

Le « reverse mentoring », pourquoi pas chez vous ?

Pratique managériale récente, le mentorat inversé consiste à faire d'une jeune recrue le tuteur d'un salarié plus ancien de la structure, par exemple sur des sujets innovants. Sa mise en place nécessite l'implantation préalable d'une culture participative de fond.

Le *reverse mentoring* (mentorat inversé dans la langue de Molière) est un concept né à la fin des années 1990 au sein de l'entreprise américaine General Electric. Son dirigeant s'était tourné vers l'un de ses jeunes employés pour qu'il lui apprenne à utiliser Internet. L'expérience s'étant révélée concluante, elle avait été généralisée dans la société. « *Institutionnalisée outre-Atlantique dans les années 2000, cette création d'un binôme entre une jeune recrue "digital native" (mentor) pour aider un cadre plus ancien (mentore) à manipuler les outils numériques a atteint les grandes entreprises hexagonales ces dernières années*, constate Julien Godefroy, consultant et formateur en management et gestion du temps. *Dans le secteur social et médico-social, elle est encore timide, mais gagne-rat également à être popularisée.* »

Une méthode très porteuse

En effet, le mentorat inversé présente de multiples avantages. D'abord, parce que le partage de compétences possible va en réalité bien au-delà des simples outils digitaux (tablettes connectées, clés numériques, logiciels de prévention des chutes...). « *La "génération Y" peut aussi apporter aux "boomers" des process plus courts et plus collaboratifs, une façon de communiquer plus efficace, ainsi que des idées nouvelles sur des problématiques qui ont le vent en poupe, comme l'écologie* », évoque Ingrid Bermont-Thommerel, consultante formatrice chez Demos et coach en

management, communication et développement personnel. Ensuite, parce qu'en les valorisant, en les responsabilisant et en cassant les codes du rapport hiérarchique, la pratique est propice à attirer et à fidéliser les jeunes générations : un atout phare dans un contexte de tension sur les effectifs. Enfin, parce que le partage intergénérationnel qu'elle implique va résolument dans le sens d'une évolution positive du management.

Un prérequis participatif

Pour être instauré avec profit, le mentorat inversé nécessite toutefois plusieurs prérequis préalables. Afin de sortir de leur zone de confort, les deux parties doivent faire montre d'un état d'esprit positif vis-à-vis de ce mode d'apprentissage, d'une confiance et d'un respect mutuels, ainsi que de qualités d'écoute et d'humilité envers les codes de l'autre. C'est



Les deux parties doivent faire preuve de respect, d'écoute et d'humilité envers les codes de l'autre.

pourquoi un choix soigneux des protagonistes, ainsi qu'un accompagnement resserré des échanges, est également de mise (*lire l'encadré*). Surtout, son installation ne peut se faire qu'au sein d'une

culture d'organisation bien spécifique. « *La pratique doit s'ancrer dans une tendance de fond en faveur d'un management plus participatif et horizontal* », note Julien Godefroy. *A minima*, il faut que la disposition soit à l'ouverture d'esprit à la nouveauté et à l'envie d'apprendre.

Une nécessaire adaptation au secteur

« *Cette impulsion doit être portée et incarnée par la direction* », recommande Ingrid Bermont-Thommerel. Il appartiendra donc aux dirigeants de développer un climat propice, caractérisé par la

« L'impulsion doit être portée et incarnée par la direction, qui doit créer un climat bienveillant. »

bienveillance et la confiance. Mais aussi de se laisser du temps pour expérimenter et ajuster la pratique. Dans le contexte spécifique du secteur, celle-ci ne doit pas se limiter à un simple « copié-collé » de l'initiative américaine, mais se décliner sous forme d'un échange résolument bilatéral. Sébastien Hof, ancien cadre dans le médico-social et psychologue du travail à Besançon l'assure : « *Le collaborateur expérimenté a également de nombreuses choses à apprendre au plus jeune, en particulier sur sa connaissance de l'humain, essentielle dans les métiers du care.* »

Catherine Piraud-Rouet

S'y mettre en six étapes

- 1 Mettre en place une communication spécifique pour populariser la logique de la démarche et ses avantages attendus. Ne pas hésiter à donner l'exemple !
- 2 Sélectionner les jeunes candidats au mentorat en fonction de leurs facultés d'écoute et de transmission, et les mentorés selon leurs besoins et leur capacité à se remettre en question. Pour porter ses fruits, l'échange doit se faire sur la base du volontariat de part et d'autre.
- 3 Définir clairement auprès des deux parties les objectifs à atteindre et accompagner le jeune *via* des supports de formation.
- 4 Déterminer un lieu convivial qui favorise les échanges, hors du cadre traditionnel du bureau.
- 5 Adapter le nombre de séances en fonction du profil de chaque binôme : maturité du mentor sur les sujets abordés et besoins du mentoré.
- 6 Créer une communauté pour valoriser et motiver les jeunes mentors.