

REVERSE MENTORING

69% des entreprises considèrent en 2016 que la question des générations est un vrai sujet.

Source : l'observatoire du management intergénérationnel

De quoi parlons-nous ?

Le reverse mentoring ou «mentorat inversé» désigne l'accompagnement de dirigeants ou de seniors par un jeune salarié, voire un stagiaire dans leur apprentissage ou leur perfectionnement sur différents sujets, notamment des nouvelles technologies et plus particulièrement des médias sociaux. Cet apprentissage prend souvent la forme de réunion d'échanges entre deux personnes pendant quelques heures, mais peut aussi se faire en groupe.

Le «reverse mentoring» a été mis en place à l'aube des années 2000 et a été popularisé aux Etats-Unis par Jack Welch, ancien PDG de General Electric. Danone a introduit ce concept en France, pour rendre le management et la culture d'entreprise plus collaboratives, avec notamment l'arrivée sur le marché du travail des digital natives.

Quels enjeux ?

Le reverse mentoring répond à l'enjeu d'intégration et de fidélisation des jeunes et fait partie de la stratégie de marque employeur.

La maîtrise de l'outil implique-t-elle la maîtrise de la stratégie de communication ? Les jeunes sont-ils tous experts des réseaux sociaux ? Utiliser ces outils de façon personnelle veut-il dire qu'une personne sait les utiliser de façon professionnelle et en maîtrise-t-elle les enjeux ?

Si les jeunes sont aussi volontaires et motivés à «mentorer» leurs cadres dirigeants, c'est qu'ils voient là un levier positif de transformation de cultures organisationnelles qui les frustrant au quotidien. Les entreprises vont-elles répondre à ces attentes ?

Quelles conséquences pour les organisations ?

Le reverse mentoring permet d'assurer la transformation numérique en se servant des connaissances et de l'aisance des digital natives sur ce sujet, tout en permettant aux plus seniors de leur faire part de leur savoir-faire et expérience du métier.

Il permet aussi de créer des liens entre les salariés et valorise la culture de l'échange.

Certaines entreprises comme Danone, Orange, ou SNCF ont créé leur programme interne.

Avis d'expert



Clara Leparquier,
Consultante et Coach
en intelligence collective
et collaboration
intergénérationnelle
MTH Coaching

« Le mentorat est apparu il y a une trentaine d'années dans les pays anglosaxons, avec l'ambition affichée de faire circuler le savoir, renforcer le lien social et développer l'intelligence collective, avec un mentor qui fait bénéficier de son expérience, savoir-être, savoir-faire à un jeune mentoré, en dehors de tout enjeu hiérarchique.

Le mentorat inversé ou reverse mentoring bouleverse les codes, en plaçant le jeune en position de mentor du sénior, partant du principe que chaque individu, quel que soit son âge et son expérience, possède des compétences, des expériences et des savoirs à transmettre. Il peut se faire en constituant des binômes ou en collectif.

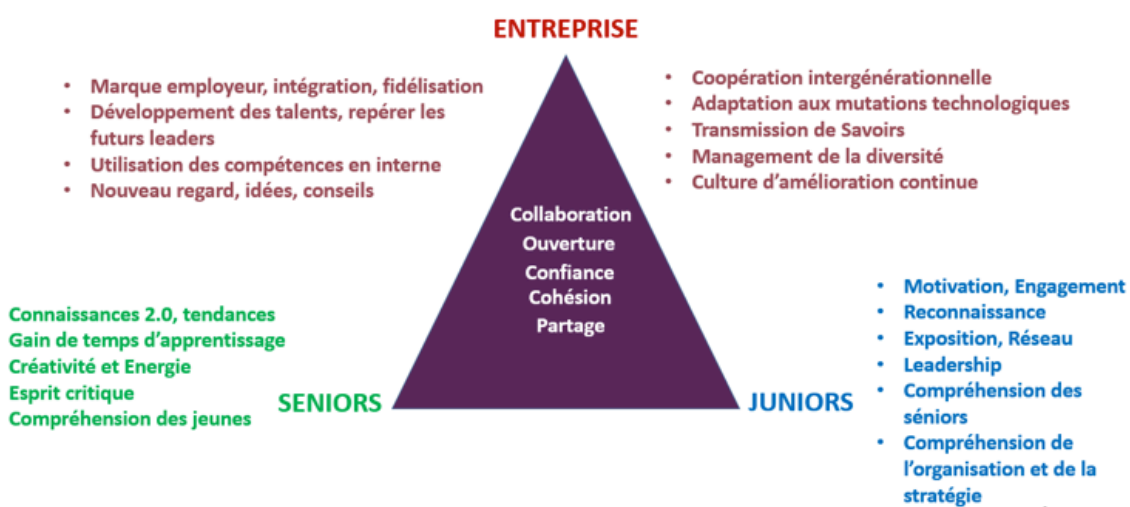
Il s'est développé dans un contexte de révolution numérique, de rapide obsolescence de la connaissance, et d'enjeux intergénérationnels forts, avec l'allongement du temps de carrière parallèlement à l'arrivée massive de la génération Y sur le marché du travail.

Le reverse mentoring apparaît comme un outil d'adaptation dans un contexte d'incertitude et de changement, avec pour objectifs : le maintien et la transmission du savoir entre générations, la coopération intergénérationnelle, l'engagement, la motivation et le développement des jeunes salariés, l'actualisation de certaines compétences/connaissances par les séniors.

Il est important de parier sur les effets secondaires du programme, pour les jeunes, les séniors et pour l'entreprise.

«Le reverse mentoring apparaît comme un outil d'adaptation dans un contexte d'incertitude »

Les bénéfices du Mentorat Inversé



Les clés de réussite :

- Identifier les compétences et savoirs à transmettre en interne
- Communiquer en interne sur le programme et ses finalités
- Impliquer le top management
- Définir des objectifs et des attentes claires
- Baser le programme sur le volontariat
- Encadrer la relation mentor – mentoré
- Former les mentors en amont puis les accompagner pendant le parcours (codéveloppement par exemple)
- Établir des relations de confiance, de respect et d'écoute mutuelle entre mentor et mentorés
- Pour les séniors, dépasser les a priori et faire preuve d'humilité

Une bonne communication interne permettra de désamorcer les principaux freins que sont le manque d'implication du top management, une absence de vision et de clarté du programme, des craintes des séniors, une appréhension des jeunes quant aux attentes.