



AX-MENTORING :

UN CAPITAL D'ENTRAIDE POUR DE MULTIPLES USAGES

—
PAR JACQUES DEFAUCHEUX (72)

L'offre de mentoring lancée par AX Carrières fin 2016 a permis de constituer plus de 300 binômes, en répondant à de multiples demandes. Nous proposons ici de décrire cette expérience, en évoquant succinctement les problématiques des mentorés et les quelques retours recueillis.



Dans l'immense majorité des cas, quels que soient l'âge ou la situation du mentoré, la question sous-jacente est celle de l'orientation professionnelle. Elle est permanente au long d'une carrière, même si elle apparaît de façon plus aiguë dans certaines circonstances. C'est une question difficile, qui appelle une réflexion sur soi-même et un travail de fond en prise avec la réalité. Le risque de s'y perdre est grand si l'on est seul. Le mentoring s'appuie sur l'esprit d'entraide bénévole au sein de notre communauté polytechnicienne. La relation de confiance qui se construit au fil des mois dans le binôme apporte au mentoré le précieux effet miroir et le soutien moral pour explorer les diverses pistes envisagées. À l'image d'un catalyseur, la contribution limitée du mentor produit paradoxalement un véritable effet positif sur le mentoré. Voyons donc les problématiques de mentoring les plus fréquentes.

L'élève à Palaiseau

Ce mentoring est proposé au début de la seconde année en partenariat avec l'École (son département SOIE). Le mentor est un aîné d'environ dix ans, qui a déjà acquis une expérience professionnelle, tout en gardant le souvenir proche de son passage à l'École. Les élèves sont nombreux à demander ce mentoring, avec des attentes et des niveaux de maturité très variés.

Ce que les mentors apportent aux élèves (par ordre décroissant) : une ouverture sur la vie en entreprise et sur le monde du travail, une aide à l'orientation de carrière, une orientation dans le parcours académique (à l'X et après), davantage de confiance en soi, un soutien moral, une relation humaine, des contacts (notamment pour trouver un stage).

Ce que des élèves ont reçu ou appris : une ouverture de nouvelles pistes pour un élève au demeurant assez sûr de lui (il a davantage pris conscience des valeurs intervenant dans ses choix), dédramatiser l'impact des choix sur le démarrage de carrière, transformer les doutes sur les secteurs à explorer en actions concrètes de découvertes, confirmer le bien-fondé d'un choix déjà fait.

Le message d'un mentor aux élèves : « Ayez de l'ambition et apprenez à vous connaître. L'ambition d'être heureux, de vous faire plaisir au boulot, d'apprendre sans cesse et avec des personnes que vous appréciez, de suivre vos cycles (investir plus ou moins dans le boulot ou la vie perso, selon le moment). Apprenez à vous connaître, à savoir ce que vous voulez, ce qui vous permettra de prendre de bonnes décisions, de demander les bonnes choses à votre RH ou de choisir les bons postes. Cela vous fera performer dans n'importe quel type de structure (conseil, grandes entreprises, start-up) et le reste suivra (salaire, responsabilité, trajectoire carrière, CV). »

Des retours d'élèves : « L'un des aspects les plus utiles du mentoring, c'est de me forcer à me poser des questions que je ne me serais jamais posées. » « Mon mentor m'a permis de me fixer quelques idées pendant des moments où je doutais beaucoup sur la suite de ce qui allait se passer pour moi. Nous avons eu des échanges de bonne qualité qui ont joué un rôle dans ma réflexion personnelle. » →

→ **L'élève en fin d'études qui recherche son premier emploi**

Parfois il rentre de l'étranger, il hésite car son projet professionnel est incertain et il connaît mal le monde des entreprises. Le mentor partage son expérience professionnelle et il aide l'élève à cibler sa recherche, qui parfois s'écarte du cursus académique. L'écoute active et sans jugement du mentor permet à l'élève de prendre conscience de ses atouts en acquérant plus de confiance, ce qui est capital dans les entretiens de recrutement.

Un élève : « J'ai trouvé un mentor à l'écoute qui a su accueillir et comprendre mes doutes. Cela m'a forcé à formuler clairement mes attentes. J'étais mieux préparé aux entretiens et j'ai pu identifier les critères importants pour mon choix final. » Il a trouvé rapidement un job dans une PME en phase avec ses valeurs.

Une élève étrangère : « Mon mentor m'a donné une vision d'ensemble de son secteur avec la perspective de quelqu'un qui l'a vécu pendant quarante ans. Ses conseils m'ont permis de réfléchir à ce que je voulais vraiment. En plus, j'ai eu l'occasion de rencontrer une personne junior de son entreprise qui m'a montré à quoi ressemblait son travail de tous les jours, ce qui m'a permis de mieux me projeter à court terme. » Initialement orientée vers un métier d'ingénieur technique, elle a choisi finalement un grand cabinet de conseil.

Le camarade doctorant en fin de thèse qui souhaite quitter la recherche

Il veut s'orienter vers l'entreprise, mais ne sait pas comment aborder ce nouveau monde qu'il ne connaît pas. La transition est difficile, tellement ces deux mondes sont disjoints. Le cas est fréquent, heureusement les réussites sont nombreuses, en particulier si l'on choisit un mentor qui a vécu lui-même cette transition.

Un mentoré : « J'ai pu avancer par ses questions sur mes choix, qui m'ont ouvert l'esprit sur ma façon d'agir. » Le mentor s'est appuyé sur l'énergie déployée par son mentoré pour aller au contact et trouver rapidement un job, en adaptant ses aspirations. Tous deux ont regretté la mauvaise image de la recherche scientifique en France, contrairement aux autres pays.

Le camarade de 30-35 ans, avec une première expérience professionnelle

Il est en poste, il a acquis des compétences et une certaine compréhension de la vie en entreprise, mais l'enthousiasme du début s'est atténué, aujourd'hui il s'interroge sur la carrière qui correspondrait à ses aspirations. Comment la

préparer et vers quel type de travail se diriger ? Prendre le temps de consulter des camarades expérimentés, c'est une période charnière et le choix est structurant pour la suite. Un jeune camarade a vécu intensément sa première expérience industrielle, mais il en a fait le tour. Il est aujourd'hui perdu face à une multitude de possibilités, il écoute ses amis avec des conseils plus ou moins adaptés à sa personnalité et part sur de mauvaises pistes. Le mentoring lui permet de réfléchir à ses aspirations profondes. Après une exploration méthodique et une activité intense de prise de contact (souvent plusieurs la même semaine) en parallèle avec le poste qu'il occupe, il choisit une responsabilité technique dans un nouveau secteur industriel pour lui (et il semble qu'il s'y plaise beaucoup).

Un autre camarade quitte une entreprise de services *high tech* et se reconvertit dans le conseil digital en restant dans son secteur d'origine.

Plusieurs camarades ont choisi comme première expérience professionnelle des activités techniques extrêmement spécialisées dans des grands groupes (exemples : R&D industrielle, instruments financiers). Cette grande spécialisation technique ne correspond pas à leur vision de carrière, ils souhaitent s'intégrer davantage au *business* de l'entreprise mais ils manquent de visibilité sur les opportunités. Ils hésitent entre rester dans le même groupe ou risquer un changement plus radical vers une activité qui correspondrait mieux à leurs valeurs. Deux de nos camarades (entre autres) ont pu élargir le champ des possibles et mettre à plat leurs réflexions grâce au mentoring. Ils explorent leur réseau et les pistes en interne, ils décident de rester dans le même groupe en prenant un poste plus opérationnel.

Le camarade en milieu de carrière

Sans besoin particulier, il souhaite échanger des idées et trouver des interlocuteurs pour dynamiser sa carrière, en interne ou en externe.

C'est un cas atypique, le demandeur a apprécié l'aide d'un mentor plus jeune que lui, qui a pu l'ouvrir à de nouvelles pratiques de travail. Le choix d'une orientation ne s'imposait pas, aussi le mentoring a permis d'explorer méthodiquement les idées multiples du mentoré de façon active.

Le camarade se sentant menacé dans son entreprise, désireux d'anticiper un éventuel départ subi

Le mentoring permet de prendre du recul sur les événements passés et la menace pressentie aujourd'hui. Ensemble, on peut analyser froidement les situations en prêtant attention aux signaux faibles. Selon la gravité de

la menace, il faut anticiper une séparation ou faire le dos rond en attendant des mouvements favorables dans l'entreprise.

Le camarade senior s'interrogeant sur un changement de statut

Par exemple pour passer de salarié à consultant indépendant. C'est un changement profond qui cache beaucoup de pièges. Il convient de s'y préparer en suivant les formations ou en consultant les groupes appropriés. La relation personnelle et continue avec un mentor qui a réussi cette transition a tout son intérêt. Le rôle du mentoring est complexe : aider à formuler une offre de services, valider l'adaptabilité à ce changement, coacher une évolution psychologique.

Le camarade en recherche d'emploi

Les causes de cette situation sont diverses : conflit de personnes ou de valeurs, perte de sens, break, déménagement du conjoint. Le départ est volontaire ou pas. Dans tous les cas, c'est une épreuve avec de multiples risques (perte des repères, isolement, doute, déséquilibre). Il ne faut pas rester seul, mais se faire aider de préférence par des professionnels (*outplacement*) ou à défaut par de bonnes associations. Quel que soit l'accompagnant, la démarche doit être méthodique sans brûler les étapes, en commençant par une phase de retour sur le passé et de réflexion sur soi-même.

Nous avons pu accompagner plusieurs camarades, en cherchant le bon *fit* avec le mentor, celui qui aurait vécu des expériences ou transitions similaires (pas forcément dans le même secteur). Nous proposons en parallèle un parcours individuel à travers le logiciel Jobmaker, pour poser les bases de son projet professionnel et apprendre à se présenter.

Le retour des mentorés : « Reprendre confiance en soi est primordial, c'est ce que permet la relation avec un mentor avec qui on peut partager ses doutes sans être jugé. On progresse dans un cadre méthodique qui sert de fil conducteur. Il faut d'abord écrire, réécrire sa biographie, la positiver, se préparer à raconter ses réalisations (les plus convaincantes). La réussite repose également sur la gestion harmonieuse de sa vie. L'avenir s'éclaire et il faut imaginer un nouveau projet professionnel, le confronter au regard extérieur critique, le rendre réaliste. On aboutit à la recherche active, d'abord par une démarche réseau avec des rendez-vous multiples, où l'on engrange les réussites, où l'on apprend à parler avec les dirigeants. » Ces accompagnés retrouvent un job, parfois dans un autre lieu ou un autre secteur devenu plus proche de leurs aspirations.

“Reprendre confiance en soi est primordial, c'est ce que permet la relation avec un mentor avec qui on peut partager ses doutes sans être jugé”

Le camarade aspirant à un développement personnel

Certaines demandes de mentoring ne mettent pas en cause directement l'orientation professionnelle mais plutôt une attitude dans un métier déterminé, par exemple l'organisation personnelle de son emploi du temps, la prise de conscience et l'appropriation du rôle de manager ou de la position d'expert indépendant. Le mentor n'est pas un coach, mais le dialogue avec un camarade perçu comme complice peut faire gagner beaucoup de temps.

Le potentiel d'une entraide bénévole

Ce bref retour sur expérience aura souligné le potentiel d'une entraide bénévole au sein de notre communauté, pour faire face à la diversité des situations professionnelles. Si bon nombre de grandes organisations déploient aujourd'hui des dispositifs de mentoring en interne, le cheminement avec un mentor extérieur peut se faire avec plus de franchise. Il est désintéressé, sans arrière-pensée de recrutement. La présence d'un camarade polytechnicien est un plus, par les affinités dans la tournure d'esprit et le vécu au long de son parcours professionnel, par l'ouverture d'un large réseau de relations.

Trouver le bon mentor

L'identification du bon mentor avec le demandeur est une étape capitale, qui requiert un peu de minutie. Il faut trouver le bon *fit*. Le mentor n'a pas à être formé, il lui faut principalement de la bonne volonté et un minimum de disponibilité. Il doit ensuite s'appuyer sur la charte déontologique qui cadre le dispositif. On voit ainsi que l'organisation du mentoring demande assez peu de moyens, tout en apportant des bienfaits multiples et en renforçant l'entraide dans notre communauté. ×