

« Le mentoring, c'est travailler sur le fond, sur ce que l'on peut apporter à la société et au monde »

● **Florentin Roche** est coach certifié, et surtout partenaire formateur chez CSP. Avec une bienveillance éclairante, il nous explique pourquoi le mentoring apporte au management une prise de hauteur, curieusement peu utilisée en France, mais redoutablement efficace.

Nadia Ali Belhadj : En évoquant le mentoring, nous restons dans la même sphère que le coaching, mais quelle est la différence ?

Florentin Roche : Dans le coaching, on se situe dans ce que croient les gens. On travaille sur les comportements qui découlent des croyances et des valeurs personnelles. Avec le mentoring, on fait davantage appel à l'intelligence universelle, la mise en mouvement de l'esprit. On se situe plus dans l'intellect. Comme souvent, il faut remonter à la Grèce pour comprendre mieux ce qu'est le mentoring ! Dans l'Odyssée d'Homère, Mentor est un vieil ami d'Ulysse qui lui confie l'éducation de son fils Télémaque, lorsqu'il part pour la guerre de Troie. En prenant son apparence, Athéna aidera, par ses questionnements, le roi d'Ithaque dans ces choix. Elle/il va l'aider à se déterminer. Ces dialogues ne vont pas être dans le « comment », mais plutôt dans le « pourquoi ». Les réponses qu'apportera Ulysse donneront le sens général de sa propre action. C'est pourquoi, le mentor a l'image de la personne expérimentée, pleine d'expérience... désintéressée et bienveillante.

N. A. B. : Comment transposer le mentoring dans le management d'aujourd'hui ?

Fl. R. : Le coach et le mentor ont deux rôles différents. Le premier accompagne. C'est comme un taxi qui a une destination à atteindre.

On détermine là où on veut aller et l'objectif est d'arriver à bon port. Le mentoring, c'est plus travailler sur le fond, sur ce que l'on peut apporter au monde, à la société en général ! Contrairement au coaching, il n'y a pas d'objectif déterminé...

La question première du manager mentor est : 'que voulez-vous accomplir ?' Il y a là une notion de mission, de sens philosophique : « quel sens donner à ce que l'on fait ? », « quelle est la finalité de nos actions ? »

N. A. B. : Pouvez-vous nous donner un exemple ?

Fl. R. : Oui... Prenons le cas de la personne qui obtient de très bons résultats et se voit proposer un poste de management. Plus elle progressera dans la hiérarchie, plus elle devra se mettre en retrait de son activité opérationnelle. Elle prend alors conscience que pour devenir dirigeant, il faut lâcher son expertise. C'est pourtant ce métier qu'elle a choisi. Le problème est qu'elle ne sait pas ce dont elle a envie. Elle a parfois l'impression, aussi, qu'on pense son avenir pour elle. Ce qui est d'autant plus vrai qu'elle a toujours été performante et conforme aux attentes. Comment aborder le sujet avec cette personne ? Le mentor fait appel à la leçon de vie plutôt qu'à la recette miracle. Il va, en fait, renvoyer un miroir à celui qui l'interroge sur une problématique qui a, au fond, toujours existé. Ici, il s'agit de revenir à la



question de Socrate dans le Politique : quel est le meilleur expert pour diriger la cité ? Est-ce le cordonnier ? le berger ? Non, le meilleur n'est pas un expert mais celui qui philosophe. Celui qui a la capacité à faire réfléchir sur l'activité de chacun de nous.

N. A. B. : Le mentoring, en fait, c'est de la philosophie en entreprise...

Fl. R. : Le mentoring, ce n'est pas résoudre, mais éclairer les différentes options possibles pour faire le bon choix. Toujours dans notre exemple, le « peut-être » dirigeant culpabiliserait de ne plus être un expert reconnu. Le mentoring lui permettra de s'autoriser l'idée qu'il peut lâcher son expertise et être reconnu pour d'autres compétences managériales. Dès lors, à lui de faire un choix qui lui ressemble vraiment. Ce genre de problématique est très courant en France, où un manager doit être super expert. Mais non, en fait, plus il monte dans la hiérarchie, plus il doit travailler sur des visions et des stratégies à mettre en place. **Vis-à-vis de son équipe, un manager mentor doit pouvoir demander à son équipe : « quelle est l'image de notre équipe ? ».** Il doit avoir une vision certes mais surtout, être capable d'accoucher de la vision de son équipe et déceler si elle est cohérente avec celle de l'entreprise. Plus généralement, un manager doit pouvoir se demander comment il va et quelle direction est la sienne... au moins une fois par semaine. ✕



Florentin Roche

Florentin est psychopraticien et coach certifié, Master Trainer, formé en France et aux États-Unis. Il est titulaire d'un MBA et mène des recherches en philosophie appliquée et psycholinguistique. Il intervient en formation initiale et en formation continue, à l'international.