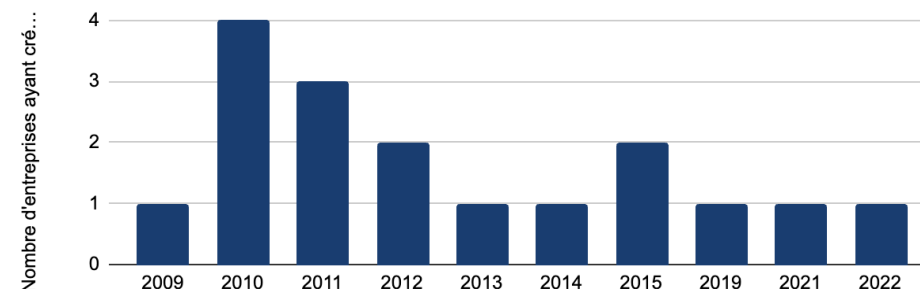
Panorama des programmes de mentorat

Politiques publiques et mentorat

50% des premiers programmes de mentorat en entreprise ont été créés entre 2010 et 2012.



Date de Lancement des Premiers Programmes de Mentorat



2011

La **loi Copé-Zimmermann**, adoptée en 2011, a marqué un tournant décisif en matière d'égalité professionnelle.

En imposant qu'au moins **40 % des membres des conseils d'administration ou de surveillance** soient des femmes, elle a créé les bases d'une transformation profonde dans la gouvernance des grandes entreprises. Dans ce contexte, le **mentorat** s'est imposé comme un des leviers essentiels pour **faciliter l'accès des femmes à ces postes stratégiques** et les accompagner dans leur prise de fonctions au sein des entreprises.

2021

La **loi Rixain**, adoptée en 2021, a renforcé les avancées en matière de parité professionnelle.

Elle fixe l'objectif d'atteindre au moins **40 % de femmes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes** des grandes entreprises d'ici 2029. Pour soutenir cette transition, le **mentorat** a été maintenu et a joué un rôle clé en accompagnant les femmes dans leur montée en compétences, en favorisant leur accès à des postes de direction et en brisant les freins structurels à leur progression.

2021

Aujourd'hui, grâce à l'initiative "**1 jeune, 1 mentor**", le mentorat est soutenu comme un véritable levier pour l'**égalité des chances**.

Ce programme permet au mentorat de bénéficier d'une reconnaissance accrue dans la sphère sociétale, valorisant le travail des associations engagées auprès des jeunes défavorisés. Cet élan a conduit de nombreuses entreprises à **établir des partenariats** avec ces associations et à recruter des mentors en interne, renforçant ainsi l'égalité des chances et **favorisant l'insertion professionnelle** des jeunes.



Panorama des programmes de mentorat

Politiques publiques et mentorat

56% des entreprises ayant ouvert des programmes de mentorat féminin l'ont rendu mixte par la suite.

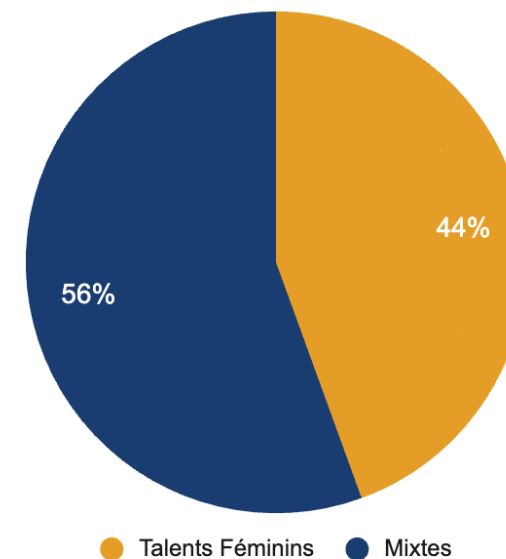
Les entreprises ont constaté **l'efficacité des programmes de mentorat féminin**. Cette réussite les a encouragées à généraliser ces dispositifs afin d'en **faire bénéficier un public plus large** (Talents, managers ...).

Cela démontre que les initiatives ciblées, bien qu'initialement conçues pour répondre à des objectifs spécifiques comme la parité, peuvent évoluer pour devenir des outils universels et structurants de développement professionnel, répondant aux besoins de l'ensemble des collaborateurs.

70% de ces programmes gardent néanmoins une proportion majoritaire de femmes parmi les mentorés.

Ce choix stratégique vise à conserver l'impact initial du programme tout en favorisant une plus grande **inclusivité**.

Que deviennent les programmes initialement destinés aux femmes ?





Panorama des programmes de mentorat

Typologies des programmes de mentorat

78% des entreprises pratiquent du **mentorat en binôme**

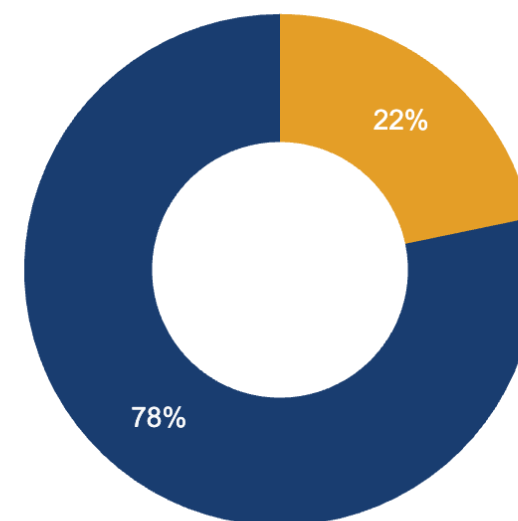
Le mentorat en binôme repose sur une relation individualisée entre un mentor et un mentoré.

Parmi les entreprises proposant du mentorat en binôme, **22 %** mettent également en place un programme de **mentorat collectif**.

Le mentorat en collectif implique un groupe de mentorés encadrés par un ou plusieurs mentors.



Les programmes de votre entreprise sont-ils pratiqués en binôme ou en collectif ?



● Binôme et collectif ● Binôme



Panorama des programmes de mentorat

Typologies des programmes

Les programmes ciblés

75%

des entreprises ont
au moins
1 programme ciblé

Les programmes objectifs

78%

des entreprises ont
un objectif
stratégique

Les programmes non-objectivés

22%

des entreprises ont
un programme non-
objectif

Le speed /flash mentorat

9%

des entreprises
pratiquent le
flash/speed
mentorat

Le reverse mentoring

4%

des entreprises
pratiquent le reverse
mentoring

La cible fait référence au public visé par le programme, c'est-à-dire les personnes, groupes ou entreprises auxquels le programme s'adresse directement.

L'objectif décrit le résultat concret que le programme cherche à atteindre, ce qui mesure son succès ou sa réussite. Il est généralement formulé de manière spécifique et mesurable.



Panorama des programmes de mentorat

Les programmes ciblés

75 % des entreprises ont un programme ciblant des mentorés spécifiques :

- Cible 1 : Les talents féminins
- Cible 2 : Les prises de postes
- Cible 3 : Les jeunes

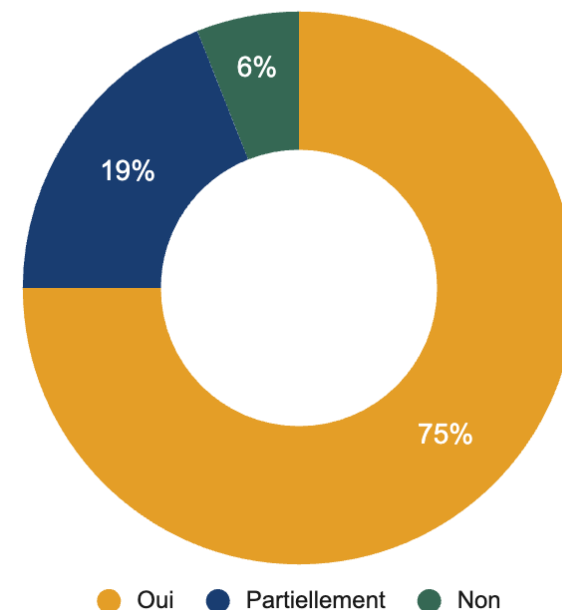
19 % des entreprises adoptent une approche mixte pour leurs programmes de mentorat :

Certains programmes sont réservés à des groupes spécifiques (femmes, jeunes talents, managers, etc.), avec des objectifs clairs pour répondre à des besoins stratégiques. D'autres initiatives fonctionnent sur la base du volontariat, permettant à tout collaborateur intéressé d'y participer en tant que mentoré.

6 % des entreprises ont choisi de totalement ouvrir leurs programmes de mentorat sur base du volontariat des mentorés :

Cette approche inclusive vise à supprimer les barrières d'accès aux opportunités de mentorat, en les rendant accessibles à tous.

Les entreprises ont-elles une cible fixe ?





Panorama des programmes de mentorat

Principales cibles



Les Talents féminins

50%

des entreprises ont un programme de mentorat destinés aux talents féminins



Les prises de poste

32%

des entreprises ont un programme de mentorat destiné aux prises de postes à responsabilité



Les jeunes

18%

des entreprises ont un programme de mentorat destiné aux prises de postes des jeunes



Panorama des programmes de mentorat

Cible 1 : les talents féminins

50% des entreprises ont un programme de mentorat destiné aux talents féminins.

Objectifs :

Développer les soft skills

« Ce qu'on va viser c'est vraiment la partie des soft skills avec des thématiques qui vont tourner vers l'affirmation, pouvoir communiquer dans l'organisation et faire du marketing de soi. »

Élargir le réseau professionnel

« C'est vraiment créer un esprit de réseau dans l'entreprise, de se dire qu'on n'est pas seuls. Cela lui permet d'avoir comme une boussole. »

Lever les freins et les doutes

Créer un espace pour poser des questions, surmonter les craintes et clarifier les aspirations professionnelles. Il aide à identifier les obstacles, qu'ils soient internes (syndrome de l'imposteur, manque de confiance) ou externes (préjugés, barrières structurelles), et à les surmonter.

Stimuler de nouvelles ambitions

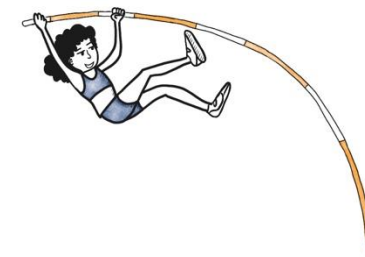
« Dans les entreprises et les réseaux féminins, on a souvent mis en avant des rôles modèles inaccessibles. Il faut désacraliser la prise de responsabilités »





Panorama des programmes de mentorat

Cible 2 : les prises de poste



32% des entreprises ont un programme de mentorat destiné aux prises de poste à responsabilités.

Contrairement aux programmes pour les talents, ils sont lancés après la prise de poste. Le but étant de développer des compétences liées à leur rôle.

Managers

L'objectif principal est de **renforcer leurs compétences opérationnelles et relationnelles** pour exceller dans la **gestion quotidienne**. Cela inclut :

- Gestion d'équipe
- Compétences organisationnelles
- Amélioration de la communication interpersonnelle
- Gestion des conflits

Cadres dirigeants

L'objectif principal est de **renforcer leurs compétences stratégiques et relationnelles** afin d'exceller dans leur rôle de leadership à haut niveau. Cela inclut :

- Définition et pilotage de la stratégie
- Prise de décisions complexes et impactantes
- Leadership inspirant et gestion du changement

Leaders

L'objectif principal est de renforcer leur capacité à **inspirer, motiver et guider les équipes vers des objectifs communs**. Cela inclut :

- Développement d'une vision claire et mobilisatrice
- Capacité à motiver et engager
- Inspirer et fédérer

Certaines entreprises désignent un mentor pour soutenir ce processus, qui peut être soit un **pair dans la même fonction**, apportant une expérience du poste, soit une **personne référente d'un autre département**, offrant une perspective différente.



Panorama des programmes de mentorat

Cible 3 : les jeunes



18%* des entreprises ont un programme de mentorat destiné à l'intégration des jeunes dans l'entreprise.

Ces programmes ont pour vocation d'introduire les nouveaux arrivants aux codes de l'entreprise tout en les aidant à se projeter sur une carrière à long terme. Ils se déclinent en deux objectifs principaux :

Intégration dans l'entreprise

Parfois appelé « **parrainage** », ce type de mentorat est généralement un programme court (**3 à 6 mois**).

Objectif principal : Aider les nouveaux arrivants, souvent récemment diplômés à comprendre et adopter les codes de l'entreprise.

Mentors sélectionnés : Managers / collaborateurs légèrement plus expérimentés.

- Ces programmes sont généralement obligatoires dans le processus d'intégration.

Développement de la carrière

Les programmes de développement de carrière ont une durée plus longue allant de **1 an à 3 ans**.

Objectif principal : Permettre au collaborateur d'avoir une vision claire de son évolution à moyen terme (horizon 3 ans). Cela offre l'opportunité de découvrir les différentes facettes de l'entreprise et de développer un réseau interne solide.

Mentors sélectionnés : Personne expérimentée, ayant occupé plusieurs postes dans différents départements de l'entreprise.

- Ces programmes sont obligatoires ou proposés aux nouveaux arrivants.

* Note : Certaines entreprises ne considèrent pas leurs programmes de parrainage comme du mentorat, bien que les deux visent à soutenir l'intégration des nouveaux arrivants.

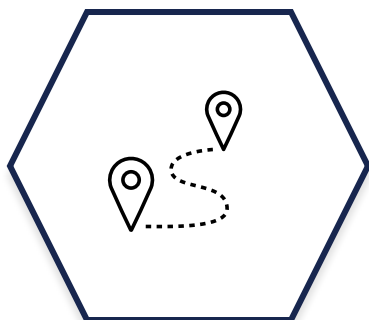


Panorama des programmes de mentorat

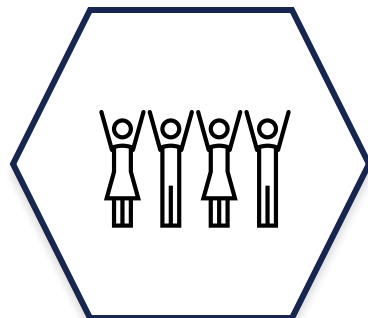
Les programmes objectifs

78% des entreprises fixent un objectif stratégique à leur(s) programme(s).

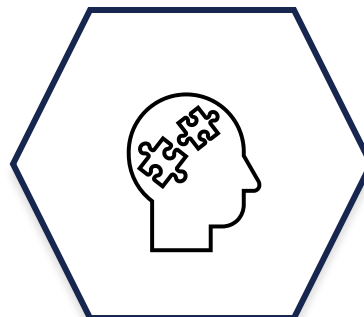
Un programme de mentorat reposant sur des **objectifs stratégiques**, vise à accompagner le développement professionnel et personnel des collaborateurs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.



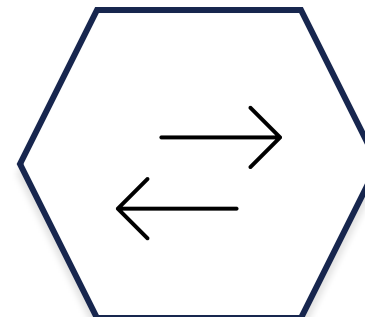
Fidéliser les collaborateurs



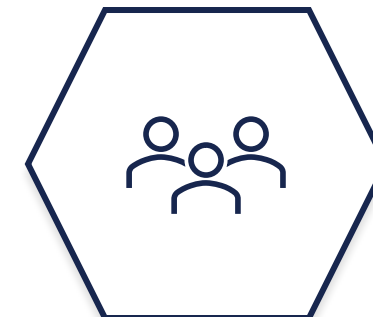
Créer de la mixité



Développer des compétences



Créer de la transversalité



Intégrer et diffuser la culture d'entreprise

« La chose qui revient le plus des retours, des verbatims des mentorés, c'est le sentiment d'être reconnu et donc ce sentiment il se traduit par une plus grande capacité à s'engager et à comprendre pourquoi on est là. »

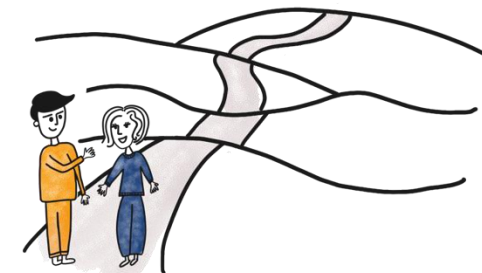
« Les programmes de mentorat ont la capacité de transmettre la culture du haut vers le bas puisqu'on court-circuite les couches de l'organisation. »



Panorama des programmes de mentorat

Les programmes non-objectivés

22% des entreprises ne souhaitent pas donner d'objectifs précis aux programmes.



« Donner des orientations et non des objectifs »

« Apporter un soutien à des collaborateurs qui ont manifesté l'envie et qui sont à des moments charnières de leur carrière »

« Être en capacité de vouloir donner et accepter de se transformer au contact de l'autre »

« Développer les compétences comportementales donc les soft skills. Après, on laisse beaucoup de liberté sur les sujets qui vont être abordés dans le mentorat »



Panorama des programmes de mentorat

Pratique émergente 1 : le Flash/Speed Mentorat

9% des entreprises mettent en place du Flash Mentorat ou du Speed Mentorat.

Le Flash Mentorat : une solution au manque de mentors dans les programmes principaux

C'est une approche proposée principalement aux mentorés sans mentor assigné du fait du nombre limité de mentors volontaires.

Cette initiative vise à offrir une opportunité d'accompagnement ciblé, bien que sur une période plus courte.

Contrairement au mentorat classique, qui peut aborder plusieurs aspects du développement professionnel à long terme, le Flash Mentorat permet de se concentrer sur un **défi spécifique**, tel que la gestion d'une situation complexe, le développement d'une **compétence particulière** ou la **clarification d'objectifs de carrière à court terme**.



Le Flash Mentorat : une solution pour répondre à l'urgence

Cela peut aussi être une approche rapide et ciblée qui consiste en des sessions ponctuelles et courtes, souvent organisées en ligne.

Ces sessions permettent des échanges entre des mentors expérimentés et des mentorés sur des questions spécifiques, souvent liées à des enjeux professionnels immédiats ou des préoccupations de développement personnel.

Ce format favorise des rencontres efficaces et dynamiques, offrant aux participants une possibilité d'obtenir des conseils pratiques en un temps limité.

Ils se distinguent par un nombre limité de sessions clairement établi à l'avance, offrant ainsi un cadre précis et limité pour des échanges rapides et ciblés sur des sujets spécifiques.

Ce format permet de répondre efficacement à des besoins ponctuels ou de limiter la frustration des collaborateurs non retenus dans des programmes.



Panorama des programmes de mentorat

Pratique émergente 2 : le mentorat inversé

L'entreprise effectue du mentorat inversé

Le **mentorat inversé** est un modèle innovant dans lequel un collaborateur plus jeune ou moins expérimenté agit en tant que mentor pour une personne occupant un poste plus senior, comme un cadre dirigeant.

Contrairement au mentorat traditionnel, où l'expertise et l'expérience sont transmises par les aînés, le mentorat inversé valorise la perspective des jeunes générations, souvent plus en phase avec les évolutions sociétales ou culturelles.

Sujets abordés

- **La mixité et l'inclusion** : sensibilisation à l'égalité des genres et à la diversité.
- **Les attentes des nouvelles générations** : compréhension des valeurs, des aspirations et des modes de travail des jeunes collaborateurs.

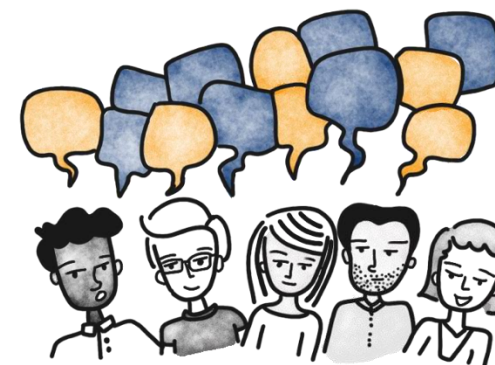
L'importance de poser le bon cadre

Certaines entreprises rencontrent des difficultés avec le mentorat classique, notamment lorsque les dirigeants doivent être à l'écoute sur des thématiques comme la mixité.

Remettre en question leurs pratiques managériales pour laisser plus de place aux jeunes peut générer des résistances, car cela bouscule les dynamiques hiérarchiques traditionnelles.

Cette posture d'apprentissage, bien que bénéfique, peut être perçue comme inconfortable.

Ainsi, le mentorat inversé avec des lignes directrices et objectifs établis pose un cadre clair pour du mentorat inversé.





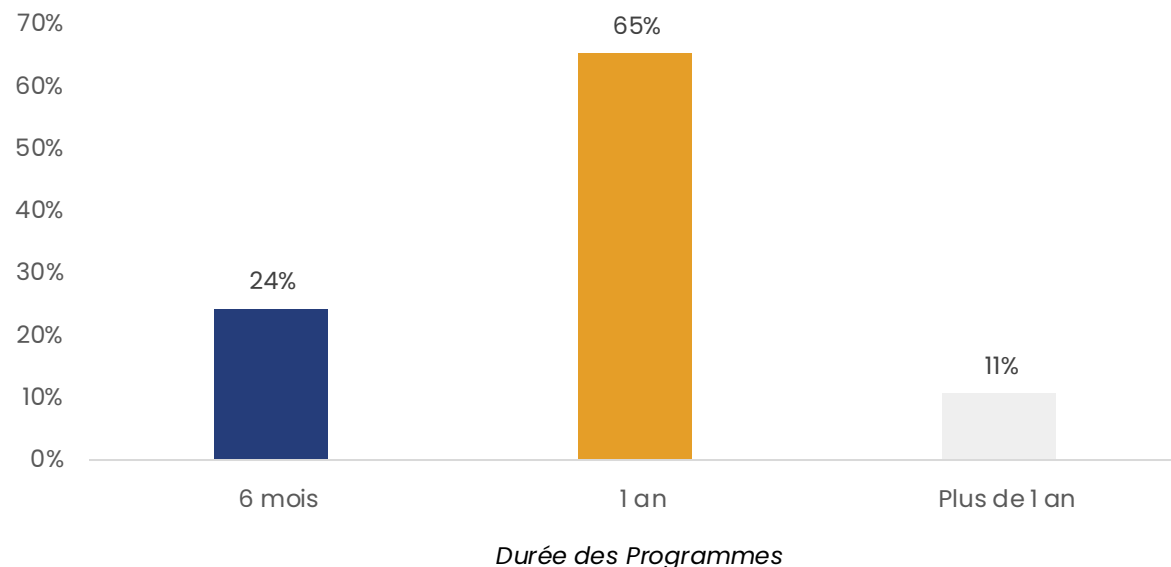
Panorama des programmes de mentorat

Durée et volontariat

Un engagement majoritaire d'un an

La durée des programmes de mentorat montre une prédominance des **engagements d'un an (65 %)**, ce qui favorise la construction de relations solides entre mentors et mentorés.

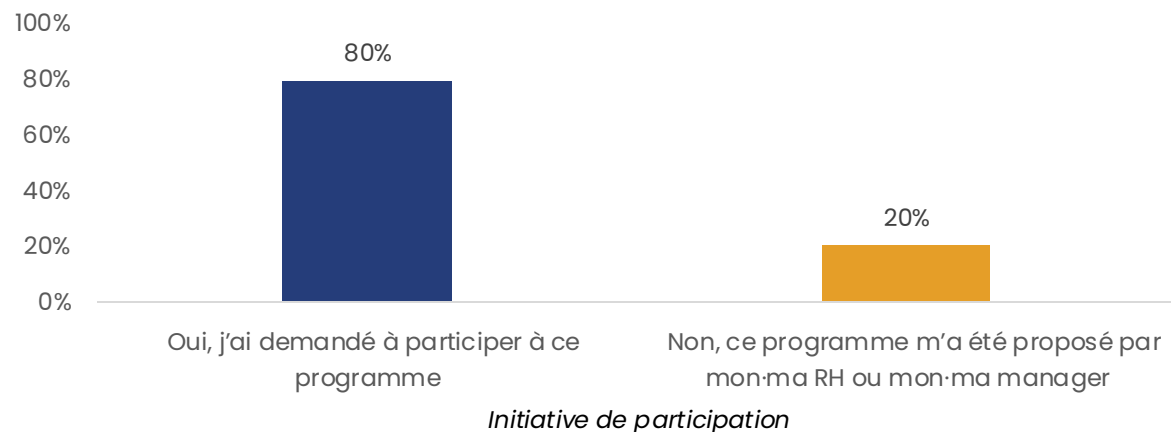
Les **programmes plus courts (6 mois) concernent 24 % des participants**, souvent pour des objectifs spécifiques ou des besoins limités dans le temps, tandis que les **programmes dépassant un an (11 %)** reflètent une continuité et un approfondissement des bénéfices sur le long terme.



Une démarche volontaire largement plébiscitée

La **majorité des mentorés (80 %)** a choisi de participer au programme de manière proactive, mettant en avant leur volonté d'évoluer et de bénéficier des avantages du mentorat.

À l'inverse, **20 % des participants ont intégré le programme à la suite d'une proposition de leur manager** ou de leur service RH, montrant que le mentorat peut également être utilisé comme un outil pour accompagner les talents identifiés.





Panorama des programmes de mentorat

Centralisation et décentralisation des programmes

50% des entreprises adoptent une gouvernance à échelle mixte.

Centralisation

Pilotage assuré à l'échelle du groupe

25% des entreprises

Décentralisation

Chaque réseau pilote la démarche à son niveau permettant une personnalisation selon les besoins des entités

25% des entreprises

Mixte

50% des entreprises

- **Centralisation des fondations** : Les meilleures pratiques, déontologies et formations sont définies et partagées à l'échelle du groupe.
- **Adaptation locale** : Chaque entité développe son propre modèle, assurant une proximité avec les collaborateurs, une réponse à chaque démarche et un matching de proximité.
- **Transversalité** : Une forte collaboration entre les réseaux permet de partager les bonnes pratiques et de favoriser une démarche ascendante, généralisant certaines bonnes pratiques à l'ensemble du groupe.

Initiatives de centralisation

Certaines entreprises tendent à opter pour une centralisation du pilotage, de manière à avoir plus de structure, de moyens et de transversalité.

Celle-ci est **freinée** par le **coût élevé des outils** nécessaires pour le matching étant à ce jour artisanal dans la plupart des entreprises.

Initiatives de décentralisation

Certaines entreprises tendent à opter pour une décentralisation pour répondre au mieux aux **besoins spécifiques** de chaque entité, et avoir une **proximité** aidant au **matching**.



Panorama des programmes de mentorat

Directions en charge des programmes

68% des programmes sont initiés depuis un département RH.

Collaboration de la DRH du groupe avec les DRH des entités

“

Les projets sont portés par les RH et DRH Groupe en collaboration avec la DRH de chaque pôle d'activité.

”

Cette entreprise garantit **proximité** avec les équipes, **visibilité sur les talents**, et un **déploiement efficace** des processus grâce à une coordination entre les structures centrales et les RH spécifiques à chaque entité.

Collaboration de la DRH groupe avec les équipes métiers

“

C'est la DRH qui est en charge de ce programme. Mais c'est important d'avoir un sponsor dirigeant qui n'est pas dans la DRH. C'est un sponsor COMEX qui est ambassadeur et qui aide à structurer la démarche parce qu'il y croit.

”

Avoir un **sponsor COMEX** favorise la **visibilité** des talents, **l'implication** des collaborateurs et la **communication** interne du programme.

Intégrer le mentorat à la direction de la stratégie ?

“

Tout est initié depuis la DRH, où le coaching est hébergé, alors qu'il pourrait relever de la direction de la stratégie. Aujourd'hui ça fonctionne bien car les dirigeants sont impliqués comme mentors, mais cela reste insuffisant. Il manque une dimension business.

”

La gestion des talents étant une **composante stratégique**, il est parfois essentiel de **rattacher** directement la direction des programmes de mentorat à la **direction de la stratégie**.



Panorama des programmes de mentorat

Comités de pilotage

48% des entreprises ont un comité de pilotage pour leur(s) programme(s).

“

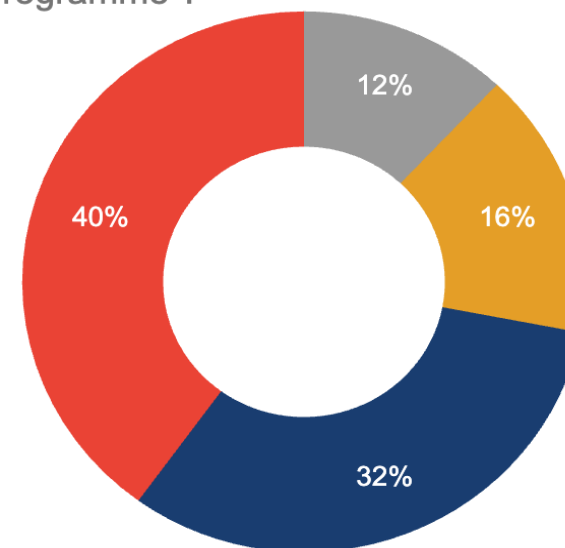
On va avoir des directeurs financiers, des directeurs marketing, des patrons de business. Donc en fait, au niveau du comité de pilotage, il y a une grande diversité de profils.

”

La composition d'un comité de pilotage à vision 360° :

- **Une expérience de mentor** : Elle permet de promouvoir le mentorat à travers une réelle expérience vécue, renforçant ainsi sa crédibilité.
- **Une diversité des fonctions métiers** : Elle garantit une couverture globale des équipes, une meilleure visibilité des talents, et favorise une communication interne efficace pour soutenir le développement des programmes.
- **L'implication des dirigeants** : Bien plus que de simples sponsors, leur engagement direct apporte une dimension stratégique essentielle et renforce l'impact des initiatives.

Les entreprises ont-elles un Comité de pilotage ou un Chef de projet à la tête du / des programme ?



● Non ● Comité de pilotage ● Comité de pilotage et chef de projet ● Chef de projet



Panorama des programmes de mentorat

Dispositifs et moyens mis à disposition : Communication

Opter pour la confidentialité

Certains programmes destinés aux talents reposent sur une communication restreinte :

- **Bouche à oreille** : échanges informels et confidentiels pour identifier les talents.
- **Talent Review** : réunions stratégiques sur les potentiels et plans de succession.

Interne par les réseaux

Certains programmes utilisent une communication interne ciblée. Celle-ci passe par les réseaux internes et les Directions RH spécifiques via des campagnes d'e-mails. Cela permet d'informer et d'engager les mentors et mentors concernés.

Les événements dédiés

Les programmes sont également valorisés lors des **événements internes**, tels que les **kick-offs** ou les **journées dédiées à la diversité et à l'inclusion**

Une large communication interne

Tous les supports internes sont exploités, tels que **l'intranet**, les **newsletters**, les **magazines** et **l'affichage**, pour maximiser la communication autour des programmes.

Un outil d'attractivité externe

La communication sur les **sites officiels** et **LinkedIn** contribue à **l'attractivité des talents**, mais aussi à **l'engagement des collaborateurs au sein des programmes**. De plus, la mise en avant des programmes de mentorat peut permettre de **remporter des prix**, comme l'Award européen de la meilleure initiative en matière de diversité et d'inclusion.

“ Qu'est-ce que vont dire les autres quand ils vont savoir que certains ont pu accéder au mentorat et d'autres n'ont pas pu, ça va faire de la jalousie. Nous communiquons uniquement auprès des mentors et mentors par mail. ”

“ On passe par les réseaux des RH. Comme on ne peut pas trouver des mentors pour tout le monde, on ne peut pas non plus faire une diffusion large du mentorat. On va sur-promettre ou sous-délivrer. ”

“ On s'appuie surtout sur les grands événements qui réunissent beaucoup de monde pour en parler et les valoriser. À chaque fois qu'un événement a lieu, nous essayons de promouvoir le programme et d'en parler. ”

“ Dans chaque commission il va y avoir vraiment un petit duo, trio qui est le cœur de la commission. J'ai avec moi quelqu'un qui justement a des compétences de communication et qui organise les vagues de com. ”

“ Cela contribue à notre visibilité externe, notamment sur LinkedIn, mais c'est aussi un moyen d'attirer l'attention des collaborateurs lorsqu'on lance un grand programme. ”



Panorama des programmes de mentorat

Formations des mentorés

75% des mentorés ont bénéficié d'une formation initiale

Introduire et cadrer la démarche

Ces formations **visaient principalement à clarifier les attentes et à distinguer le mentoring des autres pratiques**, telles que le coaching ou le tutorat.

Par exemple, certains mentorés ont mentionné avoir participé à des réunions d'introduction structurées, où les objectifs du programme et les distinctions entre les rôles étaient explicitement expliqués. Cela reflète une volonté d'assurer une compréhension commune du processus de mentorat dès le départ.

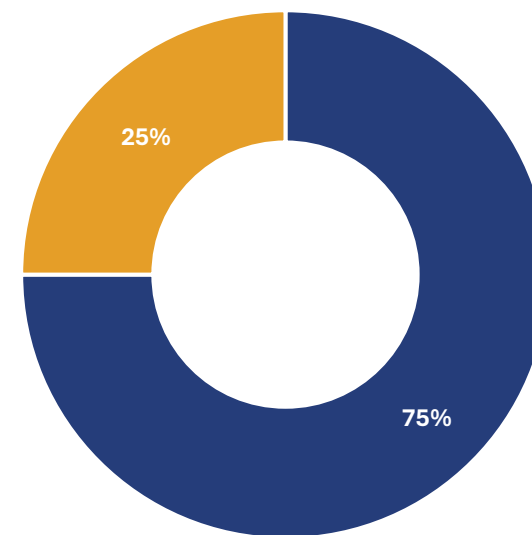
25% des mentorés n'ont pas reçu de formation initiale

Parmi ces derniers, des **modalités alternatives** ont été mises en place :

- Signature d'une charte
- Entretien préliminaire pour définir les attentes.

Cette absence de formation formelle indique des disparités dans les pratiques de déploiement.

Formation pour devenir mentoré



● Oui ● Non



Panorama des programmes de mentorat

Formations des mentors

55% des mentors ont bénéficié d'une formation pour devenir mentor

Préparer au rôle de mentor

Les entreprises mettant en place des formations pour les mentors soulignent **l'importance de former les mentors.**

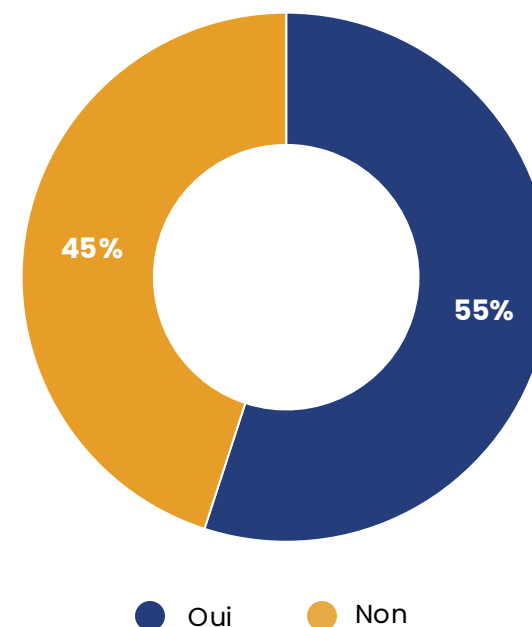
Les entreprises forment au rôle de mentor en abordant :

- la déontologie et la philosophie de la démarche du mentorat
- la posture du mentor
- les bonnes pratiques

45% des mentors n'ont pas reçu de formation initiale

Les mentors sont moins formés que les mentorés, ce qui montre que les entreprises ont encore des progrès à faire pour structurer le mentorat et en assurer le succès.

Formation spécifique pour devenir mentor

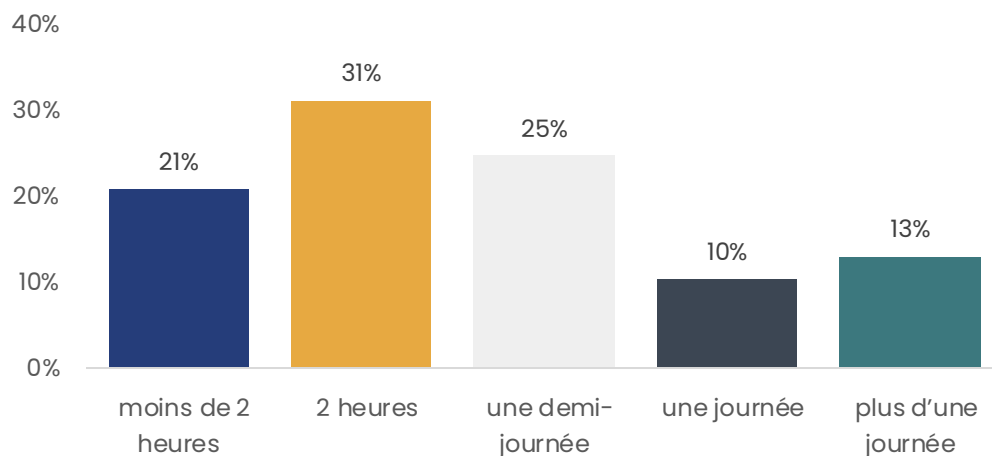




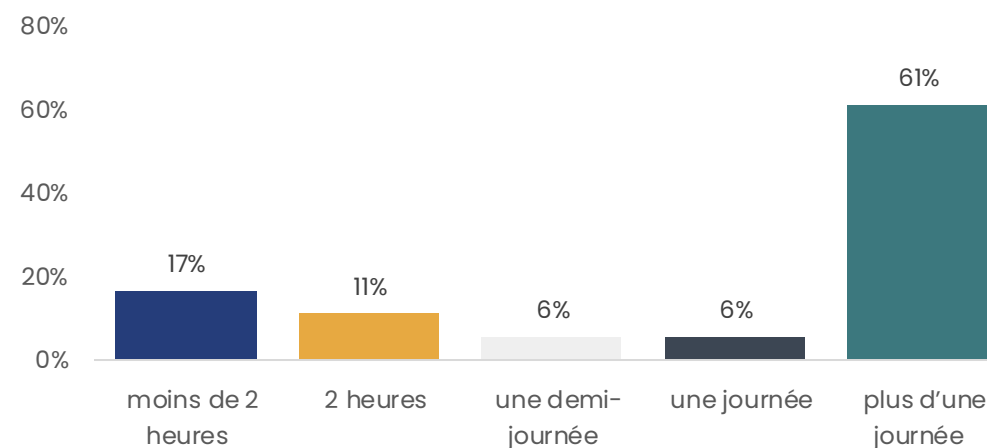
Panorama des programmes de mentorat

Formations

84% des formations s'effectuent en interne



Durée de formation - Formation en interne



Durée de formation - Formation en externe

50% des formations dispensées en interne durent 2h ou moins

Les entreprises privilégient des formations courtes et ciblées afin de mieux s'adapter aux contraintes entreprises et aux agendas des collaborateurs.

61% des formations dispensées en externe durent plus d'une journée

Les entreprises souhaitent maximiser l'impact des formations lorsqu'elles sont externalisées. Faire appel à des prestataires externes implique généralement un investissement plus important, incitant à proposer des contenus approfondis et un accompagnement plus structuré justifiant ainsi des sessions plus longues et immersives.



Panorama des programmes de mentorat

Ressources

75% des mentorés ont des outils et ressources à leur disposition pendant le programme.

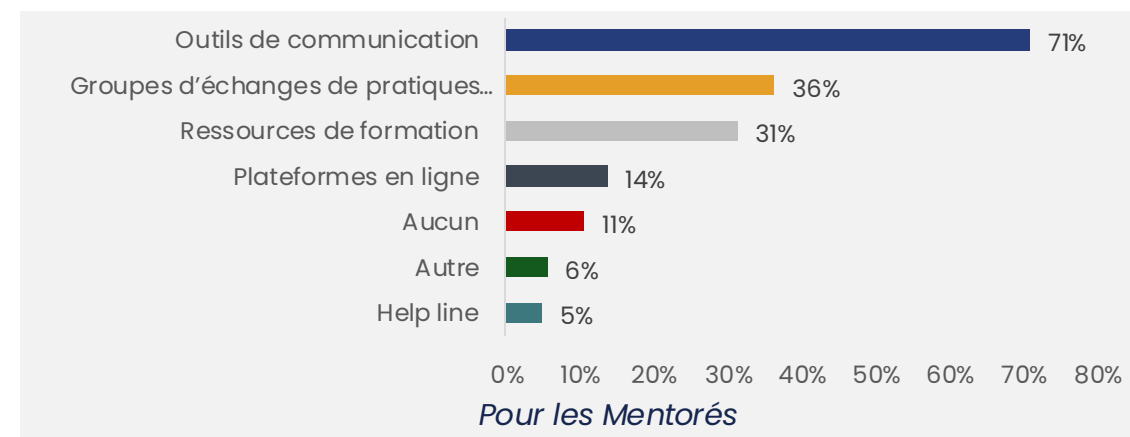
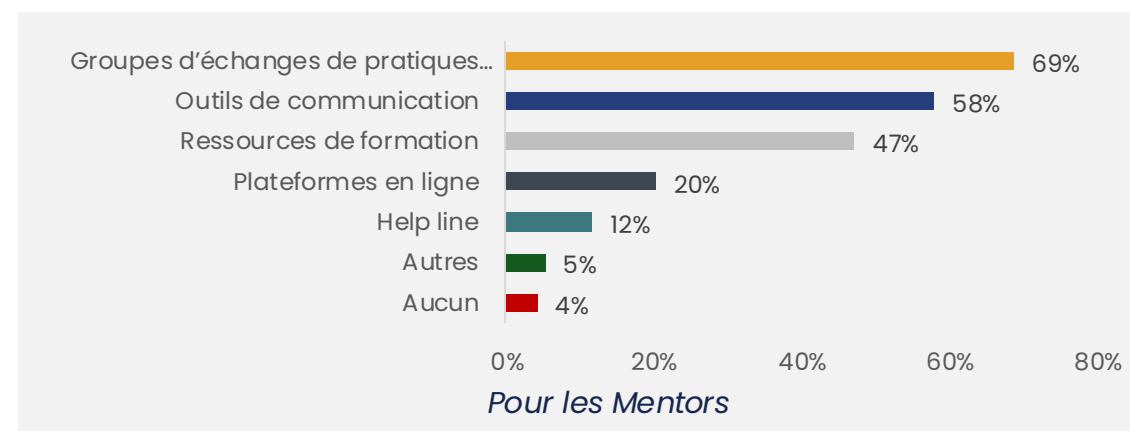
Les groupes d'échanges de pratiques pour les mentors

Les **groupes d'échanges de pratiques** sont les ressources les plus utilisées par les mentors (**69 %**). Cette démarche des entreprises suggère que les mentors ont besoin de partager leurs interrogations et d'échanger avec leurs pairs pour mieux accompagner leur mentoré. Certains découvrent ce rôle pour la première fois, tandis que d'autres ont déjà accompagné plusieurs mentorés. Ce système favorise ainsi le partage d'expériences et l'enrichissement mutuel, renforçant la qualité de l'accompagnement.

Les outils de communication pour les mentorés

Les **outils de communication** sont les ressources les plus présentes auprès des mentorés (**71%**). Ils favorisent des échanges continus, offrent flexibilité et accessibilité, et renforcent la clarté des discussions, garantissant ainsi une relation mentorale efficace et dynamique.

Moyens techniques mis à disposition





Panorama des programmes de mentorat

Coaching et mentorat

Certaines entreprises proposent facilement du coaching ...

« C'est une grande force du programme »

"Oui, on le propose, et c'est une vraie force du programme. Lors de la formation, on rappelle aux mentors qu'ils ne sont ni psychologues ni coaches. S'ils font face à des situations complexes, leur rôle est avant tout de conseiller. Si nécessaire, un accompagnement en coaching peut être proposé, et cela fonctionne très bien."

Mieux distinguer mentorat et coaching pour un accompagnement adapté

« La demande de coaching peut émerger d'une réflexion avec le mentor ou d'une identification par les RH, qui distinguent de mieux en mieux le coaching du mentorat. Nous parvenons ainsi à mieux orienter chaque besoin vers l'accompagnement le plus adapté. »

... mais il est souvent réservé à certains postes du fait de son coût élevé

« Le coaching est réservé aux exécutifs compte tenu du coût que ça implique »

« Le coaching, assuré par des coaches externes, est réservé aux cadres exécutifs en raison de son coût, notamment pour des transitions de poste. Bientôt, un dispositif de coaching interne sera lancé à petite échelle, offrant une approche complémentaire. »

3 occasions spéciales identifiées :

- Accompagner une prise de poste avec montée en responsabilité.
- Préparer une évolution vers davantage de responsabilités.
- Travailler une problématique spécifique identifiée par le mentoré ou les RH.

D'autres entreprises séparent complètement mentorat et coaching

« En général soit mentoring soit coaching »

« En général on va soit proposer du coaching et encore moins que le mentorat, puisqu'évidemment c'est plus cher, mais c'est en général soit mentoring soit coaching. »

« Les besoins ne sont pas les mêmes »

« Le coaching n'est pas en complément du mentorat car les besoins ne sont pas les mêmes. On prescrit du mentorat ou du coaching mais ça ne répond pas aux mêmes objectifs. »

« Rarement dans le cadre des programmes »

« Le coaching est rare dans les programmes, il concerne des besoins très spécifiques et une population plus restreinte. Les mentors peuvent en parler occasionnellement, mais ce qui est partagé dans la relation mentorale reste confidentiel. »

04

Bénéfices du Mentorat





Bénéfices pour les entreprises



Bénéfices pour les entreprises

Principaux enseignements

Le mentorat est plébiscité

- **85%** des entreprises recommandent le mentorat aux autres entreprises
- **75%** des entreprises considèrent que le mentorat joue un rôle dans le développement des collaborateurs et la politique RH de l'entreprise
- **Les principaux bénéfices identifiés:**
 - Fidélisation
 - Qualité de vie au travail
 - Développement personnel

La mesure de l'impact est surtout qualitative

- **35 %** des entreprises ont de grandes difficultés à mesurer l'impact des programmes de mentorat
- Des études **qualitatives et quantitatives** sont menées pour mesurer l'impact et la satisfaction
- D'autres **facteurs indirects** permettent d'y percevoir les bénéfices

Perspectives

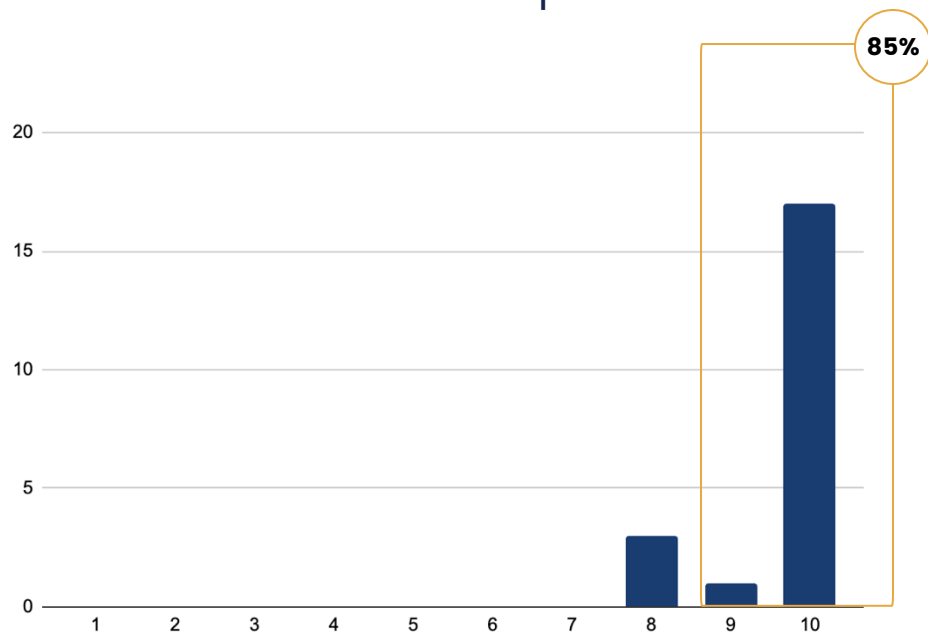
- **Déploiement des programmes**
 - À grande échelle
 - À l'international
 - À de nouvelles cibles
 - Programmes externes
 - Augmentation des moyens
- **Innovations**
 - Nécessité de nouveaux outils (plateformes de matching, Animation du programme, Suivi)
 - L'IA peut être un outil pour faciliter les process mais ne remplace pas le mentor



Bénéfices pour les entreprises

Recommandations du mentorat

85% des entreprises recommandent le mentorat aux autres entreprises



Recommandation du mentorat par les entreprises
(échelle de 1 à 10)

« La puissance de l'entreprise apprenante »

« Moi, je crois fondamentalement à la puissance de l'entreprise apprenante qui est très sous-estimée.

C'est vraiment un outil qui permet de faire entreprise apprenante dans un sens d'enrichissement collectif. Et pour moi, de tous les outils, dispositifs de développement de managers que j'ai testés, c'était des co-aides, des formations, des conférences inspirantes, plein de ressources pour les managers et les coachs aussi.

D'après moi, c'est le plus efficace parce qu'on a des gens qui connaissent les rouages de l'entreprise, la culture, et on sait que tout ça, ça ne peut pas être écrit. Et tous les autres dispositifs, qu'on le veuille ou non, ça n'adresse pas ça. »

« Prendre ce petit temps de recul pour réfléchir »

« Quand on est face à une situation un peu difficile, c'est bien de pouvoir partager avec une personne qui peut aussi être passée par des choses telles qu'elles.

Donc quelque part ça permet de réajuster. Ce qui manque beaucoup dans notre entreprise avec la pression, le rythme qui s'accélère, c'est de prendre ce petit temps de recul pour réfléchir.

Je sais que le mentoring est aussi bien pour le mentor que le mentoré, ça permet aux deux de se poser et donc c'est une source d'énergie qui joue sur la performance. »

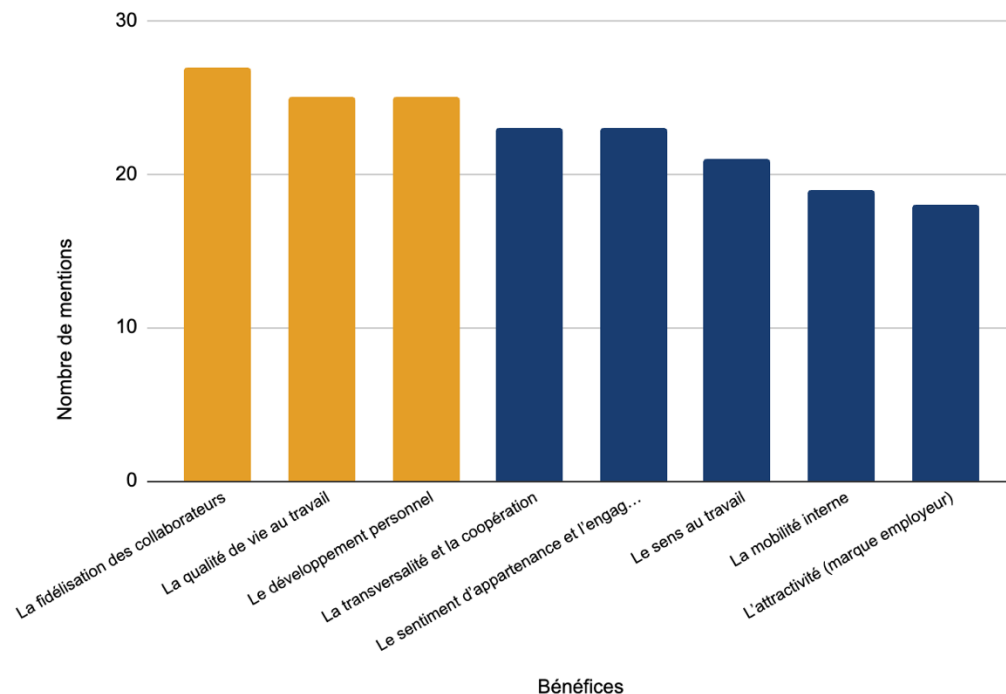


Bénéfices pour les entreprises

Bénéfices perçus

100% des entreprises considèrent la **fidélisation des collaborateurs** comme un bénéfice clé du mentorat.

Les bénéfices du mentorat pour les entreprises



Bénéfices perçus selon les commanditaires des programmes de mentorat interrogés parmi une liste de 8 bénéfices proposés.

Les bénéfices les plus perçus

- 1 Fidélisation des collaborateurs (100%)
- 2 Qualité de vie au travail (92%)
- 3 Le développement personnel (92%)

“

Le mentorat ne demande que très peu de coût financier, seulement du temps. Mais en matière d'appartenance, de réseau, d'enrichissement et de prise de hauteur, il n'y a rien de plus puissant.

”



Bénéfices pour les entreprises

Rôle du mentorat dans la politique RH

75% des entreprises considèrent que le mentorat joue un rôle dans le **développement des collaborateurs** et la **politique RH** de l'entreprise.

Le mentorat contribue au développement des collaborateurs

« Cela renforce la **confiance des mentorés** en leur offrant une meilleure **compréhension de notre fonctionnement**, du **développement de carrière** au sein du groupe, ainsi que des moyens de travailler sur les **soft skills**.

Ils apprennent à améliorer leur **communication** et découvrent les **ressources disponibles** dans l'entreprise pour les aider à progresser.

C'est **un outil de performance** pour l'entreprise. Un outil RH qui s'inscrit parmi d'autres, et qui revêt d'une grande **efficacité**. Il est essentiel de continuer à le promouvoir. »

Le mentorat contribue à la politique RH ...

« Cela s'inscrit pleinement dans la **politique RH** en **valorisant les fondamentaux du groupe** : solidarité, coopération et entraide. Reposant sur le **volontariat**, ce programme améliore la **motivation** des équipes tout en renforçant la **solidarité intergénérationnelle**.

C'est un programme **gagnant-gagnant** : l'entreprise y gagne en **engagement**, et le collaborateur bénéficie des **conseils bienveillants** d'un mentor, qui l'aide à mieux comprendre **l'entreprise**, à se connaître et à accélérer son **développement**. »

... mais pas uniquement.

« Je pense que le **mentorat ne se limite pas à la politique RH**. Tout le monde, quelle que soit sa position dans l'entreprise, peut contribuer à l'impulser. Toutefois, il est essentiel qu'il soit **soutenu par le directeur général**. Cela dit, le mentorat ne dépend pas exclusivement des RH. C'est avant tout une **démarche altruiste**, qui s'appuie sur des valeurs et des vertus profondément humaines. »

« Bien sûr, on peut **grandir avec l'accompagnement des RH**, mais le **partage d'expérience** offert par le mentorat va plus loin. Un mentor peut **transmettre des savoirs et des perspectives** qu'un RH, par sa position, ne pourrait pas partager aussi facilement. »



Bénéfices pour les entreprises

Valeurs citées



Partage, Développement, Grandir :

Le mentorat repose sur les valeurs fortes de partage, de développement et de maturité. Il permet aux mentorés de bénéficier du partage d'expérience des mentors, favorisant leur développement personnel et professionnel, et leur offrant l'opportunité de grandir dans leur parcours.

Respiration :

La respiration dans le mentorat permet aux mentorés de prendre du recul, de réfléchir à leurs défis et de clarifier leurs priorités. Cela crée une bulle pour mieux prendre de la hauteur, renforcer la confiance et avancer sereinement dans leur parcours professionnel.

Réseau :

Le réseau dans le mentorat offre aux mentorés l'opportunité d'élargir leurs connexions professionnelles de manière transversale, facilitant ainsi l'accès à de nouvelles opportunités. Il soutient le développement professionnel en favorisant les échanges entre différents domaines et en renforçant l'entraide au-delà des frontières organisationnelles et générationnelles.





Bénéfices pour les entreprises

Mesure de l'impact

35% des entreprises ont des difficultés à mesurer l'impact des programmes de mentorat.

Mesures directes

Quantitatives

- Questionnaires de mi-parcours et de fin de parcours : Satisfaction et atteinte des objectifs fixés au début.

KPI principaux :

- Pourcentage de mentors souhaitant renouveler leur engagement.
- Nombre de mentorés exprimant le désir de devenir mentors à leur tour.
- Taux de satisfaction global des participants (mentors et mentorés).

Qualitatives

- Verbatims recueillis : témoignages écrits ou oraux des participants.
- Bilan de fin de programme : synthèse des résultats et apprentissages clés.
- Retours directs : échanges qualitatifs avec les mentors et mentorés sur leurs expériences respectives.

Mesures indirectes : observation des bénéfices

- Taux de fidélisation (total et féminin)
- Feedback des mentors
- Taux de turnover
- Évolution du nombre de femmes à des fonctions exécutives
- Âge moyen de prise de fonction des femmes cadres exécutives

“

C'est toujours **compliqué à mesurer**. On peut **établir des liens**, mais en termes de mesures concrètes, **il existe peu de choses**, à part les **enquêtes de satisfaction "à chaud"**, où les retours sont généralement positifs, sauf dans les rares cas où une véritable connexion avec le mentor ne s'établit pas. Cependant, dès que le mentoring est mis en place, dans 100 % des cas, **les participants sont satisfaits** : parce qu'on leur accorde de **l'attention**, parce qu'ils bénéficient des **conseils d'une personne occupant généralement un poste plus élevé** que le leur. Cela leur apporte un **accompagnement précieux**. Malgré tout, il reste très délicat de **mesurer ces impacts de manière précise**.

”

“

Donc oui, c'est important, mais en respectant les règles, en respectant l'intention du mentorat, **c'est faire grandir l'autre**. Si derrière, il y a une **logique de rentabilité, de résultats, de performances**, alors on peut afficher des **chiffres**, on peut **scorer**, mais **le fond du mentorat ne sera pas respecté**. Et à un moment il perdra sa puissance.

”



Bénéfices pour les entreprises

Perspectives pour les programmes existants

Projections de l'avenir et des programmes de mentorat dans les entreprises interrogées :



Internationalisation

Mettre en place des programmes dans les filiales à l'international.



Communication

Mettre en valeur les programmes pour attirer et promouvoir les bénéfices et résultats.



Mentorat externe

Cross-mentoring entre les différentes entreprises. Implication de l'entreprise dans du mentorat associatif.



Développement de programmes

Créer des programmes pour toucher plus de personnes (Séniors, LGBT ...).



Élargissement des programmes

Atteindre un plus grand nombre de mentors et mentorés.



Professionnalisation

Y dédier les moyens nécessaires (budgétaires, humains) pour ancrer une démarche pérenne.



Bénéfices pour les entreprises

Innovations pour les programmes existants

Perspectives d'innovation des programmes de mentorat dans les entreprises interrogées :



Matching

Avoir une plateforme dédiée au matching, permettant de faciliter les process internes et d'avoir une meilleure visibilité des binômes.



Animation

Pouvoir dédier les outils nécessaires pour animer la communauté de mentorat.



Suivi

Bénéficier d'outils dédiés au suivi des programmes (binômes, étapes, formations ...)



Intelligence Artificielle

L'intelligence artificielle dans le mentorat et le coaching reste controversée. Elle peut être un outil clé pour faciliter certains process mais ne pourra pas remplacer les liens humains dans une relation de mentorat.

- Aide au matching
 - Coaching de 1^{er} niveau (chatbot)
 - Cartographie des compétences
-
- Tisser des liens
 - Remplacer le rôle du mentor
 - Coaching personnalisé



Bénéfices du mentorat pour les mentorés



Bénéfices du mentorat pour les Mentorés

Principaux enseignements

Impact sur les mentorés

- **76 %** des mentorés ont **renforcé leur confiance en eux**.
- **63 % des managers ont renforcé leurs compétences managériales**.
- **Les mentorés améliorent des capacités de communication**, de résilience et de gestion du temps.

Engagement et satisfaction

- **79 %** des mentorés attribuent une **note entre 9 et 10 à leur expérience de mentorat**, confirmant son efficacité.
- **58 % des mentorés souhaitent devenir mentors à leur tour**, preuve que le mentorat s'ancre dans une démarche pérenne.
- **Meilleure transmission des valeurs et vision de l'entreprise**, favorisant un environnement de travail plus collaboratif et inclusif.

Soft skills développées

- **98 % des mentorés** pensent avoir développé leurs soft skills.
- Les **femmes** développent plus la **positivité** que les hommes (40 % contre 32 %), tandis que **les hommes** développent plus la **réflexivité** (70 % contre 66 %).
- Les **soft skills** les plus développées sont la **réflexivité (71%)**, **l'ouverture (63%)**, et **la conscience de la situation (52%)**



Bénéfices du mentorat pour les Mentorés

Le mentorat plébiscité par les mentorés

79% des mentorés recommandent fortement le mentorat.

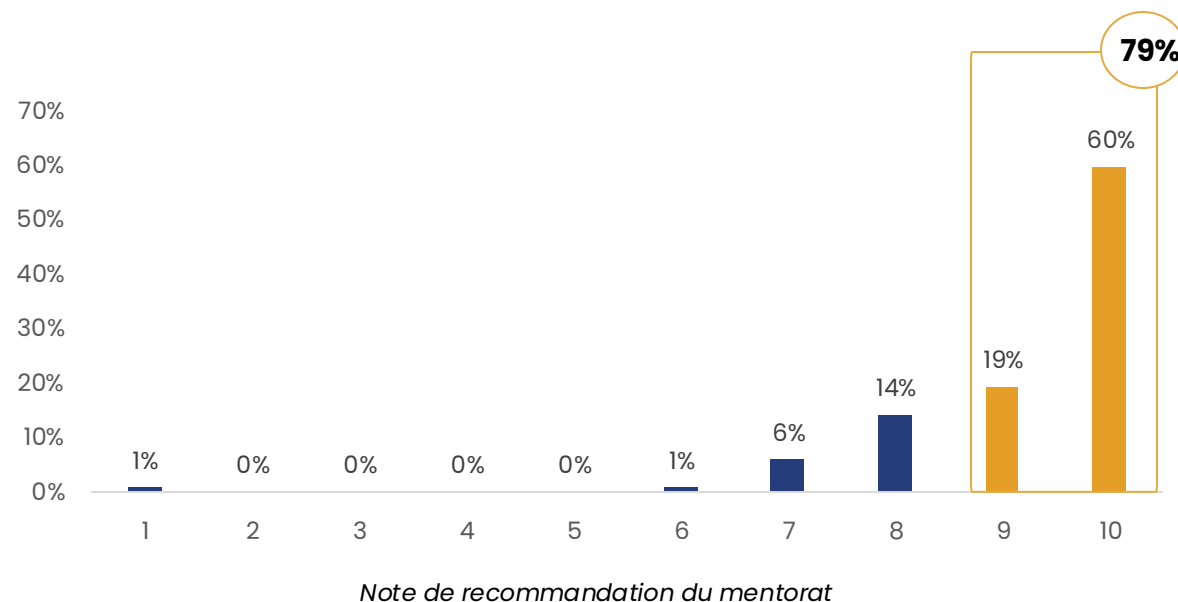
79 % attribuent une note de 9 ou 10 au programme de mentorat

La répartition des notes de recommandation montre une **très forte satisfaction des mentorés**.

Ces résultats soulignent un impact largement positif sur les mentorés, avec seulement **2 % des notes en dessous de 7**.



Le mentorat est perçu comme une **initiative efficace, positive et grandement appréciée** chez les mentorés.





Bénéfices du mentorat pour les Mentorés

Bénéfices perçus

► Communication et partage (76%)



Mon mentor partageait des expériences qui faisaient écho à mes propres défis, ce qui m'a énormément aidé.



► Réception et intégration des feedbacks (75%)



J'avais l'impression que tout était priorité un. Le mentorat m'a aidé à organiser mon travail plus efficacement.



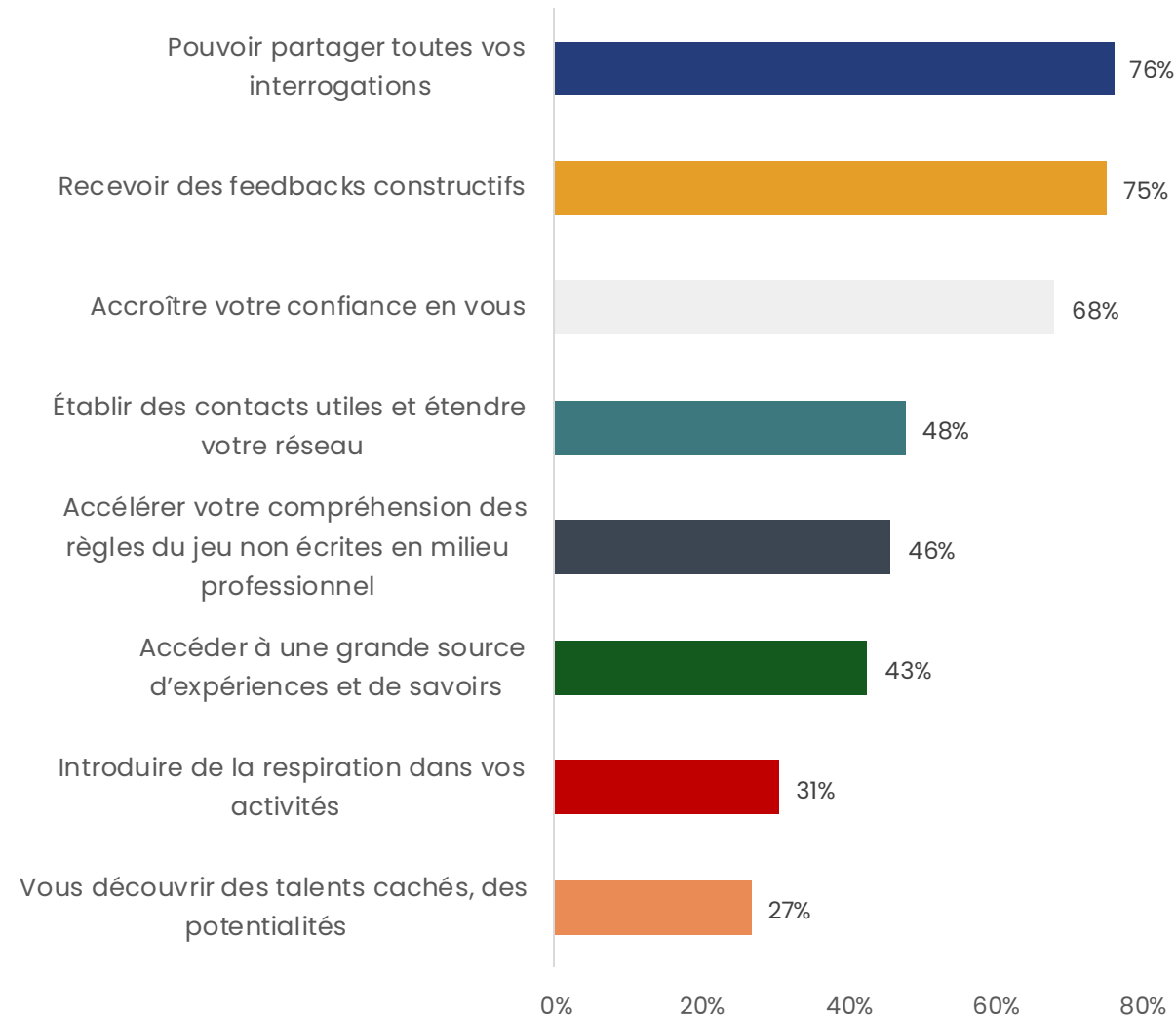
► Confiance en soi (68%)



Grâce au mentorat, j'ai compris que même les cadres dirigeants doutaient parfois. Cela m'a donné la confiance nécessaire pour oser prendre des initiatives et inspirer mon équipe.



Le mentorat offre aux mentorés un retour d'expérience enrichissant et un feedback constructif, les aidant à mieux appréhender les défis professionnels. Il renforce également leur confiance en eux et leur assurance dans leur parcours.



Bénéfices perçus grâce à l'expérience mentoré

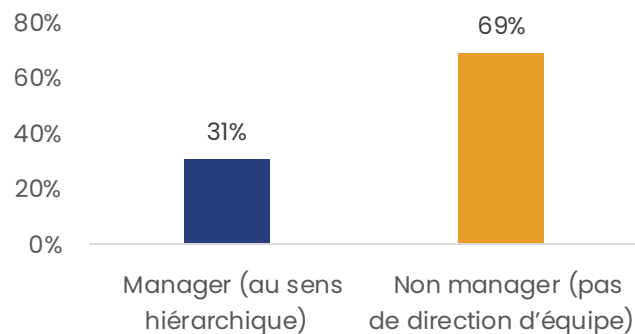


Bénéfices du mentorat pour les Mentorés

Impact du mentorat sur la montée en compétence managériale des Mentorés

63% des mentorés managers pensent avoir développé leurs compétences managériales.

Le mentorat est présent chez les managers ...



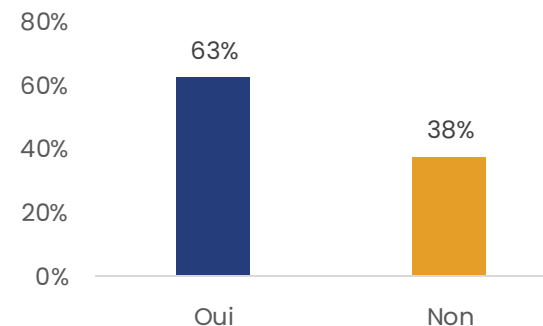
Statut hiérarchique des mentorés



31 % des mentorés interrogés sont des managers.

Le mentorat ne concerne pas uniquement les débuts de carrière, mais **aussi les postes managériaux**, en aidant chacun à développer des compétences clés pour évoluer.

... et les aide à améliorer leurs compétences managériales



Evolution des compétences managériales



63 % des mentorés managers pensent avoir développé des compétences managériales.

- ▶ **Le retour d'expérience** permet de gérer des **cas spécifiques de management**
- ▶ C'est un levier pour **monter en compétences en management**
- ▶ C'est un **outil pour développer son leadership**



Bénéfices du mentorat pour les Mentorés

Soft Skills développées

98% des mentorés estiment avoir amélioré leurs soft skills.

Soft Skills les plus développées :

- 1 Réflexivité
- 2 Ouverture
- 3 Conscience de la situation



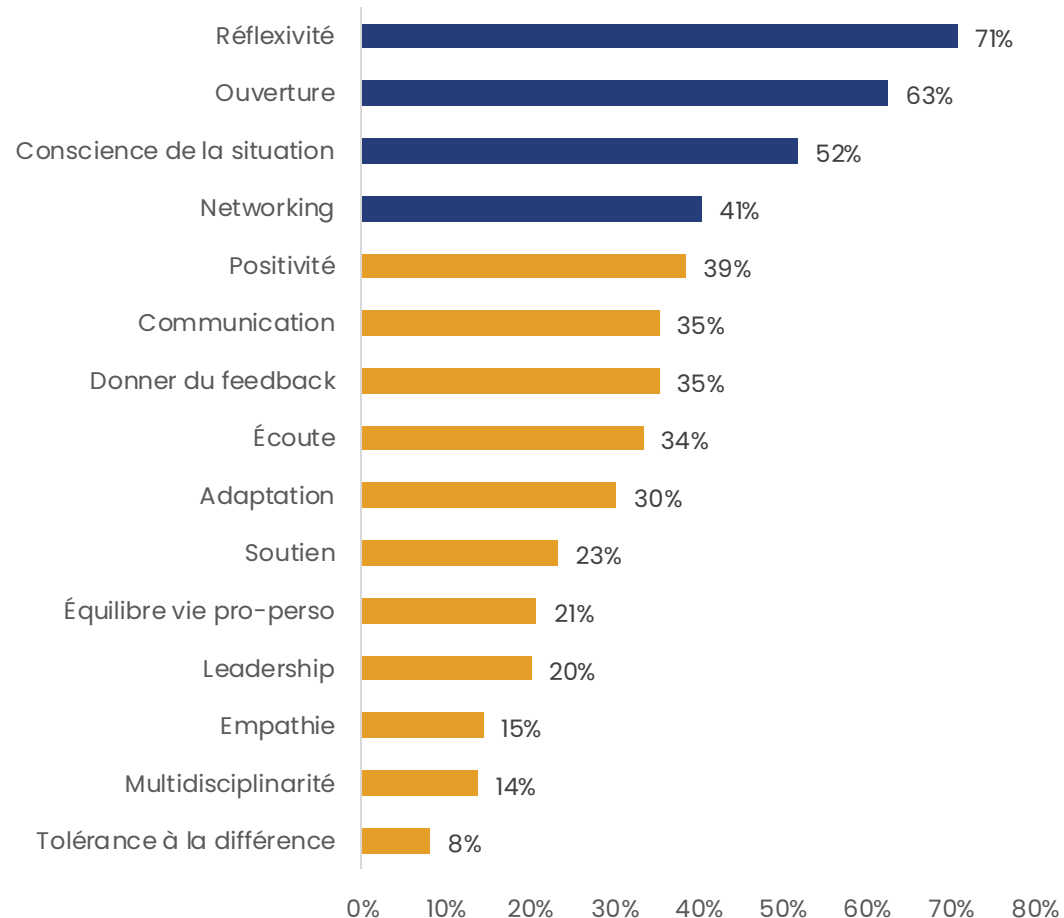
Le mentorat est perçu comme une **initiative efficace, positive et grandement appréciée** chez les mentorés.



J'accompagne souvent mes mentorés à clarifier leurs priorités pour savoir où concentrer leurs efforts et ne pas se disperser.



La réflexion, c'est clé. Je les aide à prendre du recul et à ne pas foncer tête baissée dans des décisions immédiates.



Soft skills développées chez les mentorés



Bénéfices du mentorat pour les Mentorés

Soft Skills développées en fonction du genre

98 % des femmes et **100 %** des hommes déclarent avoir développé leurs soft skills grâce au mentorat.

Chez les femmes

- 1 Réflexivité (69%)
- 2 Ouverture (64%)
- 3 Conscience de la situation (53%)

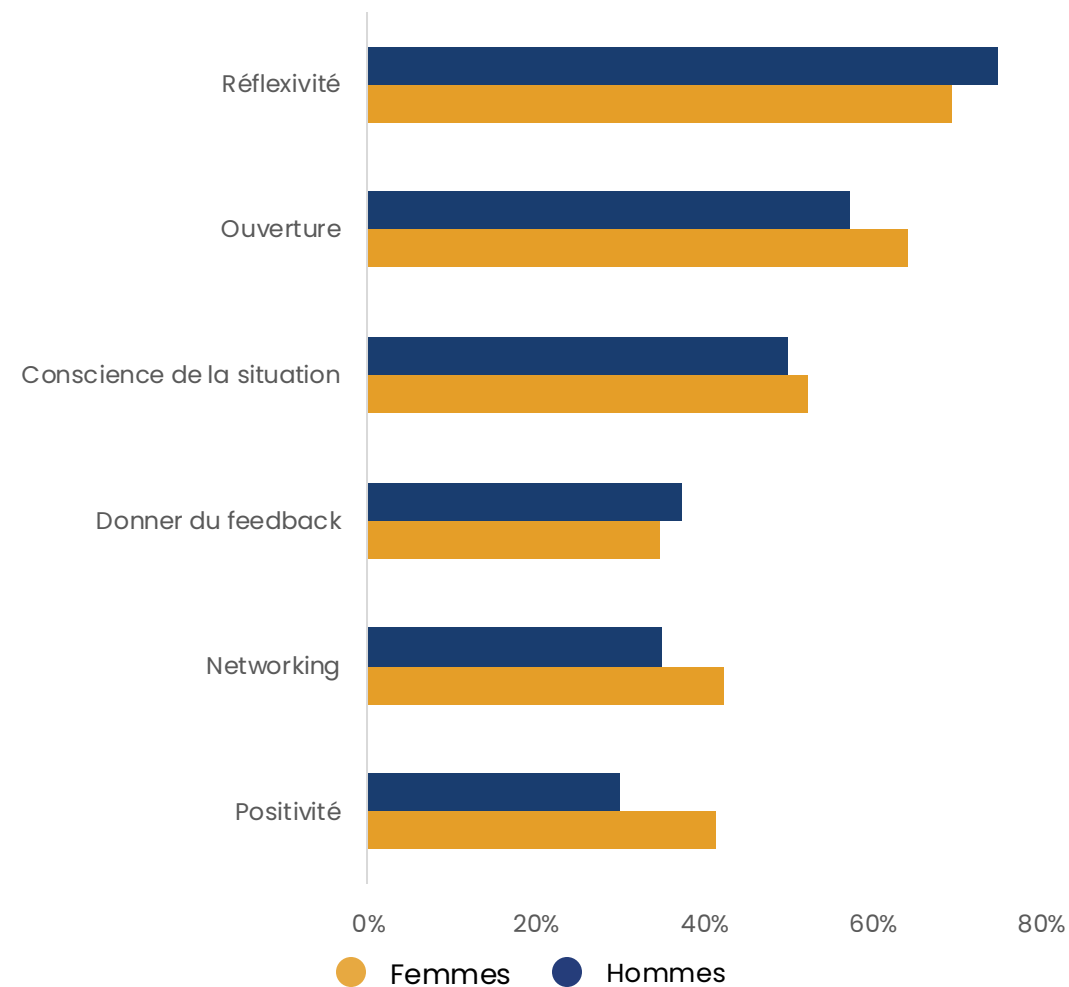
Chez les hommes

- 1 Réflexivité (75%)
- 2 Ouverture (57%)
- 3 Conscience de la situation (50%)

Écarts

Les femmes développent plus :

- Le Networking (42% v 35%)
- La Positivité (42% v 30%)



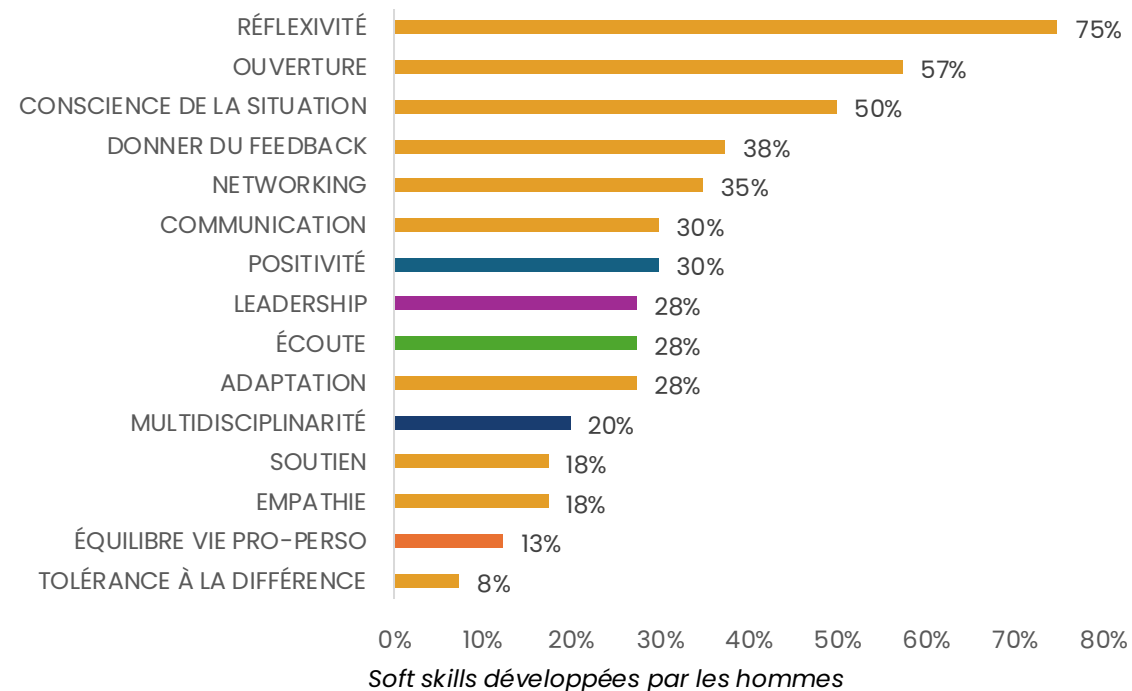
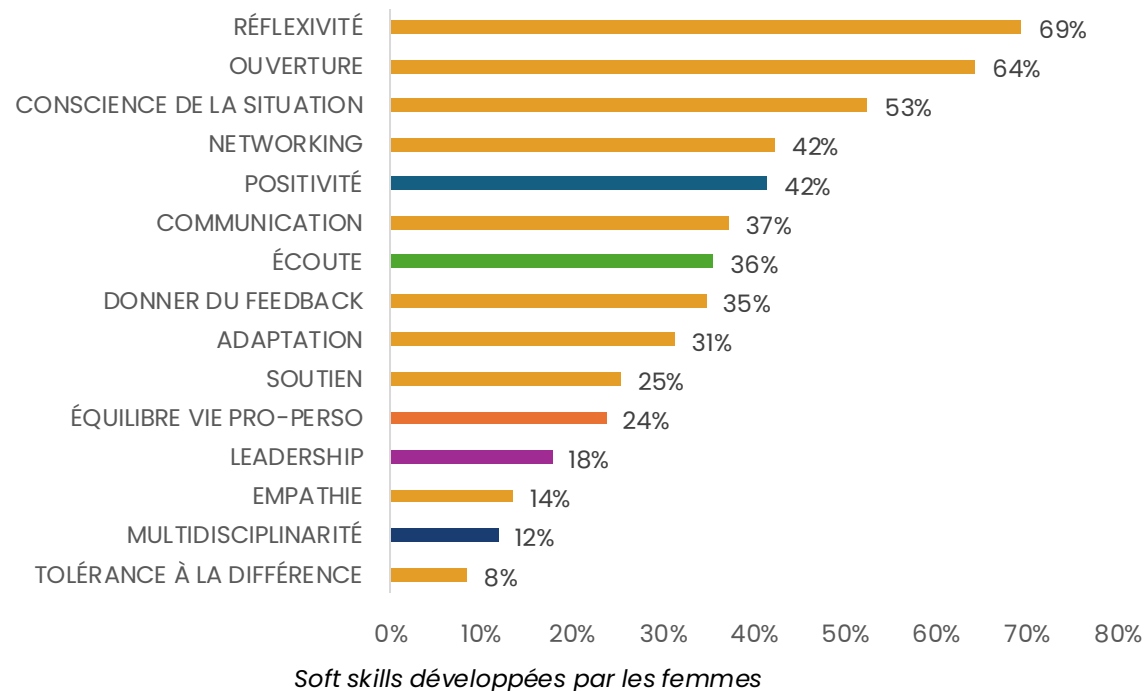
Les 6 Soft skills les plus développées en fonction du genre



Bénéfices du mentorat pour les Mentorés

Soft Skills développées en fonction du genre - écarts

Les hommes et les femmes développent de manière égale la réflexivité, l'ouverture et la conscience de la situation. Toutefois, des différences apparaissent sur certaines soft skills spécifiques, mises en évidence par les couleurs dans le graphique.



Comprendre et valoriser les écarts de développement

Les écarts de développement des soft skills entre les hommes et les femmes révèlent des tendances marquées. **Le leadership (+10 pts) et la multidisciplinarité (+8 pts)** sont plus développés chez les hommes, traduisant peut-être **une implication plus fréquente dans des rôles stratégiques ou nécessitant une vision transversale**. À l'inverse, **l'écoute (+8 pts), l'équilibre vie pro-perso (+11 pts) et la positivité (+12 pts)** sont plus travaillés par les femmes, soulignant une **sensibilité accrue aux interactions, à la gestion des priorités** et à une approche optimiste du mentorat.



Bénéfices du mentorat pour les Mentorés

Soft Skills développées en fonction de l'âge

Les 25-35 ans

Par rapport aux autres tranches d'âge, ils développent davantage :

- ▶ L'écoute
- ▶ La réflexivité

Les 36-45 ans

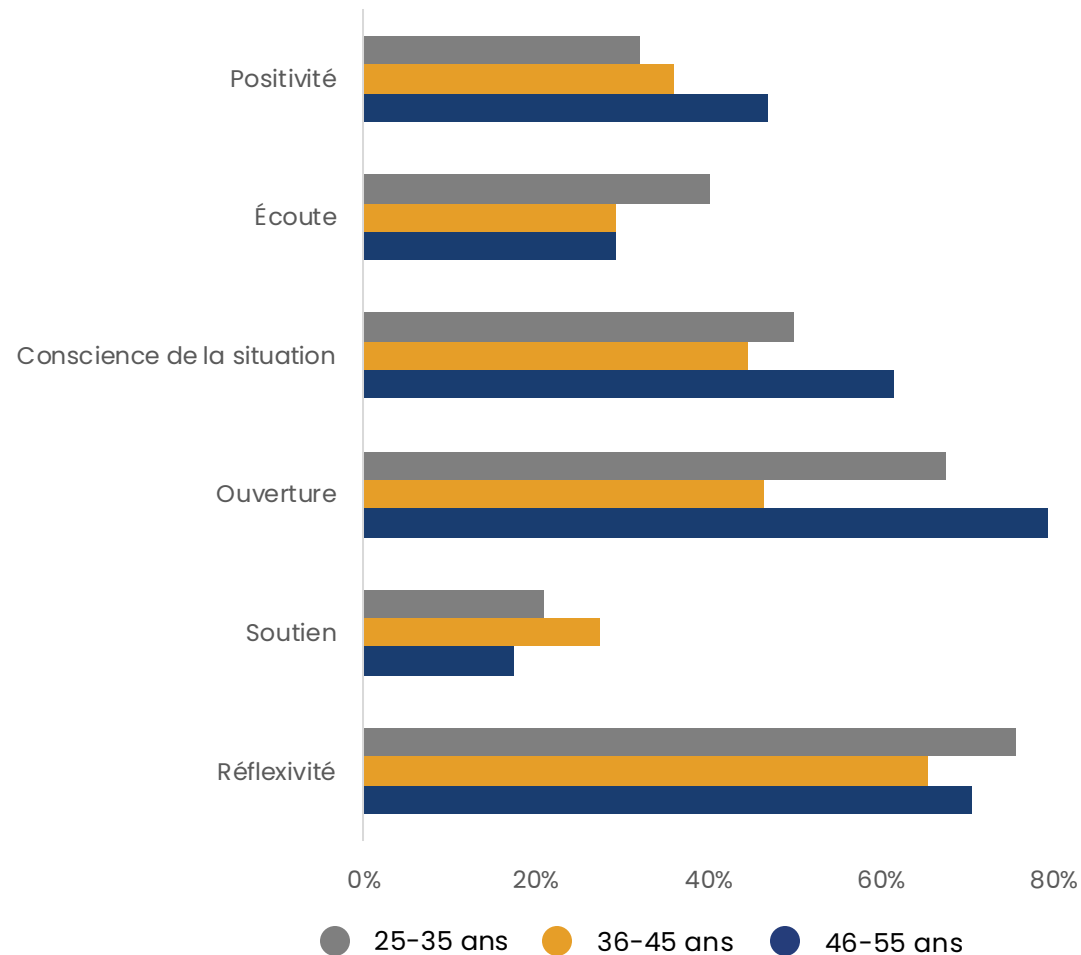
Par rapport aux autres tranches d'âge, ils développent davantage :

- ▶ Le soutien

Les 46-55 ans

Par rapport aux autres tranches d'âge, ils développent davantage :

- ▶ L'ouverture
- ▶ La conscience de la situation
- ▶ La positivité



Les 6 Soft skills les plus développées en fonction de la tranche d'âge



Bénéfices du mentorat pour les mentors



Bénéfices du mentorat pour les Mentors

Principaux enseignements

Impact sur les mentors

- **63 % des managers ont amélioré leurs compétences managériales grâce au mentorat**
- **76 %** soulignent **l'importance du partage d'expérience**, renforçant la transmission des savoirs.
- **64 % ont développé leur écoute active**, essentielle pour un accompagnement efficace.

Engagement et satisfaction

- 82 % des mentors ont attribué une note de 9 ou 10, **confirmant l'impact positif** du programme.
- 64 % expriment un **sentiment d'accomplissement**, lié à leur contribution au développement des talents.
- **51 % ont pris du recul sur leur propre parcours**, enrichissant leur vision du management.

Soft skills développées

- **94 % des mentors** pensent avoir développé leurs softs skills.
- Les **femmes** développent plus la **multidisciplinarité** que les hommes (51 % contre 30 %), tandis que **les hommes** développent plus la **réflexivité** (76% contre 63 %).
- Les **soft skills** les plus développées sont la **réflexivité (63%)**, **l'ouverture (53%)**, et la **Positivité (47%)**.



Bénéfices du mentorat pour les Mentors

Satisfaction du mentorat par les Mentors

82% des mentors recommandent fortement le mentorat.

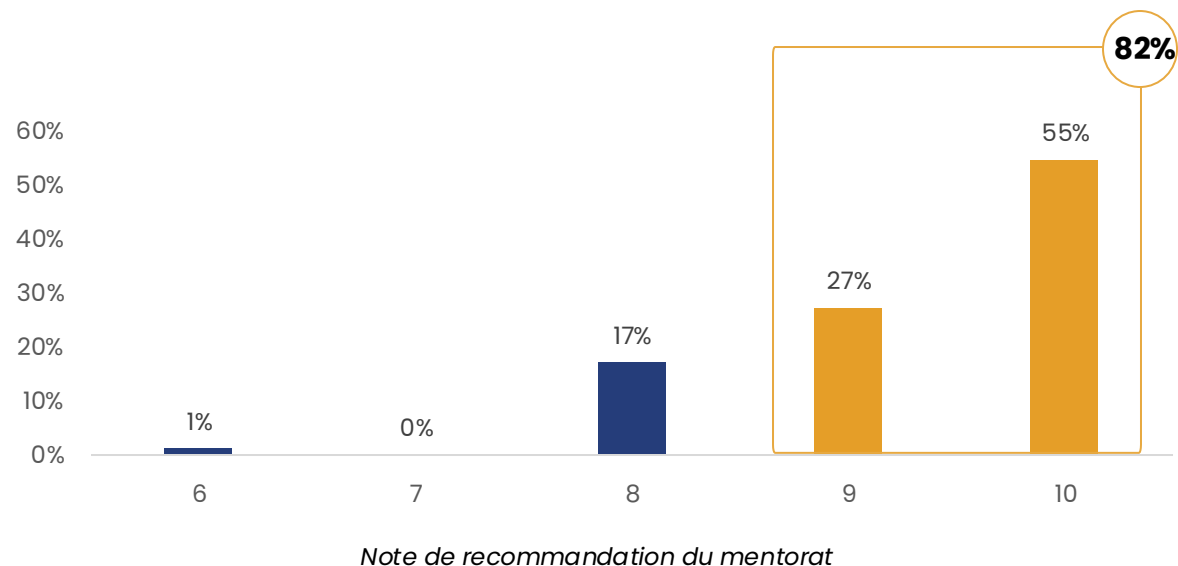
82 % attribuent une note de 9 ou 10 au programme de mentorat

La répartition des notes de recommandation montre une **très forte satisfaction des mentors**.

Ces résultats soulignent un impact largement positif sur les Mentors, avec seulement **1 % des notes en dessous de 7**.



Le mentorat est perçu comme une **expérience positive et grandement appréciée** chez les Mentors.





Bénéfices du mentorat pour les Mentors

Bénéfices perçus

Les bénéfices les plus perçus :

▶ Transmettre son savoir et expérience (76%)



C'est toujours une satisfaction de voir qu'on peut aider quelqu'un à progresser en lui transmettant notre vécu et nos apprentissages.



▶ Avoir la satisfaction de participer à la relève et d'être utile (64%)



J'aurais aimé bénéficier de ce genre de programme quand je débutais. Aujourd'hui, c'est mon tour d'aider ceux qui arrivent.



▶ Accroître la capacité d'écoute (64%)



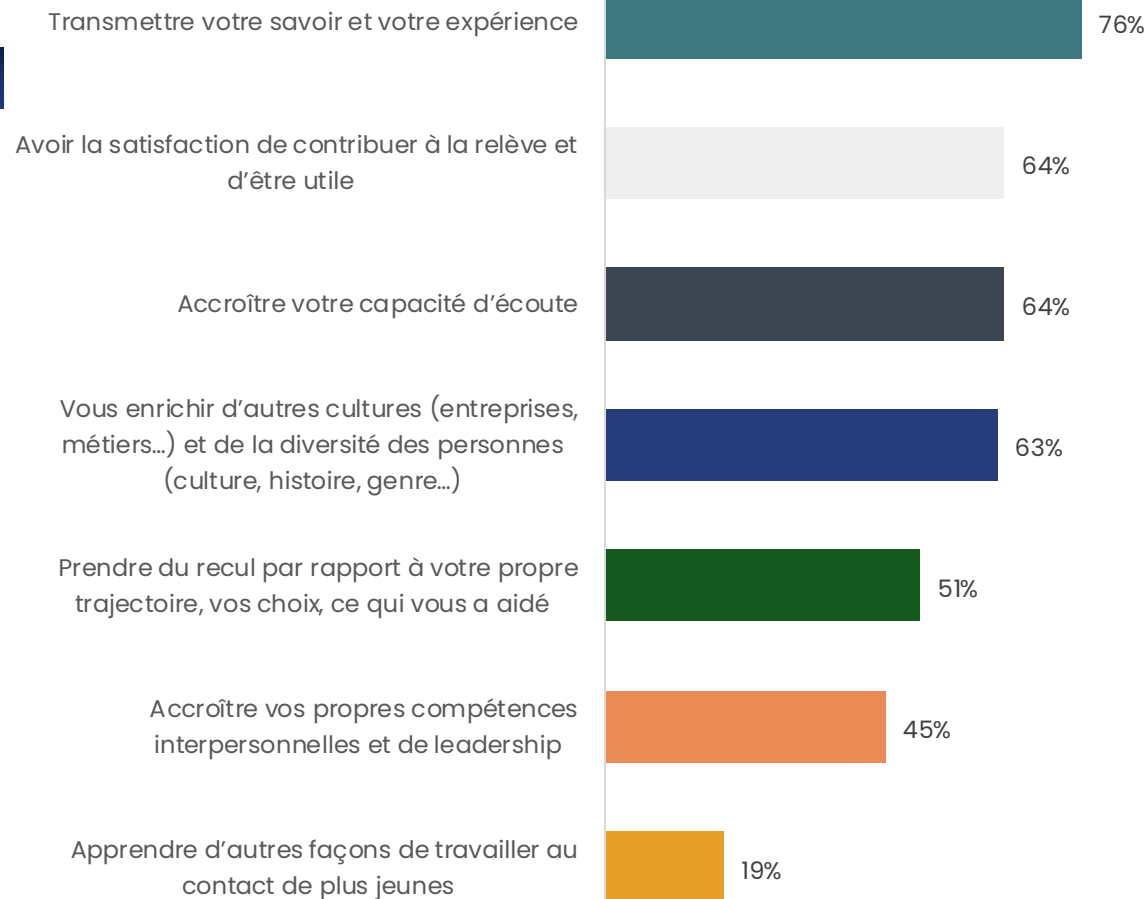
Au départ, je pensais que le mentorat consistait à donner des conseils. Finalement, j'ai compris que l'écoute était l'élément clé pour accompagner quelqu'un efficacement.



▶ Enrichissement d'autres cultures et de la diversité des personnes (63%)



J'ai accompagné des mentorés de nationalités et de cultures très diverses. Cela m'a ouvert à d'autres façons de penser et de travailler



Bénéfices perçus grâce à l'expérience mentors



Bénéfices du mentorat pour les Mentors

L'impact du mentorat sur le parcours des mentors

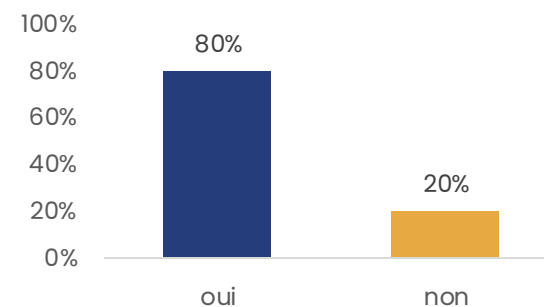
Bénéfices perçus par les mentors

- **Enrichissement personnel** : Le mentorat a permis de développer un sentiment d'accomplissement, en renforçant les relations humaines et en contribuant activement au développement des autres.
- **Renforcement des compétences** : Les mentors ont amélioré leur écoute active, leur adaptabilité, et leur compréhension des dynamiques organisationnelles.
- **Réflexion managériale** : Les échanges avec les mentorés ont permis aux mentors de questionner leurs pratiques de leadership et d'affiner leur approche managériale.

Développement Professionnel

- ➡ **Développement des soft skills** : Meilleure écoute, une empathie renforcée, et des capacités d'adaptation accrues.
- ➡ **Compétences pédagogiques** : Aptitude à transmettre des connaissances et à structurer des objectifs clairs pour guider les Mentorés.
- ➡ **Adaptation managériale** : Importance de s'ajuster aux attentes générationnelles et aux besoins émergents des équipes.

Impact Managérial



Évolution de vos compétences managériales



80 % des Mentors pensent avoir développé leurs compétences managériales.

Tous ces bénéfices et développement professionnel des Mentors ont eu un **impact direct sur le management** de leurs équipes pour **80 %** d'entre eux.

Ces Mentors rapportent avoir **renforcé leur posture managériale, amélioré leur capacité à s'adapter** aux besoins individuels de leurs collaborateurs et adopté de nouvelles approches collaboratives.



Bénéfices du mentorat pour les Mentors

Bénéfices perçus

Un levier de croissance collective

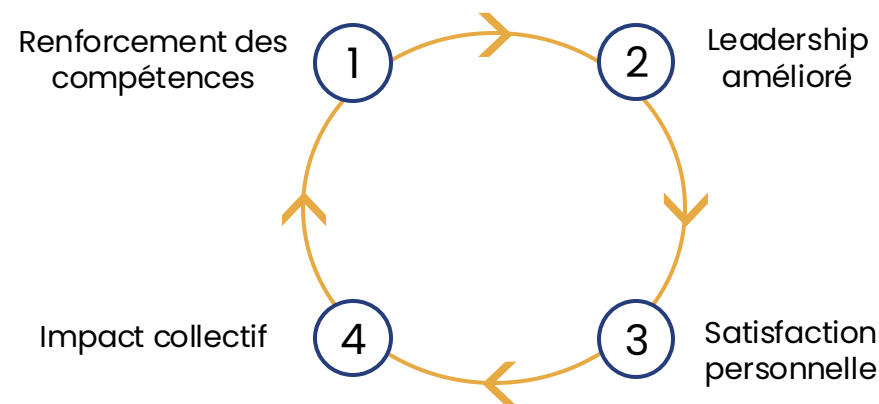
- **Amélioration des performances** : Le mentorat favorise la montée en compétences des équipes et augmente leur efficacité.
- **Renforcement de l'engagement** : Les mentors se sentent valorisés, ce qui améliore leur fidélité à l'entreprise.
- **Attractivité des talents** : Les programmes de mentorat rendent l'entreprise plus attrayante pour les talents et les profils diversifiés.
- **Culture d'entreprise positive** : Le partage et la collaboration renforcent les valeurs d'entraide et de bienveillance.

“

Je pense que le partage est un facteur clé de croissance pour une entreprise, car il contribue non seulement à obtenir de meilleurs résultats, mais aussi à attirer de nouveaux talents, des profils variés et des jeunes.

”

Le cercle vertueux du mentorat pour les mentors



Être mentor **crée un véritable cercle vertueux**. En partageant leurs expériences, les Mentors renforcent leurs compétences et développent leur leadership. Cela leur **apporte un sentiment d'accomplissement personnel**, tout en générant un impact collectif au sein de l'entreprise. Ce cycle, **porteur de valeurs humaines et professionnelles**, bénéficie tout autant aux mentors qu'à l'entreprise.

“

À titre personnel, c'est un sujet qui me passionne, c'est pourquoi j'ai accepté. Lorsque cela se passe bien, on voit les personnes mentorées progresser de manière positive, ce qui, selon moi, crée un véritable effet boule de neige au sein de l'entreprise.

”



Bénéfices du mentorat pour les Mentors

Soft Skills développées

94% des mentors estiment avoir amélioré leurs soft skills.

Soft Skills les plus développées :

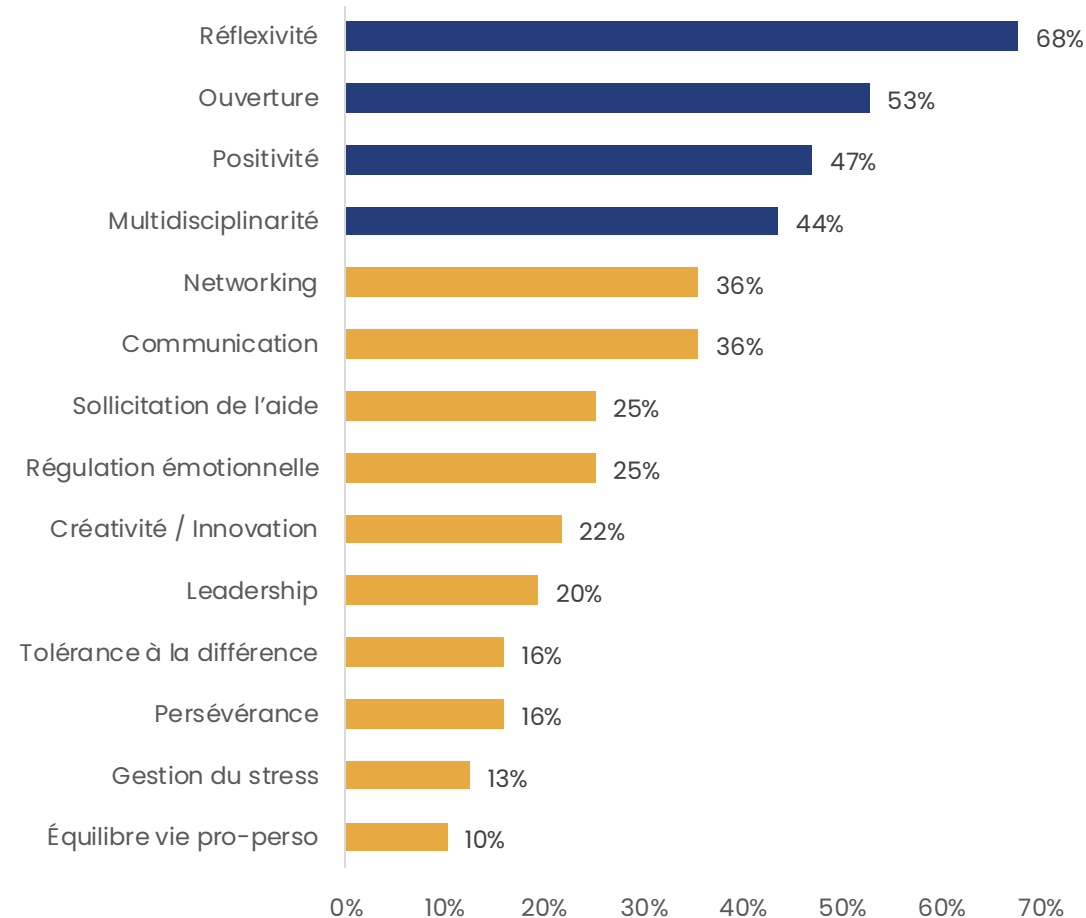
- 1 Réflexivité
- 2 Ouverture
- 3 Positivité



Le mentorat est perçu comme une **initiative efficace, positive et grandement appréciée** chez les mentorés.



Tiens, mais c'est vrai, je leur parle de ça, mais est-ce que moi je le fais en ce moment ou pas?



Soft skills développées chez les Mentors



Bénéfices du mentorat pour les Mentors

Soft Skills développées en fonction du genre

94 % des femmes et **92 %** des hommes déclarent avoir développé leurs soft skills grâce au mentorat.

Chez les femmes

- 1 Réflexivité (63 %)
- 2 Ouverture (49 %)
- 3 Multidisciplinarité (51 %)

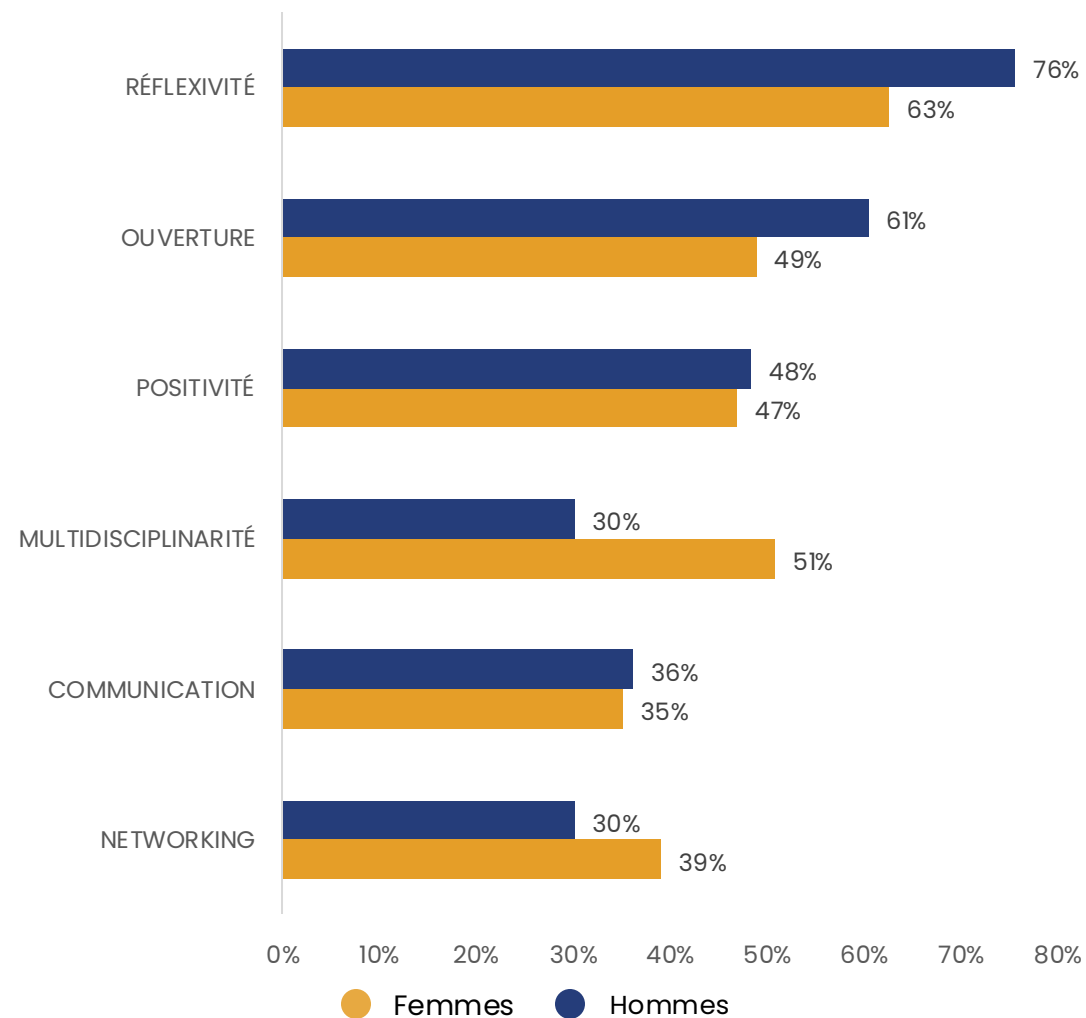
Chez les hommes

- 1 Réflexivité (76 %)
- 2 Ouverture (61 %)
- 3 Multidisciplinarité (30 %)

Écarts

Les femmes développent plus :

- Le Networking (39 % v 30 %)
- La Multidisciplinarité (51 % v 30%)



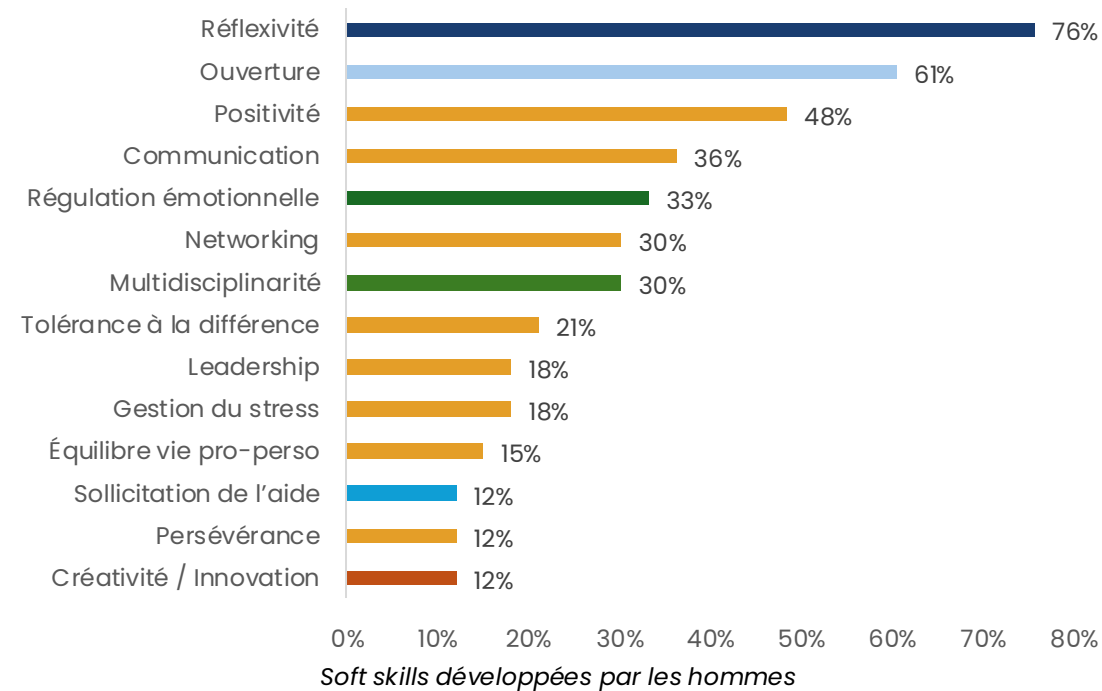
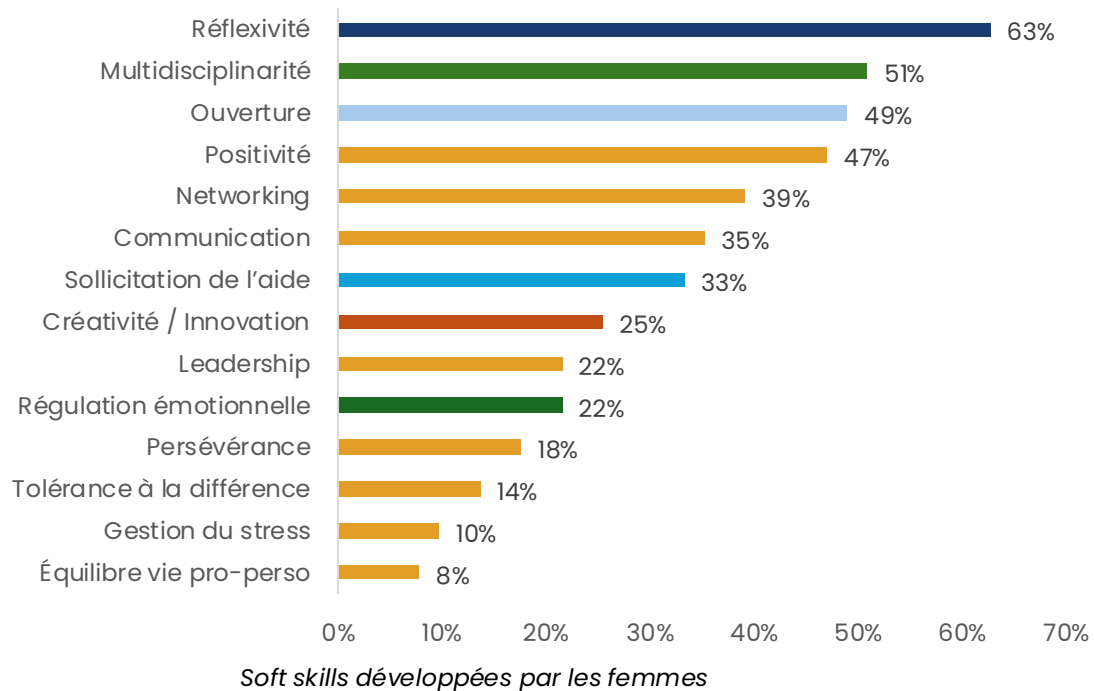
Les 6 Soft skills les plus développées en fonction du genre



Bénéfices du mentorat pour les Mentors

Soft Skills développées en fonction du genre

Les soft skills chez les mentors se développent plus inégalement en fonction du genre. Toutefois, des différences apparaissent sur certaines soft skills spécifiques, mises en évidence par les couleurs dans le graphique.



Comprendre comment les mentors évoluent différemment

Les écarts entre mentors hommes et femmes révèlent des approches distinctes du mentorat. **La réflexivité** (+13 pts), **l'ouverture** (+12 pts) et **la régulation émotionnelle** (+11 pts) sont plus développées chez les hommes, soulignant une tendance à l'auto-analyse et à la gestion des émotions. À l'inverse, les femmes se distinguent par **la créativité/innovation** (+13 pts) et surtout **la multidisciplinarité** et **la sollicitation de l'aide** (toutes deux +21 pts), traduisant une approche plus collaborative et diversifiée. Ces différences mettent en évidence des styles de mentorat complémentaires.



Bénéfices du mentorat pour les Mentors

Soft Skills développées en fonction de l'âge

Les 36-45 ans

Par rapport aux autres tranches d'âge, ils développent davantage :

- ▶ La positivité

Les 46-55 ans

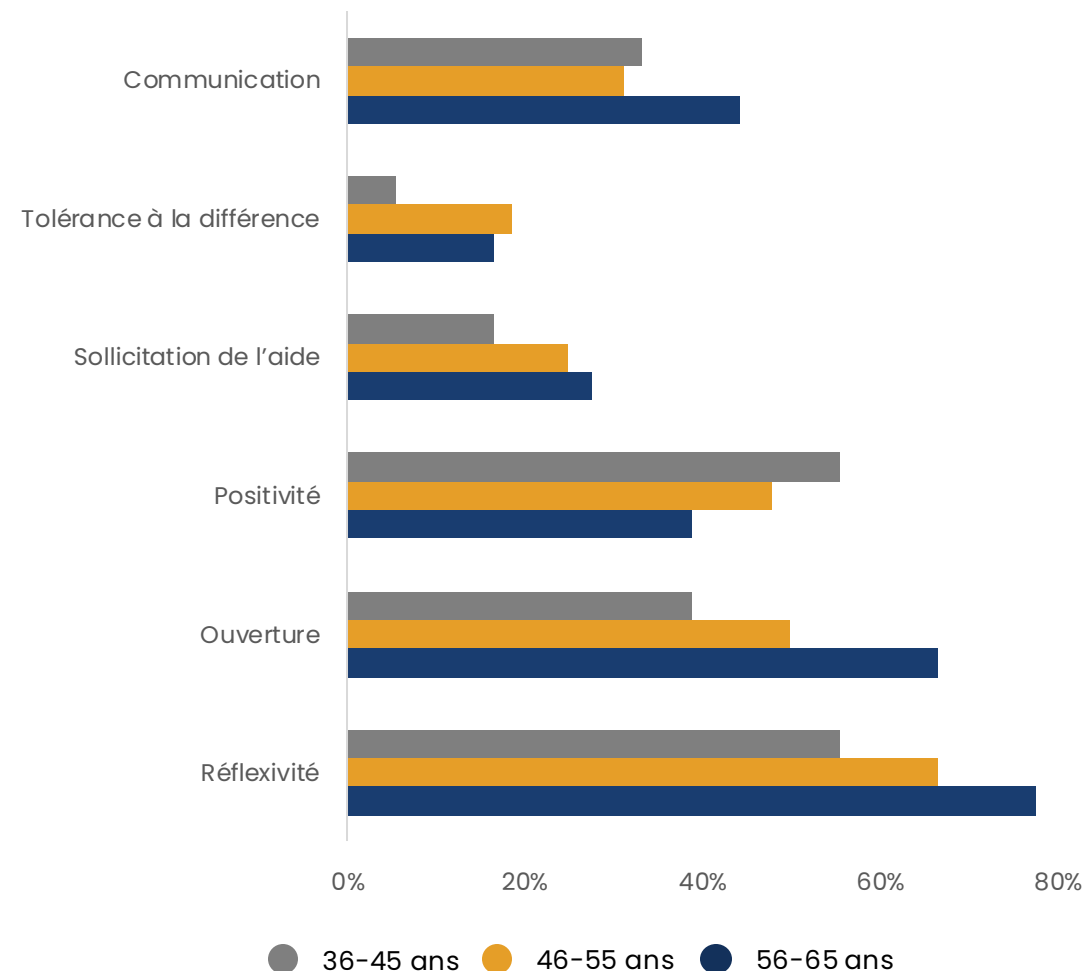
Par rapport aux autres tranches d'âge, ils développent davantage :

- ▶ La tolérance à la différence

Les 56-65 ans

Par rapport aux autres tranches d'âge, ils développent davantage :

- ▶ La réflexivité
- ▶ L'ouverture
- ▶ La communication



Les 6 Soft skills les plus développées en fonction de la tranche d'âge

05

**Principales
préconisations issues
de l'étude**





Principales préconisations de l'étude

■ Définir un objectif stratégique aligné avec les enjeux de l'entreprise

- Renforcer l'engagement et la rétention
- Promouvoir la mixité
- Favoriser la transversalité et la culture du partage

■ Mettre en place un comité de pilotage

- Impliquer des Sponsors occupant des postes stratégiques
- Associer des experts de différents métiers et RH
- Capitaliser sur l'expérience des anciens Mentors et Mentorés

■ Former les mentors et les mentorés

- Développer une culture du mentorat au sein de l'entreprise
- Perfectionner la posture des Mentors
- Préparer, accompagner les Mentorés et poser le cadre éthique de la relation

■ Ancrer le mentorat dans une stratégie RH globale

- Un levier clé de la gestion des talents
- Un moteur de la marque employeur
- Un dispositif à fort impact

■ Poser le cadre déontologique

- Garantir la confidentialité des échanges
- Positionner le mentorat comme un engagement volontaire
- Inscrire le mentorat dans une relation non hiérarchique

■ Faire rayonner le programme en interne et en externe

- Faire du mentorat un axe de communication stratégique
- Valoriser les résultats et les parcours inspirants
- Reconnaître et célébrer les réussites



Remerciements



Nous tenons à remercier chaleureusement les entreprises participantes, dont les contributions ont enrichi cette étude.

Un grand merci également à Catherine Luquet et Catherine Thibaux pour leur précieuse participation.

Enfin, nous adressons nos remerciements à la Junior-Entreprise IÉSEG CONSEIL Paris pour la réalisation de cette étude, notamment Juliette Beck, Jean-Baptiste Dautun, Alexandre Courtois, Victoria Stoj et Antoine Lecointre pour leur engagement.

Nous remercions également les membres de la commission Mentorat pour leur implication et leur soutien tout au long de cette étude.



CONTACT EMCC France

4 Avenue du Recteur Poincaré
75016 Paris
Téléphone : 01.42.70.69.25 E-mail :
E-mail : infos@emccfrance.org
Site internet :
<https://www.emccfrance.org>

CONTACT COMMISSION MENTORAT

E-mail : mentorat@emccfrance.org
Site internet :
<https://www.emccfrance.org/mentorat-coaching/>
LinkedIn :
<https://www.linkedin.com/showcase/emccfrance-mentorat/>

CONTACT ÉTUDE

Sandrine BRASERO
Coordinatrice de l'étude
Téléphone : +33 6 95 91 36 96
E-mail : sandrinebrasero@promot-her.fr

Chantal LEGENDRE
Coordinatrice de l'étude
Téléphone : +33 6 82 86 51 04
E-mail : chantal1.legendre@gmail.com

Merci

EMCC France



Annexes



Sommaire des Annexes

01

Définition des Soft skills

Page 75

01

Annexes des Mentorés

- Retours sur les bénéfices *Page 78*
- Satisfaction du mentorat par les Mentorés *Page 80*
- Volontariat pour le mentorat *Page 82*
- Souhait de devenir mentor *Page 84*
- Facteurs clés de succès et défis du mentorat *Page 86*
- Valeurs fortes selon les Mentorés *Page 88*

02

Annexes des Mentors

- Retours sur les bénéfices perçus *Page 91*
- Satisfaction du mentorat par les Mentors *Page 93*
- Facteurs clés de succès et défis du mentorat *Page 94*
- Valeurs fortes selon les Mentors *Page 95*



Définition des Soft Skills

- **Réflexivité** : Capacité à réfléchir sur soi-même et son comportement. Prendre du recul par rapport à une situation actuelle ou passée.
- **Multidisciplinarité** : Capacité à travailler avec des personnes et des connaissances issues de plusieurs disciplines.
- **Conscience de la situation** : Capacité à percevoir et à recueillir des informations sur le contexte et l'environnement.
- **Ouverture** : Capacité à accepter de nouvelles idées, méthodes, expériences, etc.
- **Adaptation** : Capacité à faire face au changement et à l'apprécier.
- **Créativité/Innovation** : Capacité à oser et tester des solutions nouvelles.
- **Persévérance** : Capacité à poursuivre un objectif malgré les obstacles.
- **Équilibre vie pro-perso** : Capacité à maintenir un bon équilibre entre ses temps de vie dans le but d'assurer son bien-être.
- **Empathie** : Capacité à reconnaître et inférer les états mentaux d'autrui (émotions, intentions, croyances).
- **Soutien** : Capacité à fournir du soutien affectif, cognitif, relationnel ou conatif.
- **Positivité** : Capacité à avoir une approche positive, voir le bon côté des choses sans nier la réalité.
- **Écoute** : Capacité à écouter activement autrui.
- **Régulation émotionnelle** : Capacité à moduler l'expression et la prise en compte de ses émotions de façon pertinente dans son comportement et sa prise de décisions.
- **Gestion du stress** : Capacité à garder ses capacités de raisonnement, d'attention et de contrôle de soi en situation de stress.
- **Tolérance à la différence** : Capacité à montrer du respect pour les diversités ethniques, d'orientation sexuelle, de genre, de religion et de culture.
- **Donner du feedback** : Capacité à donner un retour utile, entendable et approprié à autrui.
- **Communication** : Capacité à obtenir et à partager des informations pertinentes.
- **Networking** : Capacité à établir des relations avec d'autres acteurs à court et long terme.
- **Leadership** : Capacité à fédérer ou diriger un groupe de personnes vers un objectif commun.
- **Sollicitation de l'aide** : Capacité à demander de l'aide quand cela est nécessaire.

01



Mentorés

Retours sur les bénéfices perçus par les Mentorés

Annexes

Développement personnel et confiance en soi

Le mentorat a **permis aux participants de renforcer leur assurance et de mieux appréhender les défis professionnels.** Cette expérience a favorisé une prise de conscience de leurs capacités.

“

J'ai pris plus confiance en moi pour certaines choses, et j'ai gagné en maturité professionnelle.

”

Structuration des idées et gestion des priorités

Grâce au mentorat, les Mentorés ont appris à **hiérarchiser leurs tâches et à clarifier leurs objectifs.** Ils ont ainsi optimisé leur gestion du temps et réduit leur charge mentale.

“

J'avais l'impression que tout était priorité un. Le mentorat m'a aidé à organiser mon travail plus efficacement.

”

Amélioration des compétences relationnelles

Les échanges réguliers ont **aidé à développer l'écoute et l'empathie.** Cela a conduit à des interactions plus fluides et constructives avec leurs équipes.

“

Les interactions humaines sont devenues plus fluides et constructives.

”

Enrichissement par des perspectives externes

Le mentorat a offert une **vision extérieure précieuse, apportant des conseils adaptés à leurs situations.** Ces échanges ont permis d'explorer de nouvelles approches aux problématiques rencontrées.

“

Mon mentor partageait des expériences qui faisaient écho à mes propres défis, ce qui m'a énormément aidé.

”

Création et renforcement du réseau professionnel

Les Mentorés ont **élargi leur réseau professionnel et créé des liens durables.** Ces connexions ouvrent des opportunités pour leur carrière.

“

Cela m'a permis de créer des liens précieux avec des professionnels que je n'aurais pas rencontrés autrement.

”

Différents bénéfices perçus par les Mentorés

Annexes

Un levier de croissance collective

- **Renforcement de la collaboration** : Les Mentorés jouent un rôle actif en mettant en place de bonnes pratiques apprises avec leurs Mentors, ce qui favorise une meilleure cohésion d'équipe.
- **Développement des compétences transversales** : Grâce au mentorat, les soft skills comme l'ouverture, la réflexivité et la positivité deviennent des atouts pour l'entreprise.
- **Diffusion de la culture d'entreprise** : De par leur meilleure compréhension de l'entreprise, les Mentorés peuvent faire relais dans la transmission des valeurs et objectifs de l'entreprise.

“

Grâce au mentorat, j'ai appris à mieux comprendre les réalités de l'entreprise et à interagir différemment avec mes collègues. Cela m'a permis de mieux collaborer et de mieux transmettre les valeurs et les attentes de mon entreprise.

”

Impact spécifique sur les dynamiques internes

- ▶ **Amélioration des relations intergénérationnelles** : Les Mentorés jouent un rôle clé en créant des ponts entre les générations, facilitant le partage des expériences et des idées.
- ▶ **Réduction des silos organisationnels** : Par leurs échanges entre services, les Mentorés brisent les barrières internes et renforcent la collaboration transversale.
- ▶ **Mobilisation des équipes** : Les succès des Mentorés servent de modèle et encouragent une dynamique collective positive.
- ▶ **Transformation en leaders inspirants** : Les Mentorés intègrent des compétences de leadership qui dynamisent les équipes.

“

Grâce au mentorat, j'ai compris que même les cadres dirigeants doutaient parfois. Cela m'a donné la confiance nécessaire pour oser prendre des initiatives et inspirer mon équipe.

”

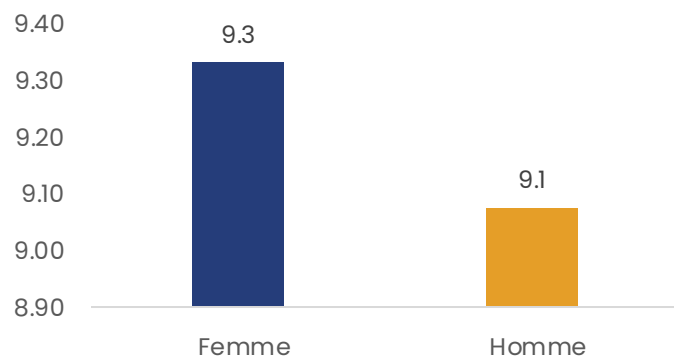


Satisfaction du mentorat par les Mentorés

Annexes

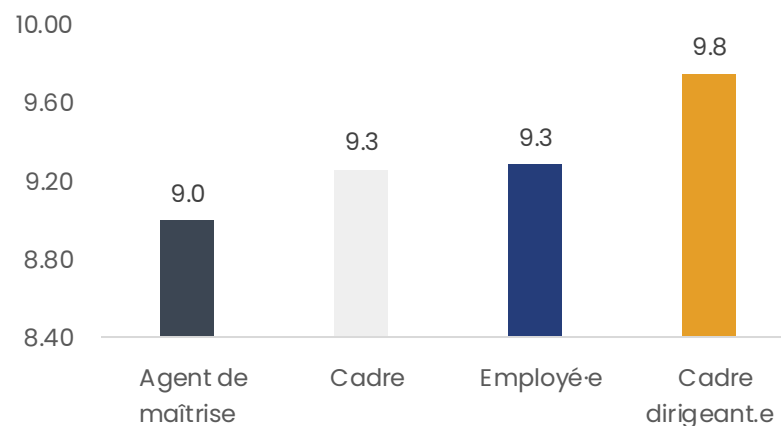
Quel que soit **le genre, l'âge ou le statut**, la recommandation du mentorat reste **supérieure à 9**

Le genre



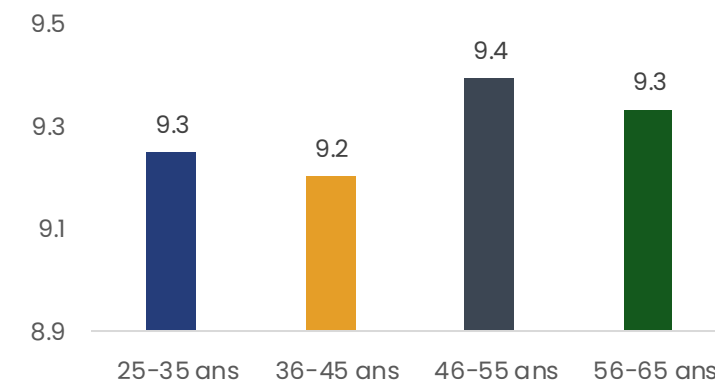
Le mentorat est **largement apprécié aussi bien par les hommes que par les femmes**, et la légère avance des femmes en matière de recommandation n'indique pas une disparité marquée dans l'expérience du programme.

Le statut



Les **cadres dirigeants** recommandent davantage le mentorat que les agents de maîtrise. Un statut plus élevé impliquerait plus de satisfaction.

La tranche d'âge



Avec une **moyenne globale de 9,3**, le mentorat est perçu comme bénéfique **quelle que soit la tranche d'âge**.

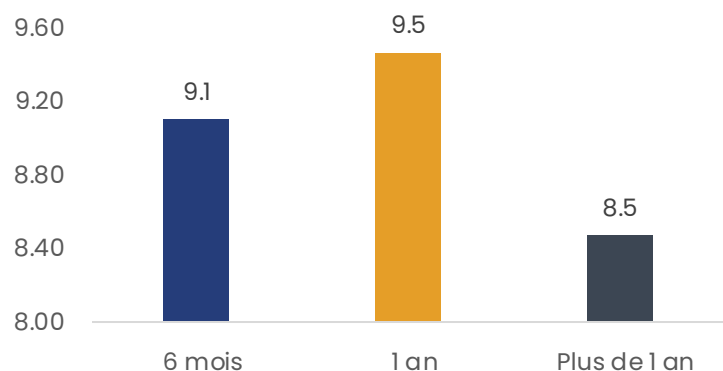


Satisfaction du mentorat par les Mentorés

Annexes

Les Mentorés volontaires à participer au programme recommandent davantage le mentorat

1 an : la durée idéale d'un programme

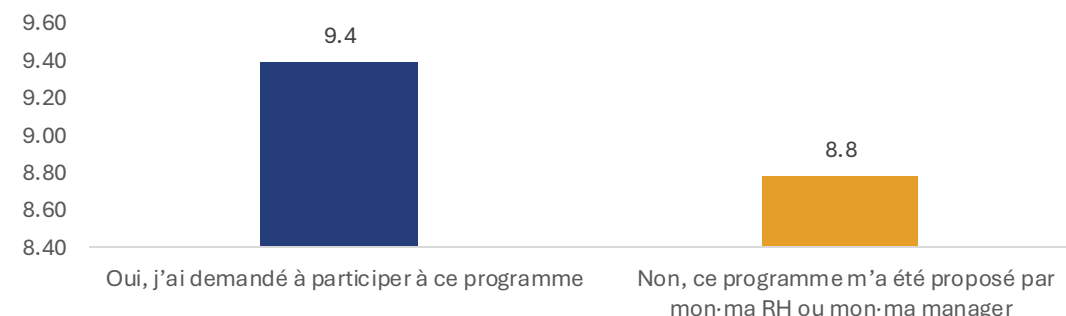


Note de recommandation selon la durée du programme

Les programmes d'un an obtiennent la meilleure note moyenne (9,5), soulignant leur efficacité pour établir une relation de confiance.

Les programmes de six mois sont également bien perçus (9,1), tandis que ceux dépassant un an affichent une note inférieure (8,5), suggérant une possible perte d'élan ou un flou dans les objectifs sur une durée prolongée.

Le volontariat : un facteur de réussite du mentorat



Note de recommandation selon l'initiative de participation

Les participants ayant **volontairement demandé** à intégrer le programme attribuent une **note moyenne de 9,4, contre 8,8** pour ceux qui y ont été **invités par leur RH ou leur manager.**

Cela reflète une plus **grande satisfaction chez les Mentorés ayant choisi de manière proactive de participer**, probablement en raison d'objectifs clairs et d'une motivation personnelle plus marquée.



Volontariat pour le mentorat chez les Mentorés

Annexes



Une démarche proactive et motivée

Les mentorés s'engagent **majoritairement de manière volontaire**, motivés par des objectifs **personnels et professionnels**.

Leur volonté est souvent d'obtenir un accompagnement structurant pour clarifier leurs ambitions et **préparer des étapes clés** de leur parcours.



Des attentes qui évoluent avec le mentorat

Certains mentorés définissent leurs attentes dès le départ, tandis que **d'autres les voient émerger au fil des échanges**.

Cette flexibilité permet une adaptation continue aux besoins et objectifs de chacun, rendant l'accompagnement **dynamique et personnalisé**.

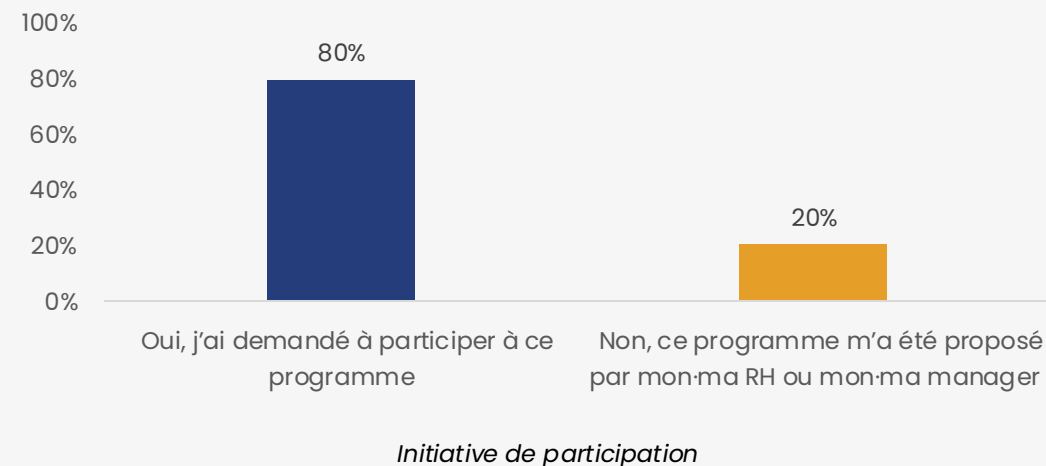


Au départ, je n'avais pas vraiment d'attentes définies. Mais au fil des échanges, mes objectifs ont évolué naturellement, et le mentorat a su s'adapter à mes besoins.



80%

des Mentorés ont demandé à participer au programme de mentorat proposé par leurs organisations.





Niveau d'expérience des Mentorés

Annexes

87% des Mentorés affirment que le mentorat a contribué à leur progression

Une expérience ponctuelle pour certains

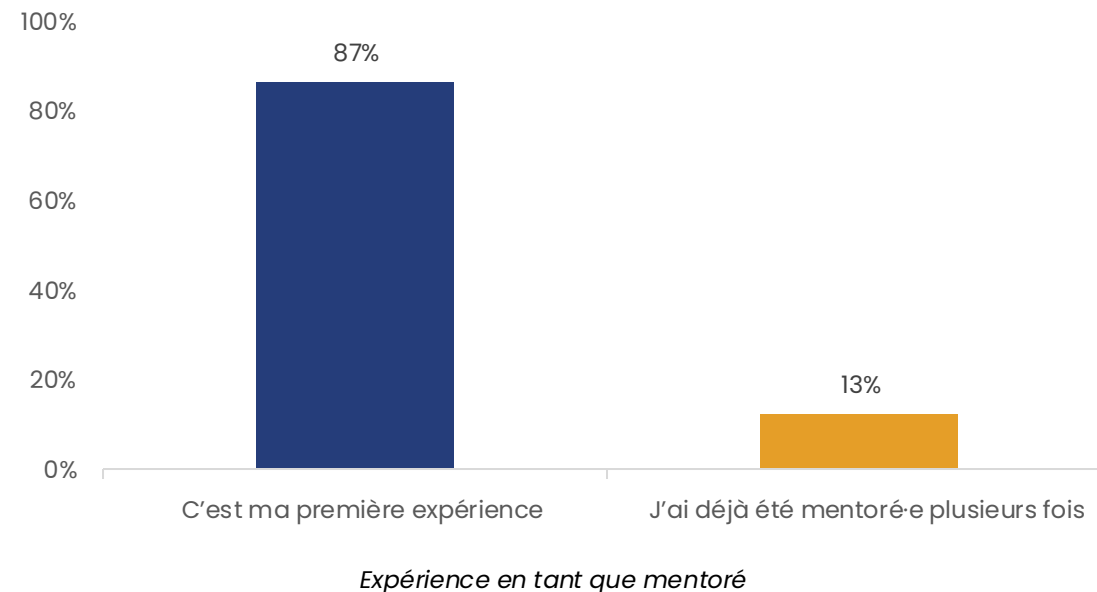
87% des mentorés vivent leur première expérience de mentorat, découvrant ainsi cet accompagnement et les bénéfices qu'il peut leur apporter en termes de développement personnel et professionnel.

Un accompagnement continu pour d'autres

Toutefois, **13%** des Mentorés ont choisi de poursuivre cette démarche au fil des années, même après plusieurs expériences. Ces personnes considèrent le mentorat comme un **outil d'apprentissage continu**, leur permettant d'évoluer à différents stades de leur carrière.



Le mentorat n'est donc pas uniquement un **soutien ponctuel** mais peut s'inscrire dans une **démarche de développement sur le long terme**, répondant aux **besoins évolutifs** des Mentorés tout au long de leur parcours.





Souhait de devenir mentor chez les Mentorés

Annexes

Plus les **Mentorés sont satisfaits**, plus ils souhaitent devenir **mentor**.

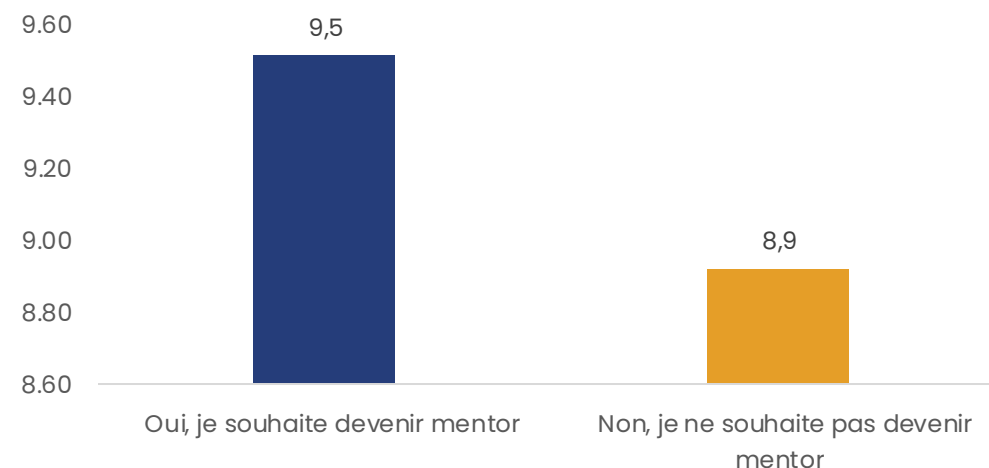
58% des Mentorés expriment souhaiter devenir Mentors à leur tour

- ▶ **Les Mentorés souhaitent partager leurs expériences et leurs savoirs**
- ▶ Une **bonne expérience** de mentorat entraîne une **implication accrue dans la continuité du programme**
- ▶ Cela crée un **cercle vertueux**, où l'expérience positive se transmet, renforçant ainsi l'engagement et la dynamique de soutien au sein de l'organisation

42% des Mentorés ne manifestent pas cette intention

Les raisons peuvent être multiples :

- ▶ **Satisfaction** plus basse de l'expérience (**8,9 v 9,5**)
- ▶ Reflet de **préférences personnelles**
- ▶ Préférence pour son **développement individuel**



L'envie d'être mentor selon la note de recommandation



Les Mentorés ayant vécu une expérience particulièrement enrichissante et impactante sont plus enclins à envisager un rôle actif dans la continuité du programme.



Expérience et souhait de devenir Mentor

Annexes

67% des Mentorés ayant déjà été mentorés souhaitent transmettre à leur tour

13% des Mentorés ont déjà eu une expérience de mentorat ...

Seule une minorité a vécu l'expérience d'un programme de mentorat complet.

... mais 67% d'entre eux souhaitent devenir mentor



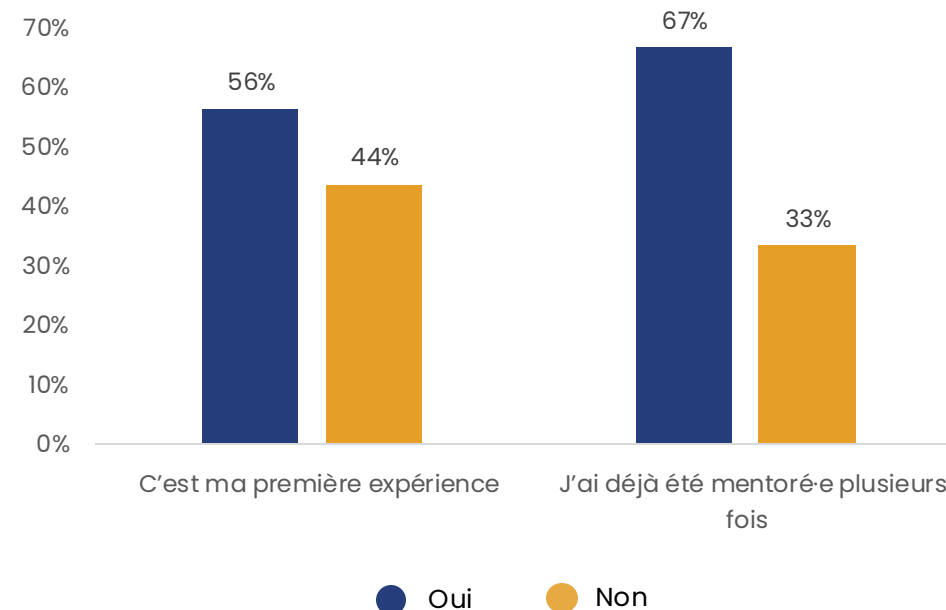
L'expérience favorise l'engagement : 67 % des Mentorés ayant déjà vécu une expérience de mentorat souhaitent à leur tour devenir Mentors, contre 56 % de ceux qui découvrent le mentorat pour la première fois.



Un effet d'apprentissage : Vivre une première expérience permet de mieux comprendre la valeur du mentorat et de se projeter plus facilement dans un rôle de transmission.



Une dynamique progressive : À la fin d'un premier mentorat, la volonté de s'impliquer davantage augmente, illustrant un cercle vertueux où l'expérience nourrit l'envie de partager et d'accompagner à son tour.



Expérience en tant que mentoré selon le souhait de devenir mentor



Facteurs clés de succès et défis du mentorat pour les Mentorés

Annexes

Les clés d'une expérience réussie

L'expérience de mentorat a été perçue comme **fluide et positive**, notamment grâce à la qualité des échanges entre Mentors et Mentorés. De nombreux participants ont **souligné la facilité avec laquelle ils ont pu communiquer et partager leurs idées**, rendant les interactions à la fois naturelles et enrichissantes.

Un autre facteur clé ayant favorisé cette dynamique est **l'instauration rapide d'une relation de confiance**, élément essentiel qui a permis aux Mentorés de s'exprimer librement et de bénéficier pleinement de l'accompagnement proposé.

La **méthodologie structurée** du programme a également été un atout majeur, **apportant un cadre clair et rassurant** qui a facilité la progression des Mentorés.

Enfin, **l'accessibilité et la bienveillance** des Mentors ont joué un rôle déterminant, **créant un environnement propice aux apprentissages et aux échanges constructifs**. Ainsi, l'association de ces différents éléments a permis aux participants de vivre une expérience de mentorat engageante et efficace.

“

Le plus facile, c'étaient les échanges, la méthodologie. En fait, on discutait. Ça m'a permis d'avoir une plus large ouverture professionnelle.

”

Challenges rencontrés

L'un des **défis majeurs rencontrés** par les participants a été la **gestion du temps**, notamment pour concilier les sessions de mentorat avec leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Plusieurs répondants ont mentionné la **difficulté d'intégrer ces échanges dans un emploi du temps déjà chargé**, ce qui a pu représenter un obstacle à leur engagement optimal.

Un autre **point de complexité** relevé concerne la **définition des objectifs et la structuration des séances**. Certains participants ont éprouvé des difficultés à déterminer des axes de travail clairs et à organiser efficacement chaque rencontre pour en tirer le meilleur bénéfice.

Enfin, **la phase initiale du mentorat**, marquée par la prise de contact et **l'établissement d'une relation de confiance**, a parfois **nécessité un effort supplémentaire** pour surmonter une certaine réserve ou appréhension.

Malgré ces défis, les participants ont su progressivement adapter leur approche et trouver des solutions pour maximiser leur expérience de mentorat.

“

Le plus dur, ce serait peut-être à un niveau plus personnel. Parce que je suis maman, j'ai trois enfants à gérer en parallèle du mentorat.

”



Soft Skills développées par les Mentors pour les Mentorés

Annexes



Un soutien majoritaire mais différencié

Les Mentors ayant affirmé contribuer au développement des soft skills de leurs Mentorés mettent en avant plusieurs compétences clés.

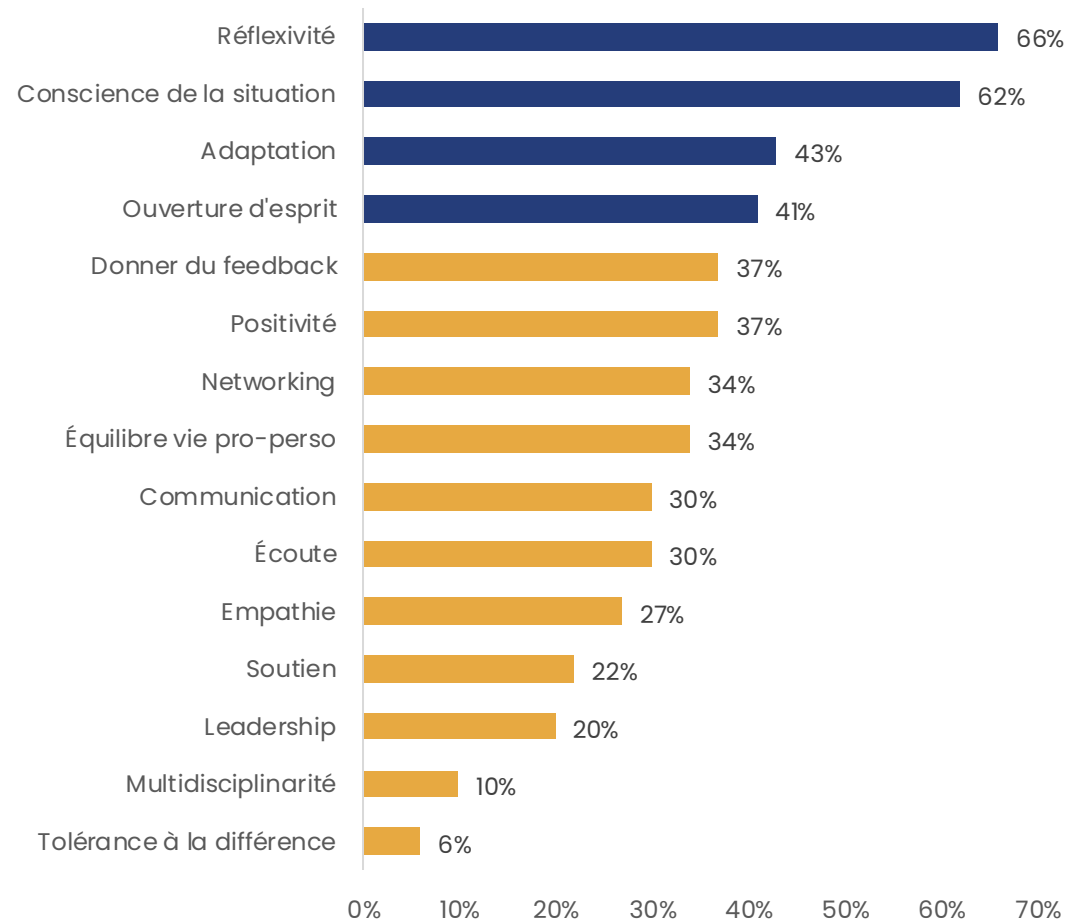
Parmi les Mentors ayant affirmé contribuer au développement des soft skills, **la réflexivité (66 %) et la conscience de la situation (62 %)** ressortent comme les compétences les plus développées. Ces deux qualités sont essentielles pour encourager les Mentorés à prendre du recul et à s'adapter à des contextes variés.

99%

des Mentors estiment avoir contribué au développement des soft skills de leurs Mentorés.

L'adaptation (43 %) et l'ouverture d'esprit (41 %) figurent également parmi les compétences fréquemment travaillées, **renforçant la capacité des Mentorés à évoluer dans des environnements changeants.**

Des **compétences pratiques**, comme donner du feedback (37 %), ainsi que des qualités personnelles telles que la positivité (37 %) et le networking (34 %), sont aussi régulièrement mentionnées. Bien que présentes, des soft skills comme l'écoute et la communication (30 % chacune) ou l'empathie (27 %) apparaissent légèrement en retrait. Enfin, des dimensions comme la tolérance à la différence (6 %) et la multidisciplinarité (10 %) sont peu citées, **révélant des opportunités pour diversifier l'accompagnement des Mentors.**



Soft skills développées auprès des Mentorés selon les Mentors



Valeurs fortes selon les Mentorés

Annexes



1

Confiance :

Le mentorat renforce la confiance en soi en offrant un espace sécurisé pour poser des questions et prendre du recul. Grâce aux échanges, les mentorés osent davantage, saisissent de nouvelles opportunités et affirment leur posture professionnelle.

2

Partage :

Le mentorat permet un échange d'expériences. Ce partage favorise l'ouverture d'esprit, l'apprentissage mutuel et une meilleure compréhension des enjeux professionnels. Il crée aussi une dynamique de transmission et de solidarité.

3

Bienveillance :

La bienveillance est au cœur du mentorat. Elle instaure un climat de confiance où les mentorés se sentent écoutés et soutenus. Cet accompagnement encourage l'exploration des ambitions sans crainte du jugement, favorisant un développement fluide et efficace.

03

Mentors



Bénéfices perçus par les Mentors

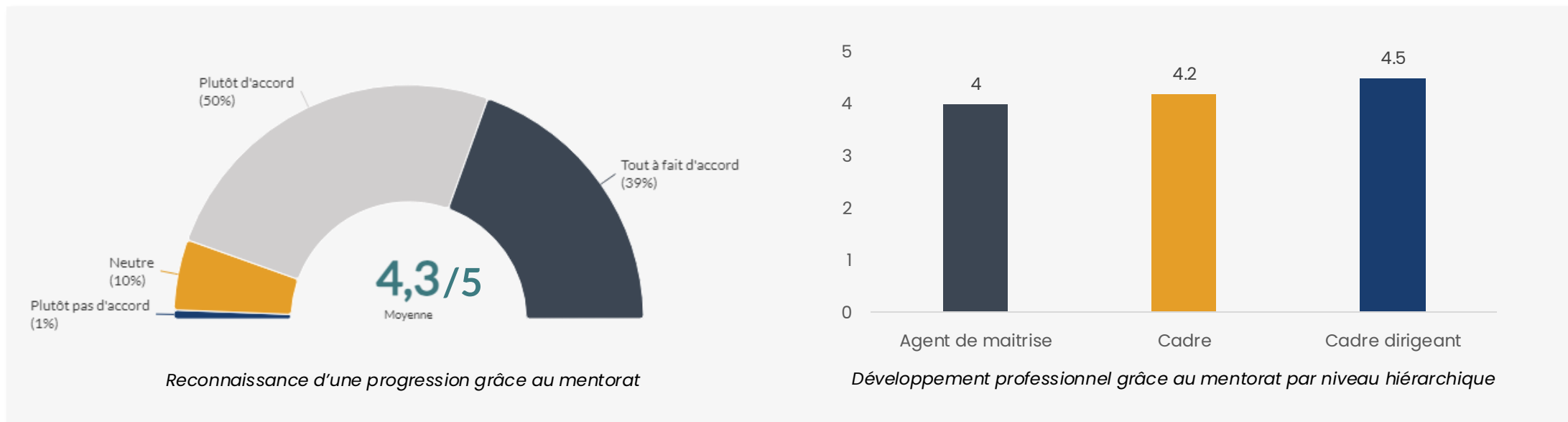
Annexes

Soutien	Verbatim
Clarification des objectifs	“ J’accompagne souvent mes Mentorés à clarifier leurs priorités pour savoir où concentrer leurs efforts et ne pas se disperser. ”
Accompagnement dans les transitions	“ Je les aide à naviguer dans des périodes charnières, comme des promotions ou des changements d’équipe, pour qu’ils restent confiants. ”
Encouragement à la réflexion	“ La réflexion, c’est clé. Je les aide à prendre du recul et à ne pas foncer tête baissée dans des décisions immédiates. ”
Soutien personnel	“ On est parfois un soutien humain, un interlocuteur bienveillant qui les aide à traverser des moments compliqués. ”
Développement organisationnel	“ Les Mentorés avec qui j’ai travaillé ont souvent développé une meilleure compréhension des attentes organisationnelles après nos échanges. ”



Bénéfices perçus par les Mentors

Annexes



Le mentorat a démontré un **impact significatif sur le développement professionnel** des Mentors, avec une **moyenne élevée de 4,3/5**.

Les **cadres dirigeants** semblent tirer le **plus grand bénéfice du mentorat avec une moyenne de 4,5/5**, suivis des **cadres intermédiaires (4,2/5)** et des **agents de maîtrise (4,0/5)**. Ces résultats suggèrent que le mentorat joue un rôle clé dans le renforcement des compétences professionnelles à tous les niveaux hiérarchiques, bien que son impact soit particulièrement marqué chez les cadres supérieurs.

Cette tendance pourrait s'expliquer par leur implication stratégique et leur rôle dans la transmission des savoirs, qui **amplifient les opportunités de développement personnel et managérial**.

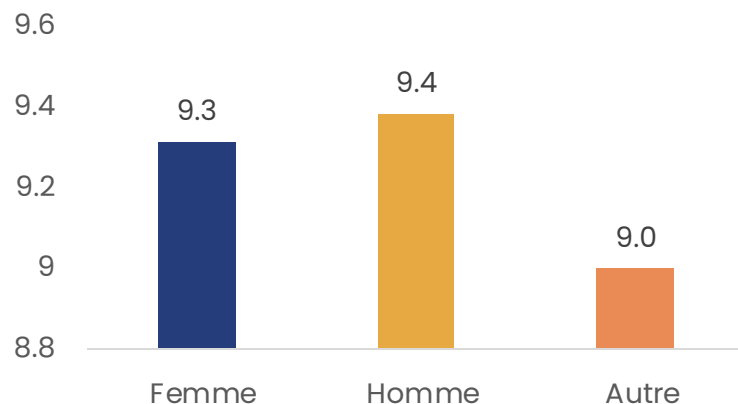


Satisfaction du mentorat par les Mentors

Annexes

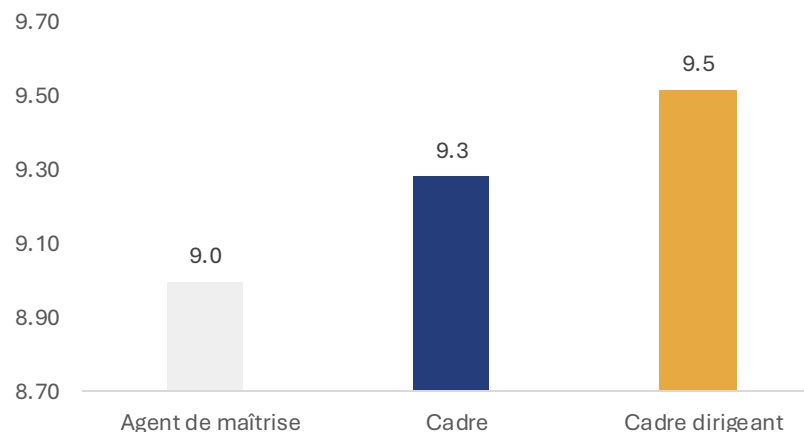
Quel que soit **le genre, l'âge ou le statut**, la recommandation du mentorat reste **supérieure à 9**

Le genre



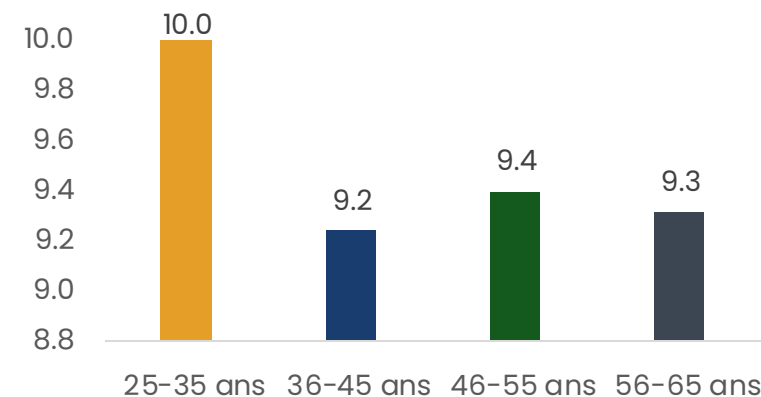
Le mentorat est **largement apprécié aussi bien par les hommes que par les femmes**, et la légère avance des hommes en matière de recommandation n'indique pas une disparité marquée dans l'expérience du programme.

Le statut



Les **cadres dirigeants** recommandent davantage le mentorat que les agents de maîtrise. Un statut plus élevé impliquerait plus de satisfaction.

La tranche d'âge

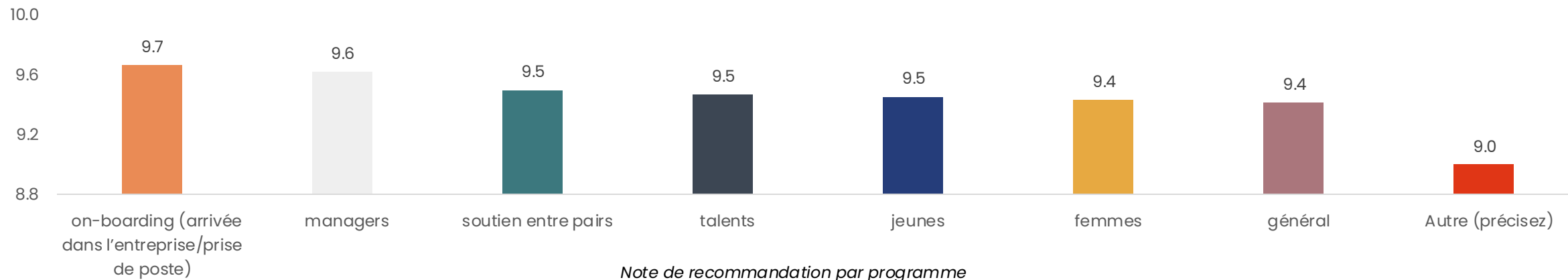


Avec une **moyenne globale de 9,3**, le mentorat est perçu comme bénéfique **quelle que soit la tranche d'âge**.



Satisfaction du mentorat par les Mentors

Annexes



Perceptions selon les profils et programmes

Le mentorat est particulièrement apprécié dans les programmes d'**onboarding**, qui obtiennent la meilleure note de **9,7**, soulignant leur rôle clé dans l'**intégration et la prise de poste**. Les **managers (9,6)** bénéficient également fortement du mentorat, qui leur permet de renforcer leurs compétences et d'affiner leur posture.

Les programmes axés sur le **soutien entre pairs, les talents et les jeunes** affichent une satisfaction élevée (**9,5**), prouvant l'importance des échanges entre profils similaires. Les initiatives dédiées aux **femmes et les programmes généralistes** sont également bien notées (**9,4**), bien que légèrement en retrait.

Enfin, les programmes classés dans la catégorie "**Autres**" (**9,0**) enregistrent la note la plus basse, suggérant des expériences plus variées selon leur structuration. Globalement, les résultats montrent que les programmes les plus **structurés et ciblés** génèrent les niveaux de satisfaction les plus élevés.



Facteurs clés de succès et défis du mentorat

Annexes

Facteurs de réussite du mentorat

L'expérience du mentorat a été perçue comme **fluide et naturelle** lorsque certaines conditions étaient réunies.

La **mise en relation** avec les mentorés a été **simple**, notamment **lorsque ces derniers étaient impliqués et réceptifs**. L'instauration d'un **climat de confiance** a été facilitée par une **écoute active** et des **échanges bienveillants**.

En s'appuyant sur leur propre vécu, les mentors ont pu **offrir des conseils pertinents** et proposer des **stratégies adaptées**. Une **structuration claire des objectifs** a aussi contribué au succès du mentorat, en **simplifiant le suivi et l'alignement des attentes**.

Lorsque ces conditions sont réunies, l'accompagnement devient plus **intuitif et agréable** pour les mentors.

“

Le plus facile, c'est de passer du temps avec les personnes, les écouter, les orienter.

”

Les défis du rôle de mentor

Si le mentorat est une expérience enrichissante, il comporte aussi des **défis pour les Mentors**. L'un des **premiers obstacles** est **la création d'une relation de confiance** avec le mentoré surtout lorsque celui-ci est réservé ou hésitant.

Un autre enjeu majeur est **la gestion des attentes**. Certains Mentorés ont des attentes élevées, ce qui peut engendrer **de la frustration** s'ils ne voient pas de résultats immédiats. De plus, maintenir un **cadre structuré et régulier** peut être complexe en raison des emplois du temps chargés.

Enfin, **l'adaptation aux différents profils et réactions des Mentorés** est essentielle. Chaque individu ayant des besoins spécifiques, les Mentors doivent **ajuster leur approche** pour garantir un accompagnement efficace.

Ces éléments soulignent que le mentorat exige **une grande capacité d'adaptation et de communication** de la part des Mentors pour assurer un accompagnement bénéfique.

“

Le plus difficile, c'est de ne pas proposer des solutions toutes faites aux Mentorés. Il faut donner des pistes, donner un peu des ficelles, mais il faut que le mentoré s'approprie un peu les échanges qu'on a, pour construire finalement les sujets et la manière dont il va grandir.

”



Valeurs fortes selon les Mentors

Annexes



1

Confiance :

Le mentorat renforce la confiance des mentors en leur capacité à guider et accompagner un mentoré. En partageant leur expérience et leurs conseils, ils prennent conscience de leur expertise et développent une posture plus affirmée dans leur rôle de leader et d'accompagnateur.

2

Bienveillance :

La bienveillance est essentielle dans la relation mentor-mentoré. En adoptant une posture d'écoute et de soutien, le mentor crée un climat de confiance propice au partage et à l'apprentissage. Cette approche lui permet aussi d'améliorer ses compétences en intelligence émotionnelle et en management humain.

3

Écoute :

Le mentorat développe l'écoute active chez les mentors, une compétence clé en leadership. En apprenant à comprendre les besoins et les préoccupations des mentorés, ils améliorent leur capacité à poser les bonnes questions, à donner des conseils pertinents et à ajuster leur accompagnement pour un impact maximal.

The logo for EMCC FRANCE is centered on a dark blue background. The text "EMCC" is in a large, bold, white sans-serif font, with "FRANCE" in a smaller, bold, white sans-serif font directly below it. To the left of the text is a semi-circular arrangement of ten small orange squares. The background is decorated with several abstract shapes: a white scalloped-edged shape on the left, a thick orange curved bar in the top right, a thick orange curved bar in the bottom left, and a white circle on the right edge.

EMCC
FRANCE