

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXI<sup>ème</sup> CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



**Le mentoring à la française : une pratique qui ne dit pas son nom**

**Auteur (s) : Silvester IVANAJ et Sybil PERSSON**

Coordonnées: ICN Business School, CEREFIGE Nancy-Metz

[silvester.ivanaj@icn-groupe.fr](mailto:silvester.ivanaj@icn-groupe.fr)

[sybil.persson@icn-groupe.fr](mailto:sybil.persson@icn-groupe.fr)

**Résumé :**

Fort des recherches entreprises depuis une trentaine d'années dans le monde anglo-saxon, le mentoring est classiquement considéré comme une relation « profitable », le plus souvent entre un manager senior et un manager junior. On parle pourtant peu de mentoring en France. Pour éviter un amalgame entre silence et inexistence, nous avons conduit une enquête auprès de 402 managers. Les résultats montrent que les apports enregistrés par les bénéficiaires français sont effectivement dans la lignée de ceux identifiés dans la littérature anglo-saxonne. Aussi est-il proposé à la fonction RH d'identifier et de prendre la mesure du potentiel de croissance que représentent les pratiques d'accompagnement silencieuses mais efficaces, notamment quand elles se développent dans le cadre de la relation hiérarchique de proximité sous forme de mentoring informel.

**Mots clefs :**

Accompagnement, émergence, mentoring, potentiel.

## INTRODUCTION

On peut s'étonner, en France, au vu du déploiement du coaching, de l'apparent silence sur une pratique d'accompagnement cousine que les managers anglo-saxons ont pourtant adoptée avec succès : le mentoring (Torchilova-Gallois et Lévêque 2002 ; Damart et Pezet, 2008 ; Persson & Ivanaj, 2009). Fort des recherches entreprises depuis une trentaine d'années (Ragins et Kram, 2007), le mentoring est classiquement considéré en entreprise comme une relation profitable, le plus souvent entre un manager expérimenté et un manager moins expérimenté, en prenant place parmi les leviers efficaces de développement RH (Hezlett & Gibson, 2005). Au travail, le mentoring remplit deux fonctions principales au service du *mentee* ou *protégé*<sup>1</sup> : le développement de carrière et l'intégration psychosociale (Kram, 1985 ; Noe, 1988 ; Allen et al. 2004 ; O'Neil 2005). De plus le mentoring constitue un levier d'apprentissage pour les managers juniors, notamment au plan comportemental, en pouvant impliquer une fonction de *role modeling* (Scandura, 1992 ; Scandura & Viator, 1994).

Existe-t-il des pratiques de mentoring en France et quels enseignements peut-on en tirer dans une perspective exploratoire pour les RH ? Pour aborder cette problématique, nous<sup>2</sup> avons conduit une enquête qui explore de possibles pratiques de mentoring en France, envisagées comme des relations professionnelles collaboratives privilégiées et marquantes. Ce faisant, nous souhaitons distinguer la pratique de mentoring de celle du tutorat plus technique<sup>3</sup>. Nous avons également voulu distinguer le mentorat du coaching<sup>4</sup>, même si pour certains, ces deux notions tendent avec le temps à se confondre dans une perspective organisationnelle et culturelle (Clutterbuck & Megginson, 2005).

---

<sup>1</sup> Les deux termes sont utilisés avec une préférence pour le terme *protégé* l'anglais américain, alors que l'anglais européen préfère le terme *mentee* (Clutterbuck et Ragins, 2002).

<sup>2</sup> Ce « nous » concerne une équipe de recherche pluridisciplinaire et internationale que les auteurs de ce papier souhaitent associer à leur production, notamment Nelarine Cornelius à Bradford et Eric Pezet à Nanterre..

<sup>3</sup> Alors que le tutorat concerne des savoirs professionnels de type savoir faire, le mentorat se positionne au service de la transmission d'un savoir-être, selon la canadienne francophone Renée Houde (1996).

<sup>4</sup> Le coaching vise des résultats tangibles sur une période qui dure généralement de 6 à 9 mois.

C'est auprès du réseau des diplômés d'une école de management, en activité depuis au moins 5 ans, que l'enquête a été conduite. En effet les enquêtés constituent un important vivier de cadres managers susceptibles d'identifier une relation de coopération privilégiée parmi celles qu'ils ont vécues au cours de leur parcours professionnel. Les résultats de l'enquête montrent que les apports enregistrés par les managers français sont effectivement dans la lignée de ceux identifiés par la littérature américaine.

Trois temps rythment la transcription de la recherche conduite. La première propose une synthèse de la littérature anglo-saxonne sur le mentoring, synthèse qui restera forcément sommaire au regard de l'ampleur et de la diversité des travaux existants. Aussi le choix est-il fait de focaliser l'attention sur les fonctions identifiées et avérées du mentoring, puis sur les enjeux identifiés au service du développement des RH. Une deuxième partie présente ensuite l'investigation menée par voie de questionnaire administré en ligne. L'analyse statistique conduite sur les 402 observations retenues confirme les fonctions traditionnelles du mentoring identifiées par Kram (1985). De plus l'analyse statistique spécifie la nature du contexte organisationnel et relationnel qui favorise l'émergence de relations coopératives, notamment dans le cadre hiérarchique. Enfin la troisième partie propose une discussion en deux temps. Les apports de la relation mentorale sont d'abord discutés comme des émergences issues de la relation hiérarchique de proximité à la lueur de la littérature sur le mentoring associé à la relation hiérarchique. Ensuite ces apports sont appréciés à partir d'une vision de l'efficacité divergente de celle qui domine dans la pensée gestionnaire occidentale. Pour ce faire nous prenons appui sur les travaux du philosophe François Jullien qui explicite la façon dont la pensée chinoise traditionnelle pense l'efficacité.

## **I. LE MENTORING DANS LA LITTÉRATURE ANGLO-SAXONNE**

La pratique mentoring est généralement et largement reconnue comme porteuse de valeurs sur différents plans qui mixtent les aspects humains et les aspects économiques, ce qui explique que les grandes organisations américaines tendent à formaliser des programmes de mentoring (Smith *et al.*, 2005) marquant la reconnaissance positive accordée à cette pratique tant pour les personnes (mentor et protégé ou mentee) que pour l'entreprise (Kram, 1985).

Cette première partie récapitule d'abord les fonctions traditionnelles reconnues au bénéficiaire d'une relation de mentoring (1) pour ensuite envisager les apports reconnus à cette pratique au service du développement des ressources humaines (2).

### **I.1. Les fonctions du mentoring**

Les travaux initiaux de Kram (1983, 1985) marquent une étape fondatrice dans la recherche sur le mentoring au travail, au-delà des apports issus de la tradition mythologique<sup>5</sup>. Ainsi dans sa conception moderne, le mentoring remplit deux fonctions principales en entreprise: le développement de carrière et le développement psychosocial qui se subdivisent en 9 fonctions spécifiques (tableau 1) qui ont depuis été reprises et confirmées par de nombreuses études répertoriées par O'Neil (2005). Allen *et al.* (2004) soulignent que ces deux fonctions (*Career related* et *Psychosocial support*) ont été confirmées par Noe (1988). Elles ont été ensuite complétées par Scandura (1992) et par Scandura & Viator (1994) qui ont isolé la notion de *Role Modeling* pour la considérer comme une troisième grande fonction clé du mentoring.

---

<sup>5</sup> Dans l'Odyssée d'Homère, Ulysse qui part en voyage, confie son fils Télémaque à son ami Mentor pour qu'il assure son éducation et son accession au monde des adultes en tant que précepteur, tuteur, pédagogue, guide, professeur (Houde, 1996).

**Tableau 1** : Les fonctions du mentoring (Kram, 1985) reprises par O'Neil (2005, p. 439)

Career functions	Psychosocial functions
<i>Exposure and visibility:</i> Creating opportunities for important decision makers to see and appreciate a person's competence, abilities and special talents	<i>Role modelling:</i> Behaving and acting in a way to emulate. A role model displays appropriate attitudes values and behaviours to learn and follow.
<i>Coaching:</i> Sharing ideas, providing feed-back, suggesting strategies for accomplishing work objectives	<i>Counselling:</i> Listening to and discussing personal and professional problems, concerns and fears that the person may have and offering advice, showing empathy and caring
<i>Sponsorship:</i> Supporting, acknowledging, advocating for a person	<i>Acceptance and confirmation:</i> Conveying positive regard and respect and by demonstrating faith in someone
<i>Protection:</i> Minimizes the likelihood of being involved in controversial situations and reduces unnecessary risks	<i>Friendship:</i> Interacting informally at work, and by a willingness to discuss variety of topics
<i>Challenging assignments:</i> Designing or assigning work tasks that are difficult and challenging	

Ces fonctions demeurent d'actualité au vu des nombreuses références dont elles font l'objet (Ragins et Kram, 2007). En revanche au-delà des diverses déclinaisons actuelles (formal mentoring, co-mentoring, peer-mentoring, networking, e-mentoring), le contexte organisationnel semble requérir davantage d'attention de la part des chercheurs pour un mentoring résolument entré dans le 21<sup>ème</sup> siècle (Kram et Ragins, 2007). Il convient donc de poursuivre les recherches sous l'égide de ce que Ragins et Kram (2007, p. ix) proposent : « *Cultivating the Garden of Mentoring* ».

## 1.2. Mentoring et développement des ressources humaines

Malgré l'importance de la littérature dédiée au mentoring, trop peu de recherches ont été conduites en lien spécifique avec le développement des ressources humaines selon Hezlett & Gibson (2005). Pourtant parce qu'il est reconnu comme facilitant l'apprentissage des adultes, le mentoring mérite d'être recommandé comme levier de développement des RH, tant pour les personnes que pour les organisations. Hezlett et Gibson distinguent trois domaines au sein des HRD (*Human resource development*).

### **I.2.1. Career development**

Ce domaine est le plus étudié parmi les trois répertoires. Par exemple, Wanberg *et al.* (2003) recensent 90 études portant sur la relation entre mentoring et travail ou carrière. Ces études pour 95% d'entre elles privilégient les résultats enregistrés pour les protégés, ce qui ne doit pas occulter le fait que le plus souvent le mentoring est également une activité positive pour le mentor. Hezlett et Gibson soulignent que la tendance à devenir un mentor croît avec le fait d'avoir été soi-même mentoré. Par ailleurs il existe peu d'études de type longitudinal et peu d'études qui examinent les caractéristiques du mentee, du mentor et de la dyade avec le mentoring. Enfin, la tendance actuelle (selon Hezlett et Gibson, 2005 ; mais aussi selon Kram et Ragins, 2007) est aux recherches qui s'intéressent à la diversité, ce secteur étant conjoint avec le deuxième point ci-dessous (*Organization development*).

### **I.2.2. Organization Development.**

Ce domaine privilégie des études à partir des points de vue individuels développés par les mentees (et les mentors dans une moindre mesure) et mérite davantage d'analyses au niveau organisationnel. Par ailleurs si le mentoring est volontiers étiqueté comme un levier favorable au changement organisationnel (De Janasz *et al.*, 2003), il reste très difficile de mesurer l'impact des programmes de mentoring, notamment en matière d'intelligence émotionnelle et de transfert de culture organisationnelle. Il en est de même en ce qui concerne la rétention des personnels clés, objectif pourtant souvent affiché des programmes formalisés de mentoring (Hegstad & Wentling, 2004). Une étude comparative entre mentoring formel avec au moins deux niveaux d'écart hiérarchique entre mentor et mentee d'une part, et relation de supervision directe ou collatérale d'autre part, indique que les bénéfices enregistrés en matière de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel et d'intention de turn over sont plus

favorables dans la seconde option (Raabe & Beehr, 2003). Par ailleurs, le mentoring apparaît comme une ressource opportune en matière d'équité et de diversité au travail.

### **I.2.3. Training and development**

Ce troisième domaine est le moins étudié dans la littérature et appelle des recherches sans doute fructueuses sur la relation entre mentoring et formation. En effet les apprentissages effectués par le protégé constitueraient un construit susceptible de médiatiser la relation entre les fonctions du mentoring et les résultats enregistrés pour le protégé, tant en termes de compétences cognitives, affectives que techniques (Hezlett, 2005). L'apprentissage effectué par le protégé est lié au soutien reçu du mentor à condition toutefois que la relation ait été perçue comme positive (Eby *et al.*, 2004). En effet le mentoring peut être considéré comme un levier en matière d'apprentissage organisationnel (Lankau et Scandura, 2002). Il favorise les apprentissages personnels, notamment au plan des relations de travail et diminue les intentions de départ. De plus il favorise la satisfaction au travail et permet une compréhension « macroscopique » élargie de l'organisation dans ses différents réseaux.

Pour conclure cette première partie, il convient de souligner la reconnaissance accordée au mentoring tant pour les personnes que pour les organisations. La valeur ajoutée d'une relation de mentoring informel (impliquant juste le mentor et le mentee) est clairement identifiée. Cette valeur ajoutée ne semble demeurer qu'en partie, quand les organisations formalisent des programmes volontaires de mentoring, même si de nombreux facteurs entrent en jeu (Ragins et Cotton, 1999). Baugh & Fagenson-Eland (2007) considèrent que le mentoring formalisé constituerait le parent pauvre (« *poor cousin* ») de la relation informelle originelle. De plus, la culture nationale pourrait notamment jouer un rôle à clarifier dans la mesure où la plupart des

recherches déployées sur le mentoring l'ont été dans des pays de culture anglo-saxonne (Bozionelos, 2003).

## **II. METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ENQUETE**

Pour répondre à la question de l'existence de possibles relations de mentoring en France, une démarche à vocation exploratoire a été conduite au sein d'une population de cadres. La méthodologie d'enquête est d'abord présentée (1), puis les résultats de l'analyse statistique sont exposés. On retrouve bien deux grandes fonctions du mentoring (développement de carrière et développement psychosocial) au sein de l'échantillon des répondants (2). Un focus est ensuite opéré sur le contexte favorisant l'émergence de la relation mentorale (3).

### **II.1. Méthodologie**

Préalablement à l'administration du questionnaire dans sa forme définitive, trois étapes ont été conduites : d'abord une étude scientométrique de la littérature anglo-saxonne à partir de 956 articles issus de la base de données *Business Source Premier*<sup>6</sup>; puis une dizaine d'entretiens exploratoires auprès de managers seniors afin de recenser les items pertinents à mesurer et de garantir leur univocité ; enfin un pré-test du questionnaire sur un petit groupe de 10 managers expérimentés. Le questionnaire a alors été administré en ligne auprès d'une population de diplômés d'une grande école de management centenaire en sélectionnant les diplômés disposant d'une expérience de 5 ans et plus. Les répondants ont été contactés en trois vagues par e-mails et les données ont été collectées sur l'espace d'un semestre (entre le 20 mai et le 2 décembre 2008). 452 personnes ont finalement répondu à l'enquête.

---

<sup>6</sup> Voir Persson et Ivanaj (2009)



Pour éviter un biais dans les réponses, la relation potentielle de mentoring est présentée comme « *une déclinaison particulière des relations interpersonnelles au sein de situations où un manager expérimenté A accompagne un manager B et lui apporte un appui qui influence sa façon de travailler et de se comporter professionnellement* ». Le questionnaire porte sur l'expérience du manager B (répondant) et sur les échanges qu'il a pu avoir avec un manager/mentor (MM) plus qualifié. Dans cette perspective, il était demandé aux répondants de choisir la relation la plus importante à leurs yeux parmi celles correspondant à la description donnée. Le questionnaire est organisé en trois parties principales : présentation des deux personnes engagées dans la relation, nature et contexte des échanges et perception actualisée (au moment de l'enquête) de la relation en question.

Le principe d'administration du questionnaire n'offrant pas la possibilité de se soustraire à l'une des questions pour terminer et valider les réponses, la base exploitable pour les traitements statistiques est de 84 items pour chaque observation. Un examen scrupuleux des données a permis de repérer les valeurs extrêmes, aberrantes ou illogiques. 16 observations ont été éliminées parce que le nombre de mentors était supérieur à 8 ; 11 observations parce que le nombre de mentors déclarés était incompatible avec le rang de la relation mentorale choisie (« *Parmi ces personnes, choisissez celle à laquelle vous allez vous référer dans ce questionnaire ...* ») ; enfin 23 observations parce que la durée de l'expérience professionnelle était inférieure à la somme de la « *durée de la relation* » ajoutée à « *depuis combien de temps la relation s'est terminée* ». Ce sont finalement 402 observations qui ont été conservées pour analyse.

L'échantillon final présente les caractéristiques générales suivantes :

- 58,7 % d'hommes pour 41,3 % de femmes ; 37,1 % âgés de moins de 35 ans.

- la relation étudiée a duré presque 4 ans, conformément aux relations informelles de mentoring qui selon Ragins et Cotton (1999), durent entre 3 et 6 ans contre 6 mois à un an pour une relation formelle.
- la taille de l'entreprise au moment de la relation pour 54,7 % répondants est de plus de 1000 employés.
- les répondants identifient 3 relations mentoriales en moyenne. Cette relation dure le plus souvent 2 ans, même si la moyenne générale de durée d'une relation est de 4 ans. En effet certaines relations sont très longues. La relation qui est choisie comme la plus significative est le plus souvent la première parce qu'elle est considérée comme la plus marquante.
- Le manager/mentor (MM) est souvent un homme (83,8 %) qui intervient en début de carrière pour son « protégé » (41,5 %) ou bien suite à une promotion de ce dernier (33,1%). Ce MM occupe souvent une position hiérarchique au regard du « mentee » (en tant que N+1 pour 73,1 % ; N+2 pour 14,7 % et en même position pour 5%).

## **II.2. Les fonctions identifiées**

Il s'agit à présent de rapprocher les résultats enregistrés dans le questionnaire avec les deux grandes fonctions traditionnelles reconnues au mentoring depuis 25 ans, en prenant en compte les différents critères présents dans le Tableau 1.

### **II.2.1. Les fonctions d'avancement de carrière**

La fonction du mentoring *Exposure and visibility* se manifeste clairement dans notre échantillon. Les résultats montrent que les MM ont bien créé des opportunités de carrière pour

leur mentee puisque 71,4 % des répondants affirment avoir bénéficié d'un soutien pour obtenir un poste. Ce soutien prend la forme de conseils (75,6 %), ou de recommandations après de décideurs importants (73,9 %) ou peut encore se manifester par la nomination directe à ce poste (38,3%). La fonction *Exposure and visibility* se manifeste aussi par le fait que 61,2 % des répondants affirment que le mentor leur a donné des opportunités de développer leur propre réseau professionnel contre seulement 14,7% qui infirment cette option

La fonction de *coaching* (partage d'idées, retour sur le travail, suggestion de stratégies pour atteindre les objectifs professionnels) est également très significative dans l'échantillon. Ainsi 70,1% des répondants affirment que leur MM leur a donné des conseils pour planifier leur carrière contre seulement 11% qui n'en ont pas bénéficié. Presque tous les répondants (93,5%) déclarent avoir obtenu un feed-back du MM sur leur travail. 77,4% ont également profité de la relation pour améliorer leur façon d'organiser leur travail contre seulement 8,4% qui déclarent le contraire. Par ailleurs, invités à préciser les apports relatifs entre acquisition de savoirs techniques ou de comportements professionnels propres à la fonction, les répondants privilégient clairement la seconde option. Il est très intéressant de souligner que la relation de mentorat leur a permis plus l'acquisition des comportements professionnels propres à leur fonction (moyenne : 6,36 sur une échelle de 10) que celle des savoir techniques (moyenne : 3,83)<sup>7</sup>. Pour autant, 87,3 % des répondants, affirment que c'est grâce à cette relation qu'ils ont pu progressivement accepter de nouvelles responsabilités. La fonction coaching semble prendre une place très importante parmi les autres fonctions du mentoring en ce qui concerne l'avancement de la carrière des mentees.

La fonction de *protection* est également présente dans la mesure où 72,9% affirment avoir été protégés par leurs mentors dans des moments professionnels difficiles.

---

<sup>7</sup> Ce point confirme que mentoring et tutorat diffèrent dans la mesure où le premier serait plus orienté vers les comportements alors que le second est davantage orienté vers des savoirs techniques.

Enfin le MM a joué un rôle via les fonctions *challenging assignments* et *sponsorship*. En effet la majeure partie des répondants (87,8%) affirment que grâce au MM, ils ont pu progressivement affronter des situations inattendues plus sereinement.

### II.2.2. Les fonctions psycho-sociales

La fonction *role modelling* est d'autant plus importante qu'elle peut être identifiée comme une troisième fonction clé (Scandura, 1992 ; Scandura et Viator, 1994), alors que Kram (1985) l'avait identifiée comme l'un des 4 éléments au sein de la fonction de développement psychosocial (Tableau 1). Dans notre échantillon, la fonction *role modeling* se manifeste effectivement tout en présentant une ambiguïté. Alors que la grande majorité des répondants (94%) déclarent avoir appris de leur MM en observant sa façon de faire, ils restent partagés quand il s'agit de savoir si la carrière du mentor a été pour eux une source d'inspiration pour conduire leur propre carrière. Par ailleurs, pour 79,4 % des répondants, le mentor est une personne qui compte toujours pour eux, mais ils sont peu nombreux (5,7%) à aller jusqu'à entretenir avec lui une conversation imaginaire avec lui.

La présence de la fonction de conseil (*counselling*) lors d'une relation de mentorat est également confirmée par les répondants. Cette fonction suppose une posture d'écoute et de dialogue sur des problèmes d'ordre personnel et professionnel, en intégrant les préoccupations et craintes que les mentees peuvent avoir. En général les répondants affirment que lors des échanges avec leur MM, ils pouvaient exprimer librement leurs sentiments positifs, comme la joie (69,2%) et dans une moindre mesure (45 %) qu'ils ne réprimaient pas les sentiments négatifs, comme la colère et la déception.

La fonction *acceptance and confirmation* qui se manifeste par un regard positif et une confiance dans le potentiel du protégé est également présente. Cette fonction se manifeste

notamment par le fait que d'une part le MM partageait des informations confidentielles avec le mentee (84,8 %) et que d'autre part, 93,8% des répondants aient eu un degré fort ou très fort de confiance avec leur MM.

Il en est de même pour la fonction *friendship* qui suppose des interactions informelles au travail ainsi qu'une ouverture du mentor à discuter de sujets divers. Ainsi au cours de leurs échanges avec leur MM, les répondants se répartissent ainsi quant à l'abord de sujets extra-professionnels (vie de famille, loisirs...): toujours ou fréquemment (41,8 %), de temps en temps (43,5 %) et rarement ou jamais (seulement 14,7 %). Quand il s'agit de qualifier la relation de mentorat, la quasi-totalité des répondants (91,8 %) choisit le terme «stimulante » contre seulement 2,7% qui préfèrent le terme « décourageante ». Enfin la relation est de type plutôt informel pour 42,1% contre 21,4% en faveur du type plutôt formel.

### **II. 3. Le contexte organisationnel au moment de la relation**

Le contexte organisationnel mérite également d'être pris en compte, dans la mesure où celui-ci a une incidence importante sur les relations mentoriales. Ainsi O'Neill (2005) distingue deux types de contextes organisationnels : coopératif et compétitif. Le premier est caractérisé par l'importance qu'on accorde aux relations constructives, c'est-à-dire qu'on s'attend à ce que les membres soient cohésifs, amicaux, ouverts, sensibles à la satisfaction de leur groupe de travail, amicaux dans leurs rapports avec les autres et aptes à partager pensées et sentiments. En revanche, dans un contexte compétitif, les membres fonctionnent dans une logique "gagnant-perdant" ; ils considèrent qu'ils doivent travailler contre (plutôt qu'avec) leurs pairs pour réussir. C'est alors la victoire qui est estimée et les membres sont récompensés pour être plus performants que les autres. D'après O'Neill, les relations de mentoring ont beaucoup plus de chance d'exister et de se développer dans un contexte organisationnel de type coopératif.

Pour appréhender le rôle du contexte organisationnel, plusieurs questions portaient sur le climat des relations dans l'entreprise, le niveau de coopération entre les collaborateurs et le niveau perçu de hiérarchisation des relations. A ce niveau exploratoire d'étude, nous avons voulu regrouper ces questions pour dégager des dimensions relatives au contexte organisationnel sans pour autant vouloir construire et valider des échelles (Tableau 2). Pour cela, nous avons eu recours aux techniques d'analyse factorielle exploratoire : analyse factorielle en composantes principales et calculs des coefficients alpha de Cronbach pour estimer la cohérence interne. Etant donné que toutes les variables sont mesurées selon une échelle de Likert avec 5 niveaux, l'analyse a été effectuée sur la matrice de variances/covariances.

Pour être plus proche de la réalité, nous avons appliqué une rotation OBLIMIN avec normalisation de Kaiser ce qui permet d'obtenir des facteurs corrélés. Les calculs sont effectués avec SPSS 17.0™. Comme le montre le Tableau 3, trois facteurs (axes factoriels) se dégagent assez clairement : F1 – nommé CLIMAT - qui représente le climat régnant dans l'entreprise au moment de la relation mentorale ; F2 – nommé NIVCOOP, qui semble représenter le niveau de coopération et finalement F3, nommé NIVHIER - le niveau de hiérarchisation des relations. Les parts de variance expliquées par les facteurs sont satisfaisantes, et chaque item est significativement corrélé à son facteur respectif.

L'étude de la corrélation entre ces facteurs montre qu'il existe une corrélation positive significative au niveau 0.01 (bilatéral) entre le facteur CLIMAT et NIVCOOP (+0,225). En d'autres mots, un bon climat relationnel dans l'entreprise favoriserait le niveau de coopération entre les collaborateurs. En revanche le facteur NIVHIER est corrélé négativement avec et le facteur CLIMAT (-0,221) et le facteur NIVCOOP (-0,190) ce que signifie que plus le niveau de hiérarchisation de relation est élevé, moins le climat et le niveau de coopération sont favorables et que les relations de type mentoring ont moins de chances de se développer. Ces

résultats confirment l'importance du contexte organisationnel sur les relations mentorelle étudiées dans notre échantillon. Toutefois, une étude plus approfondie sera nécessaire pour affiner plus en détail les construits relatifs au contexte organisationnel et leur impact sur les relations mentorelles.

**Tableau 2 :** Items des échelles de mesure du contexte organisationnel

CLIMAT	Vous sentiez-vous stressé sur votre lieu de travail ? (CLIMAT1)
	Le climat était épanouissant (CLIMAT2)
	Le climat était détendu (CLIMAT3)
	Le climat était amical (CLIMAT4)
NIVHIER	Quelle était l'attitude de la hiérarchie par rapport aux relations de type mentoring ? (NIVCOOP1)
	Le travail en équipe était-il encouragé dans l'entreprise ? (NIVCOOP 2)
	Il était accepté qu'un manager demande des conseils (NIVCOOP 3)
	La plupart de vos collègues avaient un mentor (NIVCOOP4).
NIVHIREL	Les relations de travail dans votre entreprise étaient-elle hiérarchiques ? (NIVHIER)

**Tableau 3 :** Analyse factorielle portant sur les trois dimensions du contexte organisationnel (n = 402 ; les valeurs inférieures à 0,30 ont été omises)

	F1	F2	F3	Extraction	Alpha de Cronbach
CLIMAT 3	0,817			0,683	0,717
CLIMAT 1	0,778			0,563	
CLIMAT 2	0,701			0,681	
CLIMAT 4	0,611			0,551	
NIVCOOP4		0,806		0,610	0,687
NIVCOOP1		0,748		0,582	
NIVCOOP2		0,631		0,517	
NIVCOOP3		0,603		0,447	
NIVHIER			0,985	0,979	
<i>Variance Expliquée</i>	34,687 %	17,556 %	11,634%	62,359 %	

### **III. Discussion et perspectives RH sur l'accompagnement**

Cette partie questionne le processus d'émergence d'un mentoring baptisé *a posteriori*. Il est effectivement légitime de parler de mentoring à propos des 402 relations analysées en partie 2, dans la mesure où les fonctions de Kram (1985) ont bien été identifiées par les répondants. Pour autant il s'agit d'un mentoring de type informel, non planifié, ce qui nous conduit à mener la discussion à partir du terrain d'émergence spontané de la pratique. Nous suivons alors les préconisations de Kram et Ragins (2007) qui invitent à prendre davantage en compte le contexte dans les études sur le mentoring.

Ce terrain d'émergence est d'abord appréhendé à partir de son giron, à savoir la relation hiérarchique de proximité (1). En effet celle-ci constitue le plus souvent le cadre de la relation mentorale au sein de notre échantillon, invitant à revenir vers la littérature liant mentoring et relation hiérarchique. Ensuite le contexte d'émergence de la relation mentorale est appréhendé comme une *transformation silencieuse* selon la formule utilisée par le philosophe sinologue François Jullien (2005) (2). Cette perspective permet d'en questionner les modes de diffusion possible pour la fonction RH.

#### **III. 1. Mentoring et relation hiérarchique**

La relation hiérarchique de proximité peut constituer un giron en matière de développement professionnel. En effet, la relation supérieur-subordonné se révèle un lieu opportun d'apprentissage (Clawson, 1979), générant les fonctions de développement identifiées dans le mentoring. Kram (1985) relève notamment dans ce contexte hiérarchique, les fonctions de *Sponsorship*, *Coaching* et *Visibility* (cf. Tableau 1). Elle précise qu'un frein peut apparaître en raison de la dimension hiérarchique de la relation managériale, pour les salariés de bas niveaux, notamment quand la culture organisationnelle ne se révèle pas favorable à un type de



relations plus ouvertes et informelles que hiérarchiques et formelles. Nos propres résultats vont également dans ce sens.

Il faut pourtant rappeler que la relation supérieur-subordonné, quand elle est efficace, génère un ensemble d'influences dont Clawson (1979) rend compte, montrant à quel point cette relation peut avoir un impact sur les différents aspects de la vie d'une personne. En ce sens, Clawson rejoint les constats effectués sur le *primary mentor* (Shapiro *et al.*, 1978 ; Kram, 1985). Le *primary mentor* se révèle plus puissant, plus exclusif, plus émotionnellement investi que le *secondary mentor* qui se focalise sur le développement de carrière. Dans notre échantillon, c'est également le plus souvent la première relation parmi celles identifiées par les répondants qui est choisie comme la plus importante.

Par ailleurs, Kram (1985) précise que la fonction *Challenging assignment* (Tableau 1) est typique d'une relation hiérarchique, permettant au subordonné d'acquérir rapidement les compétences nécessaires à son rôle professionnel, sur le plan technique et managérial, reportant à moyen terme les enjeux du développement de carrière. La première relation hiérarchique vécue par un junior lui laissera une forte impression en ce sens qu'elle aura une influence déterminante via les deux fonctions mentales (développement de carrière et développement psychosocial) en favorisant la socialisation dans l'entreprise. C'est bien le cas pour près de 9 répondants sur 10 dans notre échantillon.

Plus récemment Parker, Hall & Kram (2008) précisent que le mentoring a été incorporé dans la théorie LMX (Leader-Member Exchange) notamment avec Schriesheim, Neider & Scandura (1998). Associés, LMX et mentoring pourraient prévenir les effets négatifs du stress (épuisement ou *burnout*) (Thomas, 2005). Pour autant tous les superviseurs ne sont pas des mentors précisent Willemyns *et al.* (2003), même si la relation de supervision gagne à intégrer une dynamique mentorale. Ainsi Bell (1998) a souligné les bénéfices, tant pour les individus que pour l'organisation, d'une relation de supervision devenue mentorale, que ce soit sur un

mode formel ou informel. Sur le terrain militaire (Payne *et al.* 2005), il apparaît que le mentorat exercé par le superviseur se révèle le plus propice, ce qui invite à faire évoluer la nature de la relation hiérarchique, tant au plan du développement de carrière que du support psychosocial.

Si le cadre d'une relation hiérarchique de proximité constitue le vivier potentiel d'une relation mentorale informelle dans les trois quarts de notre échantillon, un paradoxe mérite d'être souligné, à la lueur des résultats sur la nature de la relation. C'est d'abord parce que la relation suppose des interactions de proximité vécues en confiance qu'elle permet le mentoring et non parce qu'elle s'exprime comme hiérarchique. La relation mentorale est peut-être plus imputable aux circonstances (notamment en termes d'interaction de proximité) que de nature hiérarchique, au sens d'autoritaire. Ainsi on peut supposer que la séniorité du MM joue un rôle important en tant que source d'apprentissage, de soutien et de guidance au-delà de son positionnement dans l'organigramme.

### **III.2. Le mentoring informel regardé comme une « transformation silencieuse »**

Pour appréhender l'efficacité de la relation de mentoring (en termes de résultats) à partir de son efficience même (en termes de processus), nous proposons d'utiliser la notion de *transformation silencieuse* telle qu'elle est proposée par François Jullien (2005). Les transformations silencieuses touchent tous les humains par le simple fait de grandir, vieillir<sup>8</sup>. Si cette transformation continue nous échappe le plus souvent, c'est que la pensée occidentale est plus à l'aise avec les formes déterminées qu'avec les mouvements continus invisibles. L'efficacité visée par le management s'éprouve différemment si l'on accepte l'aventure de la

---

<sup>8</sup> « Si comme moi vous vous émerveillez de voir les jeunes grandir, et les moins jeunes vieillir, si comme moi vous avez la conviction qu'un réseau de fils invisibles nous relie les uns aux autres, sortes de circuits énergétiques non palpables, toiles d'araignées de notre identité vous comprendrez et profiterez certainement de ce livre » écrit la philosophe canadienne Renée Houde dans la préface de son livre sur le mentorat (1996, p 20).

pensée chinoise (Jullien, 2002) et qu'on l'applique à l'accompagnement (Richez, 2006, Rappin, 2006), et ici au mentoring informel.

En Occident, l'efficacité est principalement pensée comme une action qui se voit. Elle se positionne entre un point de départ et un point d'arrivée. Elle est temporellement identifiable et observable. Elle se veut directe. Pour ce faire, elle met des moyens en place pour arriver à ses fins. L'efficacité est donc pensée en termes de fin - moyen (Richez, 2006).

Pour la pensée chinoise, l'efficacité est conçue différemment : « *l'efficacité n'a pas son origine dans l'initiative humaine, mais résulte de la disposition des choses* » (Jullien, 2003, p. 11). Au lieu de mobiliser l'agir et la volonté des acteurs comme en occident, l'efficacité s'appuie sur des processus efficients non visibles : les *transformations silencieuses* (Jullien 2005). L'efficacité est attendue du potentiel de situation (Jullien, 2002). Le réel est alors conçu comme un dispositif sur lequel on peut et doit prendre appui opportunément pour le faire œuvrer. « *Une telle conception de l'efficacité en fait plus une nécessité objective découlant des circonstances que l'application d'une stratégie ou d'une tactique planifiée par une volonté humaine* » explique Rappin (2006, p. 450).

Dans les relations de mentoring informel, il n'y a pas de plan a priori, de calendrier établi, d'objectifs définis. Et pourtant il y a des résultats effectifs, des bénéfices enregistrés, comme en témoignent les répondants de notre échantillon. Alors comment étendre, donc formaliser les relations de mentoring au sein d'une politique de développement RH ? Peut-on déployer un programme de mentoring sans altérer le processus naturellement efficient de la transformation silencieuse, en évitant de faire du mentoring formel le *parent pauvre* du mentoring informel comme nous l'avons souligné plus haut avec Baugh & Fagenson-Eland, (2007).

Nous proposons une métaphore via « la culture du jardinier » pour la fonction RH désireuse de favoriser le mentoring. Ce faisant nous prolongeons l'invitation formulée par Ragins et Kram (2007) aux chercheurs : « *cultivating the garden of mentoring* » pour la déployer auprès des praticiens.

Le jardinier plante, bêche, bine, sarcle, arrose mais il sait que l'efficiace réside dans la croissance des pousses. Cette croissance est à la fois un processus autonome en soi, tout en dépendant aussi des circonstances, notamment du climat, rappelant sur ce dernier point l'invitation de Bozionelos (2003) formulée plus haut, sur la prise en compte des cultures nationales dans l'étude du mentoring. Le jardinier RH a un rôle d'accompagnement, mais non de fabrication. Il travaille le terrain, non les pousses. Il sait que les jeunes pousses se transforment, sans bruit. Selon la formule de Jullien (2002, p. 109), il s'agit à la fois de « *ne rien faire* », tout en faisant en sorte que « *rien ne soit pas fait* ». Tout un pan de recherche s'ouvre invitant à veiller aux conditions organisationnelles adéquates, notamment dans leurs déclinaisons managériales, pour permettre les bénéfices enregistrés dans les relations de mentoring. On s'éloigne alors du psychologisme ambiant dominant dans les entreprises et du stress associé, pour mieux repenser les notions de situation, de contexte, de circonstances.

## **CONCLUSION**

Le travail de recherche que nous avons conduit part d'un constat : on ne parle pas ou peu de mentoring en France, alors que cette pratique d'accompagnement s'est fortement développée et implantée dans le monde anglo-saxon. Une étude auprès de 402 cadres diplômés d'une grande école de management montre pourtant que ce type de pratique existe bel et bien dans la mesure où les fonctions traditionnelles du mentoring repérées dans la littérature sont effectivement identifiées dans les réponses fournies par les managers : développement de

carrière et développement psychosocial. La relation hiérarchique de proximité s'avère être le berceau le plus fréquent de cette relation mentorale informelle entre un manager mentor et son protégé. Enfin la nature du climat organisationnel et relationnel apparaît comme un élément qui varie positivement avec la qualité de la relation mentorale appelant une discussion qui intègre les circonstances plus que les personnalités dans le processus d'émergence d'un mentoring informel et non planifié.

Ainsi si nous avons donc pu répondre affirmativement à la question de l'existence en France du mentoring, quels enseignements pouvons-nous en tirer ? Rapportés au questionnement actuel sur de nouveaux comportements et de nouvelle GRH associée, nos apports sont de deux ordres.

Dans la mesure où la relation hiérarchique s'avère être le berceau le plus fréquent des relations mentoriales identifiées, nous appelons à repenser l'importance de la relation de proximité. Le management mérite d'être davantage considéré comme une affaire de proximité (Thévenet, 2003), porteuse de potentiel au regard des apprentissages qu'elle engendre (Thévenet et Bourion, 2006) notamment au travers des relations de mentoring informel.

Ensuite nous proposons une *culture du jardinier* pour la fonction RH désireuse de favoriser les relations mentoriales. En prenant appui sur la formule rappelée par François Jullien « *Ne rien faire et faire en sorte que rien ne soit pas fait* », qui paraît paradoxale pour un occidental, mais naturelle pour un mentor aux allures de sage chinois traditionnel, la culture du jardinier suppose une posture de confiance et de vigilance tout à la fois. Cette posture suppose une attention constante au contexte et au climat pour favoriser la croissance des RH au sein des *transformations silencieuses* (Jullien 2005) que constituent les relations de mentoring.

Passer par la pensée chinoise permet de prêter attention aux transformations silencieuses qui, sous le sonore de l'événement, rendent compte de la fluidité de la vie et éclairent les maturations qui affectent et nourrissent tout à la fois les entreprises et ceux qui y vivent (donc

qui grandissent, y vieillissent et parfois aussi y meurent) autant qu'ils y travaillent. Les différentes générations pourront être alors baptisées « senior » ou « Y », aussi bien aux couleurs du gender que de la diversité tout en œuvrant dans le même jardin.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Allen T. D., Eby L. T., Poteet M. L., Lentz E. & Lima L. (2004), "Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés : A meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, N°1, pp. 127-136.
- Baugh S. G. & Fagenson-Elan E. A. (2007), "Formal mentoring programs A "poor cousin" to informal relationships", in Ragins & Kram (eds), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 249-271.
- Bell C. R. (1998), *Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning*, San Francisco, Berret-Koehler.
- Bozionelos N. (2003), "Intra-Organizational Network Resources: Relation to Career Success and Personality", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, N°. 1, p. 41-66.
- Clawson J. (1979), *Superior-Subordinate Relationship for Managerial Development*, Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- Clutterbuck D & Ragins B. R. (2002), *Mentoring and Diversity an international perspective*, Butterworth-Heinemann.
- Clutterbuck D. & Megginson D (2005), *Making Coaching Work Creating a coaching culture*, Chartered Institut of Personal Development, London, Chartered Institut of Personnel and Development.
- Damart S. et Pezet E. (2008), « Etude exploratoire sur l'attitude des managers envers le coaching », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 67, janvier-février-mars, p. 38-48.
- De Janasz S. C., Sullivan S. E. & Whiting V. (2003), "Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No 4, 78-93.
- Eby L., Butts M., Lockwood A. & Simon S. (2004), "Protégés' negative mentoring experiences", *Group and Organization Management*, 27, 456-479.
- Hegstad C. D. & Wentling R. M. (2004), "The development and maintenance of exemplary formal mentoring programs in Fortune 500 Companies", *Human Resource Development Quarterly*, 15, 421-448.
- Hezlett S. A. & Gibson S. K. (2005), "Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go", *Advances in Developing Human Resources*, November, Vol. 7, Issue 4, pp. 446-469.

- Hezlett S. A. (2005), "Protégés' Learning in Mentoring Relationships: A review of the Literature and an Exploratory Case Study", *Advancing in Developing Human Resources*, Vol. 7, N° 4, November, p. 505-526.
- Houde R. (1996), *Le Mentor : Transmettre un savoir-être*, Éditions Hommes et Perspectives, Révigny-sur-Ormain, Canada.
- Jullien F. (2002). *Traité de l'efficacité*, Le livre de poche Biblio, 1ère éd. Grasset, 1996.
- Jullien F. (2003), *La propension des choses*, Points Essais, 1ère éd. Seuil, 1992.
- Jullien F. (2005), *Les transformations silencieuses*, Grasset.
- Kram K & Ragins (2007), "The landscape of mentoring in the 21<sup>st</sup> Century", in Ragins & Kram (eds), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 659-692.
- Kram K. E. (1983), "Phases of the mentor relationship", *Academy of Management Journal*, N° 26, 4, 608-625.
- Kram K. E. (1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL.: Scott Foresman.
- Lankau M. J. et Scandura T. R. (2002), An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n°4, p. 779-790.
- Noe R. N. (1988), "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships", *Personal Psychology*, N° 41, p. 457-479.
- O'Neil R. M. (2005), "An Examination of Organizational Predictors of Mentoring Functions", *Journal of Managerial Issues*, Vol.17, N°4, Winter, 439-460.
- Parker P., Hall D. T. & Kram K. E. (2008) "Peer Coaching: A relational process for accelerating career learning", *Academy of Management Journal Learning & Education*, Vol. 7, N° 4, 487-503.
- Payne S. C. & Huffman A. H. (2005), "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No 1, p. 158-168.
- Persson S. & Ivanaj S. (2009), « Faut-il adopter le mentoring en France ? Etat des savoirs et perspectives généalogiques », *Management & Avenir*, n°25, juin, 94-111
- Raabe B. & Beehr T. A. (2003), "Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 271-293.
- Ragins B. R. & Cotton J. L. (1999), "Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships", *Journal of Applied Psychology*, August, Vol. 84, Issue 4, p. 529-550.
- Ragins B. R. and Kram K. E. (eds) (2007) *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rappin B. (2006), *L'accompagnement des dirigeants d'entreprise : vers une herméneutique du coaching*, Thèse de Sciences de gestion, Université Nice Sophia Antipolis.

- Richez Y. (2006), *Émergence et actualisation des potentiels humains – Contribution à l'étude de l'accompagnement et à la professionnalisation des coachs*, Mémoire de Master Sciences de l'homme et de la Société, Université François Rabelais, Tours.
- Scandura T. A. & Viator R. (1994), "Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentoring functions, and protégé turnover intentions", *Accounting, Organizations and Society*, 19, p. 717-734.
- Scandura T. A. (1992), "Mentorship and career mobility: An empirical investigation", *Journal of Organizational Behavior*, 13, p. 169-174.
- Schriesheim C. A. Neider L. & Scandura T.A. (1998) "Delegation and leader-member exchange: Main effects moderators and measurements issues", *Academy of Management Journal*, 41(3): 298-318.
- Shapiro E, Haseltine F. & Rowe M. (1978), "Moving up: Role Models, Mentors and the 'Patron System'", *Sloan Management Review*, Spring, 51-58.
- Smith W. J., Howard J. T. & Harrington K. V. (2005), "Essential Formal Mentor Characteristics and Functions in Governmental and Non-Governmental Organizations from the Program Administrator's and the Mentor's Perspective", *Public Personnel Management*, Vol. 34, No 1, Spring, 31-58.
- Thévenet M. (2003), *Management Une affaire de proximité*, Éditions d'Organisation
- Thévenet M. et Bourion C. (Dir.) (2006), *Le management de proximité une question d'apprentissage émotionnel*, Eska.
- Thomas C. H. (2005), "Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress and burnout", *Academy of Management Best conference paper*.
- Torchilova-Gallois E. et Lévêque M. (2002), « La fonction du mentoring dans les structures éducatives, sportives et professionnelles », *Education Permanente, L'accompagnement dans tous ses états*, N° 153, p. 155-165.
- Wanberg, C. R., Welsh E. T. et Hezlett S. A. (2003), « Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model », dans J. J. Martocchio et G. R. Ferris (dir.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Oxford, U.K., Elsevier Science Ltd. Vol. 22, p. 39-124.
- Willemyns M., Gallois C. & Callan V. J. (2003), "Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication", *The International Journal of Human Resource Management*, 14:1, February, 117-127.