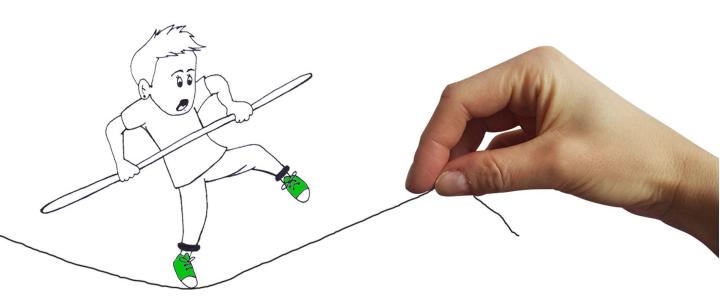
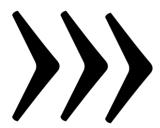


GUIDE DU MENTORAT



Le guide du mentorat AJE, pour des mentors formés, prêts à accompagner les jeunes, à partager sur leur connaissance de l'entreprise, leur vécu, leur parcours et leur expérience professionnelle.





>	Avant-propos	3
>	Le mentorat	4
>	Le mentor	5
>	Pour commencer, briser la glace	6
>	Dans quelles circonstance le mentor peut-il intervenir ?	7
	Renforcer sa confiance en soi	8
	Choisir une orientation professionnelle	9
	Rédiger un CV et une lettre de motivation	10
	Réussir l'entretien de recrutement	11
	Acquérir les codes de la vie en entreprise	12/13
>	Conclusion	14

Avant-propos

Pour l'Association Jeunesse et Entreprises, le mentorat est une seconde nature. En effet, depuis plus de 35 ans, nos bénévoles accompagnent les jeunes, du collège aux études supérieures, pour les préparer à une entrée réussie dans la vie professionnelle.

Année après année, l'association a développé une ingénierie de projet et un savoir-faire dont l'efficacité est reconnue et qui expliquent nos relations partenariales avec plus de **400 établissements** de formation et d'enseignement et près de **1 000 entreprises**, de la TPE aux groupes mondialisés.

C'est dire que lorsque l'opportunité s'est présentée de passer du mentorat collectif, que nous pratiquons tout naturellement car c'est notre raison d'être, au mentorat individuel dans le cadre de l'opération « 1 jeune, 1 mentor», nous n'avons pas hésité.

Sélectionnée dans le cadre de l'appel à projet qui a lancé la démarche en juin 2021, Jeunesse et Entreprises a mobilisé ses réseaux pour atteindre l'objectif qui lui a été fixé.

Au 31 décembre 2021, le contrat - 300 jeunes engagés dans le mentorat - était tenu.

Pour garantir sa crédibilité, Jeunesse et Entreprises a pris aussi deux engagements complémentaires :

- disposer d'un collectif de mentors, issus des rangs de ses bénévoles et de ses partenaires entreprises : ils sont maintenant plus de 110 mentors, mobilisés par AJE, qui accompagnent de 1 à 3 mentorés,
- > former ses mentors pour apporter une vraie valeur ajoutée aux jeunes.

Ce guide du Mentorat AJE que je suis heureux d'introduire vient parachever le dispositif.

Loin de toute philosophie, nous avons travaillé sur un guide pratique qui s'efforce de répondre à deux questions souvent entendues, sur les attentes des jeunes concernant le mentorat et sur ce qu'un mentor peut apporter à un jeune.

Ma reconnaissance va à tous nos bénévoles qui s'impliquent sans ménager leur temps dans cette belle action solidaire : aider un jeune à s'insérer dans la vie active en lui apportant une expérience dont il saura tirer parti!



Dominique HERON
Président
Association Jeunesse et Entreprises

- > 110 mentors AJE
- > 300 jeunes engagés dans le mentorat

Le mentorat

Ce guide est rédigé à l'attention des mentors AJE pour les aider dans leur démarche d'accompagnement.

1

Le mentorat aide les jeunes à s'affirmer par rapport à leur future insertion dans la vie active.

Soit il s'adresse à des jeunes qui n'ont pas encore connu une situation professionnelle – stage même de courte durée notamment - soit il vise des jeunes qui ont déjà vécu une ou plusieurs immersions professionnelles.

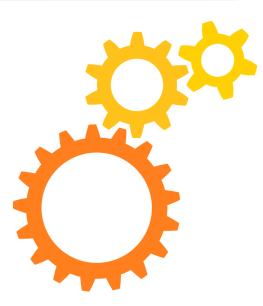
Les âges sont différents et les attentes ne sont pas les mêmes.

3

Le mentorat ne solutionne pas des problèmes de nature psychologique ou existentielle : le jeune doit dans ce cas être orienté vers les psychologues scolaires ou les assistantes sociales.

5

Le mentorat est factuel : à partir d'une situation, il apporte des éléments permettant au jeune de progresser et de réussir la préparation de sa vie professionnelle.



2

Le mentorat ne se confond en aucun cas avec un soutien scolaire : il ne porte ni sur l'acquisition de savoirs académiques ni sur des problèmes pédagogiques. Si un mentor se trouve dans cette situation, il conseille au jeune de se rapprocher de son professeur principal.

Le mentor peut néanmoins apporter une aide dans l'organisation du travail personnel ou dans la préparation à un examen.

4

Le mentorat aide un jeune, qui à un moment de ses études, a besoin d'être rassuré, conseillé, informé, documenté et de bénéficier de conseils pratiques.



Cette dimension est très importante pour Jeunesse et Entreprises dont la mission est de préparer le jeune à intégrer la vie active, dans les meilleures conditions possibles.

Le mentor

1

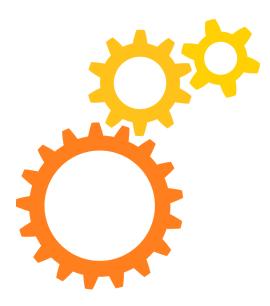
Le mentor n'est pas un coach : il ne déploie pas des méthodes sophistiquées et formatées, faisant l'objet d'un enseignement particulier et relevant du coaching.

2

Le mentor met son expérience à la disposition des jeunes qu'il accompagne (1 à 3 mentorés) : toute sa valeur ajoutée repose sur son vécu et sur la manière dont il s'en sert pour leur donner confiance et les faire progresser.

4

Le mentor ne juge pas, mais il peut être amené à faire prendre conscience au jeune que son projet professionnel manque de précision, qu'il ne semble pas avoir assez confiance en lui, etc..



3

Le mentor est dans une attitude d'écoute active vis-à-vis du jeune ; il ne le laisse pas « raconter » ses doutes et ses angoisses. Il dialogue avec lui pour l'amener à exprimer ses attentes et ses besoins, en relançant l'échange, en l'orientant vers des perspectives positives et réalistes, etc.

5

Le mentor s'adapte aux attentes du jeune de 2022 : il va rapidement à l'essentiel et il lui fait apercevoir des perspectives pratico-pratiques.



Le mentor AJE n'est pas « un grand-frère » : c'est une personne-ressource qui permet à un jeune de bénéficier de son expérience.

Un mentor est dans une attitude active : il pose les bonnes questions pour amener le jeune à prendre des décisions réfléchies ; il l'aide à sortir de sa zone de confort.

Pour commencer, briser la glace...

1

Quelques phrases simples pour rassurer et préciser que le mentorat n'est pas une forme déguisée d'évaluation scolaire : aucun lien avec les dossiers scolaires, les notations, etc.

2

Se présenter -avant le jeune- pour qu'il sache qui il a en face de lui : éviter l'accumulation des titres universitaires qui « écrasent » le jeune, parler plutôt des responsabilités exercées actuelles et antérieures.

Plutôt que d'énumérer une liste de postes occupés, évoquer de préférence les secteurs d'activités fréquentés : attention, les sigles et les raisons sociales d'entreprise sont rarement parlantes, donner un contenu concret aux métiers, aux responsabilités que vous avez exercés (j'ai géré les finances de .. j'ai encadré une équipe de commerciaux qui vendaient... etc).

.3

Demander ensuite au jeune de se présenter : quel niveau d'étude, quelle filière.

4

Venir enfin au cœur du sujet : lui demander sur quel point il attend d'être aidé. En quoi le mentorat lui sera-t-il utile?

Dans quelles circonstances le mentor peut-il intervenir?



Renforcer sa confiance en soi



Choisir une orientation professionnelle



Savoir rédiger un cv et une lettre de motivation



Réussir un entretien de recrutement (du stage au CDI)



Posséder les codes (savoir-être) de la vie en entreprise



Chacune de ces situations nécessitera un mentorat adapté

Renforcer sa confiance en soi

Le mentor doit éviter les questions directes qui risquent d'amener le jeune à se replier sur lui-même et d'alimenter sa peur de l'échec.

Il doit l'aider à analyser les raisons de ses craintes et surtout l'entraîner sur la valorisation de son potentiel.

La méthode de l'arbre de vie, pratiquée par AJE dans plusieurs établissements scolaires depuis des années, produit en général un déclic positif.

Le mentor demande au jeune de dessiner un arbre avec :

- > ses racines : il évoque les fragilités qui peuvent résulter de son contexte socio-éducatif, de son lieu de vie, de son isolement, etc..
- > son tronc : le jeune fait part de son projet professionnel construit ou en pointillé
- > ses branches : le jeune échange avec le mentor sur ses centres d'intérêt, ses hobbies, ses réalisations et engagements divers
- > ses feuilles : c'est le « nec plus ultra », la partie que le jeune va travailler avec son mentor dans l'avenir (par exemple une appétence pour la communication digitale - une tendance à être extraverti ou au contraire une préférence pour l'étude et la recherche en solitaire...)

Quelques questions simples permettent au jeune de découvrir ses points forts :

Est-il jugé participatif en classe?

Vit-il par ses amis plus que par des lectures ? etc..



Faire émerger les compétences

Choisir une orientation professionnelle

Le mentor ne s'immisce pas dans les choix du jeune :

Il répond aux questions qu'il se pose en l'éclairant. C'est là que son vécu sera particulièrement utile.

Comme pour toutes les autres situations, le mentor doit réussir à amener le jeune à expliquer ce qu'il attend de lui : un choix d'orientation qu'il regrette ? Un choix à faire qui le stresse particulièrement ?

dans le premier cas, le mentor va demander au jeune d'expliquer les raisons de son choix : un choix négatif (peur des mathématiques et des sciences ?) un choix orienté (pressions familiales ?) un choix positif (attractivité d'un métier ?). Ensuite ils aborderont les causes de ses doutes : manque-t-il d'informations sur les débouchés ? A-t-il une représentation inexacte des métiers dont il rêve - ou dont il ne veut pas ?

Le mentor se mettra à la portée du jeune : il rappellera qu'il a connu des situations identiques, soit personnellement soit de par ses relations. Il donnera des exemples de parcours professionnels avec des réorientations, en insistant sur la multiplicité des passerelles. Les cursus rigides n'existent plus.

> dans le second cas, le mentor demandera au jeune de décrire l'emploi dans lequel il s'imagine : quel secteur d'activité et pour y faire quoi ? Si le jeune n'a pas d'opinion tranchée, le mentor pourra utiliser la méthode de l'arbre de vie (cf cas n° 1) pour aider le jeune à préciser sa voie.

Le mentor apportera au jeune tout ce qu'il ne peut pas savoir : les métiers en tension par familles professionnelles et surtout le décryptage des métiers - et leur richesse. Par exemple, la collecte des déchets n'a de sens que si elle est couplée au recyclage.

Le mentor aidera le jeune à découvrir et à s'intéresser aux **nouveaux** métiers : les data ne sont pas les statistiques, le numérique et le digital ne sont pas l'informatique, les fonctions du « back office » sont vitales, les techniciens de la transition énergétique ont de très belles perspectives, etc..

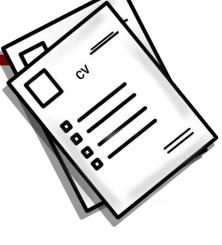
Rédiger un CV et une lettre de motivation

Le mentor expliquera au jeune que le CV est la rencontre de deux volontés :

- > celle du jeune qui explique pourquoi sa tranche de vie justifie sa candidature et mérite qu'on lui fasse confiance
- > celle du recruteur qui considère qu'il peut donner sa chance au jeune Ces deux volontés doivent converger.



- D'abord, lui tenir un langage de vérité : un CV pour des jeunes qui souvent n'ont pas ou peu d'expérience ne peut pas être encyclopédique. Le but n'est pas de raconter une épopée mais de révéler la force de caractère du jeune.
- Il est important de rappeler que le CV est indispensable, qu'il s'agissent d'un stage, d'un contrat en alternance ou d'un CDD...
- Le mentor insistera sur ce qui est apprécié dans un CV: essentiellement l'engagement. A travers des expériences courtes de jobs d'été ou des actions associatives. Il fut une époque où la construction de puits en Afrique dans des démarches humanitaires donnait immédiatement un plus. En 2022, l'aide à l'alphabétisation d'écoliers, l'appui aux organisations humanitaires, etc., sont des atouts à valoriser.
- Le mentor demandera au jeune de raconter son expérience et surtout de dire ce qu'il en a retiré. Ce n'est pas l'action qui compte : c'est la plus-value qu'elle apporte à la formation intellectuelle et morale d'un jeune. Le mentor l'aidera à la formaliser.
- 6 Mettre en garde le jeune sur ce qui est écrit dans le CV, qui orientera l'entretien d'embauche : rien ne doit être inventé.
- Quant à la lettre de motivation, elle doit être adaptée à l'entreprise que l'on souhaite rejoindre : le jeune devra motiver sa candidature, résumer ses expériences, mettre en valeur un ou deux traits de sa personnalité.
- La forme de la lettre de motivation est essentielle : concise, rédigée clairement et sans faute. Le mentor fera répéter l'exercice au jeune, jusqu'à ce qu'il en maîtrise les règles.



Réussir l'entretien de recrutement

Un rendez-vous est fixé et le jeune ne sait pas comment se présenter ni se comporter.

Les conseils du mentor lui seront particulièrement utiles.

Le mentor demandera au jeune de se renseigner sur l'organisation auprès de laquelle il a postulé : il n'est pas possible de se présenter dans une mairie pour un stage, en ignorant quelles sont les différentes activités (état-civil, affaires scolaires, services urbains...).

Se renseigner signifie avoir une connaissance minimale des caractéristiques de l'organisation - entreprise privée ou publique – administration - que l'on souhaite rejoindre. Par exemple, dans une pharmacie, il conviendra de s'informer sur la répartition du chiffre d'affaires entre la parapharmacie et la vente de médicaments.

Se renseigner sur une organisation, c'est aussi connaître ses origines, son histoire : Orange s'appelait France Telécom... Le mentor aidera le jeune à naviguer rapidement dans les nombreuses documentations disponibles sur internet : plaquette, rapport annuel, etc..

Aucun jeune ne doit se présenter à un entretien sans être informé : activités principales et secondaires, nombre de salariés, date de création, chiffre d'affaires annuel, clients. Ce sont des informations basiques, mais incontournables.

- Le mentor suggèrera au jeune d'adapter sa tenue vestimentaire et son mode d'expression à la culture et à l'ADN de l'entreprise. Si le tutoiement peut-être d'usage dans une start-up, il n'en sera pas de même dans une entreprise qui existe depuis plus de 200 ans. C'est ainsi, le jeune devra l'intégrer.
- Sendant l'entretien, le jeune aura une curiosité de « bon aloi », montrant sa motivation et posant des questions pertinentes. Le mentor l'aidera à préparer des « rebonds » pour éviter les trous dans la conversation. Le mentor préparera le jeune aux questions pièges : quel salaire exigez-vous ? serez-vous disponible ? votre domicile n'est-il pas un peu trop éloigné ? Envisagez-vous de fonder une famille ?
 - Il lui évitera aussi de se « griller » : à quelle heure serai-je libre le soir ? Combien de semaines de vacances ?





Pour se préparer efficacement, rien ne vaut une mise en situation : le mentor simulera des entretiens de recrutement en imaginant des cas pratiques

CAS N°4

Acquérir les codes de la vie en entreprise 1/2

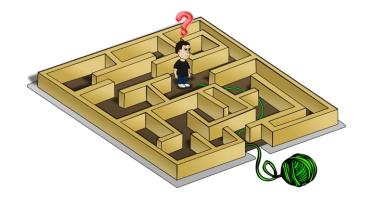
La découverte de la microéconomie est peu pratiquée dans les enseignements : les mécanismes économiques - les prix, les marchés, la concurrence - ainsi que les grandes tendances - inflation, taux d'intérêt, masse monétaire - sont des éléments indispensables à l'appréhension de la vie économique, mais qui aident peu à cheminer dans l'entreprise.

Nombre de jeunes la voient comme un labyrinthe, un « trou noir », au pire une jungle peuplée de dangers.

Le mentor est là pour rassurer, expliquer, guider. Il ne fera pas de théorie : il parlera de son vécu.

> Un premier éclairage portera sur les fonctions clés d'une entreprise : la méconnaissance suscite l'inquiétude. Le mentor les passera en revue avec le jeune, en décrivant le rôle de chacune : à quoi sert la fonction financière ? qu'entendons-nous par « le commercial » ou les ressources humaines ?

Un jeune avait répondu à un mentor : « le R.H, il paie » Hélas, le recrutement, la formation continue, la gestion des relations syndicales, ne figuraient pas au référent du jeune.





AJE dispose d'une plateforme numérique, la P'AJE, qui propose de courtes vidéos de professionnels expliquant leurs responsabilités. Cet outil est mis à la disposition de nos mentors.

CAS N°5

Acquérir les codes de la vie en entreprise 2/2

Ensuite, le mentor fera progresser le jeune dans la découverte des modes de fonctionnement d'une entreprise ; il insistera sur les interactions (comment vouloir mettre un produit sur le marché, sans se soucier des compétences des salariés pour le

Et tout naturellement, les savoir-être nourriront l'échange entre le mentor et le jeune.

Nous verrons apparaître :

- > la **curiosité**, sans laquelle il n'y a ni dynamisme, ni innovation, ni motivation
- > la résilience qui permet de passer les caps difficiles –nombreux par temps de crise : on apprend à relativiser, à rebondir, à partir sur un plan B (panne, accident, pandémie,..) Il est désormais nécessaire d'anticiper et de gérer les risques. Le mentor apprendra au jeune à garder son calme...
 - C'est d'autant plus important que les entreprises sont formées d'unités décentralisées où le jeune salarié, encore en apprentissage, sera peut-être loin d'un senior expérimenté : identifier rapidement des « amis » dans une organisation est fondamental. Tout ne figure pas dans les « tutos »!
- > l'empathie qui permet de travailler en collectif : l'entreprise n'est plus une addition d'individualités qui fonctionnent en silo, le mentor expliquera en donnant des exemples qu'il a connus -ou connait encore- comment la démarche projet reposant sur le « team building » s'est imposée partout. Elle suppose d'être attentif aux autres, « collaboratif », de ravaler ses susceptibilités, d'accepter un minimum de polycompétences (l'infirmière ne se vexe pas si un malade lui demande un verre d'eau au passage, même si ce n'est pas dans sa définition du métier!)

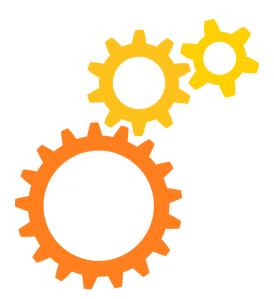
Le mentor expliquera bien que ces savoir-être sont universels. Ils concernent toutes les catégories d'entreprises, indépendamment de la taille et du secteur d'activité. Ce n'est qu'une question d'échelle. Il n'opposera pas non plus le public au privé : une intercommunalité, une ARS, une préfecture, un lycée, un hôpital appliquent des règles de gouvernance identiques.



Conclusion

Le mentorat AJE est un mentorat qui

- s'inscrit totalement dans la mission de l'association, qui vise la réussite professionnelle des jeunes.
- répond aux objectifs de l'opération « 1 jeune, 1 solution », en renforçant leurs capacités à s'intégrer dans la vie active et en dépassant leurs fragilités.



« L'équilibre délicat du mentorat n'est pas de les créer à votre propre image mais de leur donner l'occasion de se créer»

Steven Spielberg

Les mentors AJE

- > ont une forte expérience professionnelle
- > sont à l'écoute des jeunes pour créer un climat de confiance
- > sont des personnes-ressources disponibles et attentives
- > ont une vision large et ouvrent les jeunes à la culture citoyenne. Ils les incitent à s'intéresser aux grands enjeux du moment : transition énergétique et écologique, engagements dans la société civile, etc..
- restent toujours objectifs: ils ne culpabilisent jamais les jeunes, ils les responsabilisent en leur suggérant des chemins pour progresser.



Point fort : Le mentorat AJE n'est pas déconnecté des programmes proposés aux jeunes par l'association.

Les « stages à mission », les « Challenges », les conférences « Escales » sont autant d'occasions de mettre le mentorat en pratique.

Les conseils des mentors AJE sont toujours d'application directe : le mentor AJE dirige le jeune qu'il accompagne vers le parcours de découverte du monde professionnel qu'AJE déploie dans les territoires.

D'autres questions?

Au-delà des cas pratiques développés dans ce guide, le mentor peut, dans certaines situations, avoir besoin d'un conseil ou simplement éprouver la nécessité d'échanger avec un autre mentor.

Dans ce cas, il a la possibilité de contacter l'un des 4 mentors référents AJE, dont les coordonnées figurent ci-dessous.

- Thierry Pigeon, expert AJE thierry.pigeon.cma@gmail.com
- Didier Desage, Vice-président AJE,
 Président du club AJE Nouvelle-Aquitaine
 didier.desage@gmail.com
- Gilles Dougoud, Expert AJE gilles@provenio.fr
- Victoria Ounsy, Expert AJE vounsy@gmail.com











