

Le mentorat : Etat des savoirs et de l'existant

Novembre 2023

agence**phare**

SOMMAIRE

1. LE MENTORAT, UN TERME POLYSEMIQUE	3
1.1. Effet du contexte sur la définition et les fonctions associées au mentorat	4
1.2. Un objet d'étude à la croisée de plusieurs disciplines	4
1.3. Typologie des mentorats	5
1.3.1. Mentorat formel ou informel : différences de structuration	5
1.3.2. Mentorat associatif, d'entreprise, d'affaires : différences d'implantation	5
1.3.3. Mentorat professionnel, éducatif, académique, des jeunes : différences de publics	6
1.3.4. Mentorat féminin, par les pairs... : différences d'appariement	7
2. QUELS IMPACTS DU MENTORAT ?	8
2.1. Mentoré-es, mentor-es, famille : des effets attestés	9
2.1.1. Des effets positifs pour les mentoré-es	9
2.1.2. Des effets positifs pour les mentor-es	10
2.1.3. Des effets pour les familles	11
2.2. Le paradoxe du mentorat	11
2.2.1. Des effets de petite taille	12
2.2.2. Une efficacité qui ne s'améliore pas	13
2.2.3. Le mentorat, un outil ambivalent et moins efficaces que d'autres mesures ?	14
2.3. Les facteurs d'efficacité	14
2.3.1. Caractéristiques des mentor-es et mentoré-es	14
2.3.2. Caractéristiques de la relation mentorale	15
2.3.3. Caractéristiques des programmes	15
3. BIBLIOGRAPHIE	16

1.

Le mentorat, un terme polysémique

Toutes les pratiques de mentorat semblent partager un socle commun identifié par Maëla Paul dans sa typologie des relations d'accompagnement : « Elles sont toutes fondées sur **une base relationnelle forte** (puisque conçue comme sa plus simple expression : deux), dans laquelle la fonction de l'un est de faciliter l'apprentissage ou un passage de l'autre. Il s'agit d'**être avec et d'aller vers**¹ ». Toutefois, malgré ce socle commun, **le mentorat n'a pas de définition consensuelle**. On recense plus de quarante définitions dans la littérature scientifique depuis les années 1980 et le sens du terme ne cesse de s'élargir². Le terme « mentorat » peut désigner des relations de conseil, d'enseignement, de *coaching*, de *sponsoring*, de soutien, d'admiration... et même d'amitié. Les définitions et fonctions associées au mentorat varient selon le contexte (1.1) mais également selon la tradition disciplinaire qui s'en saisit comme objet d'étude (1.2). L'état des connaissances actuel permet de dresser une typologie de 4 mentorats distincts (1.3).

¹ Maëla Paul, « Accompagnement », *Recherche et formation*, 2009, n° 62, paragr. 13.

² Emna Bach Ouerdian, Adnane Malek et Najwa Dali, « L'effet du mentorat sur la réussite de carrière : quelles différences entre hommes et femmes? », *Relations industrielles*, 2018, vol. 73, n° 1, p. 117-145.

1.1. Effet du contexte sur la définition et les fonctions associées au mentorat

Les définitions du mentorat varient en fonction du contexte dans lequel il s'inscrit : au sein des entreprises et organisations, elles insistent sur la dimension professionnelle du mentorat et sur son rôle pour la formation des salarié·es et le développement de leur carrière. Ainsi, en sciences de gestion, « le *mentoring* se caractérise par l'instauration d'une relation de travail intense entre un protégé et un membre plus expérimenté de l'organisation chargé de le former à sa fonction et de promouvoir son développement de carrière³ ». Par contraste, les études sur le mentorat en contexte scolaire ou auprès des jeunes adoptent des définitions plus larges, focalisées sur l'expérience relative des mentor·es et des mentoré·es : « Le mentorat consiste en une relation dans laquelle une personne ayant de l'expérience ou des connaissances dans un domaine (le mentor) offre différentes formes de soutien à une autre personne plus jeune ou ayant moins d'expérience (le mentoré)⁴ ».

Les fonctions sociales du mentorat ne font pas consensus non plus, mais on peut identifier avec Kathy E. Kram **deux fonctions principales** : (1) **une aide à la carrière et au développement professionnel** et (2) **un soutien émotionnel et au développement psychosocial**⁵. C'est cette seconde fonction, par laquelle le mentorat offre « une forme de soutien élargi en touchant les aspects affectif, social et vocationnel⁶ », qui le différencie d'autres formes d'accompagnement comme le tutorat ou l'aide aux devoirs.

1.2. Un objet d'étude à la croisée de plusieurs disciplines

La recherche en sciences sociales a bien saisi la multiplicité des définitions et des pratiques du mentorat. Dans les **années 1970, les sciences de gestion et du management ont été les premières à étudier le mentorat** en entreprise comme un moyen d'intégration des nouvelles et nouveaux employé·es. Le sujet est ensuite traité par la **psychologie** (qui interroge le rôle du mentorat dans le développement) et les **sciences de l'éducation** (qui s'intéressent à son impact sur la réussite des élèves et étudiant·es)⁷. Les littératures américaine et québécoise sont les plus fournies. La production est moindre en France mais elle se développe depuis les années 2000 ; cela correspond bien à l'engouement relatif des pays pour la pratique du mentorat⁸.

Il existe trois grands corpus de la littérature scientifique sur le mentorat : en sciences de gestion, sur le mentorat professionnel (*Workplace mentoring*) ; en sciences l'éducation, sur le mentorat scolaire et universitaire (*Student-faculty mentoring*) et celui des jeunes enseignant·es ; en psychologie, sur le

³ Nathalie Delobbe et Christian Vandenberghe, « La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire », *Le travail humain*, 2001, vol. 64, n° 1, paragr. 12.

⁴ Catherine Beaulieu, Fanny Godin et Mélissa Henri, *Mentorat et persévérance en sciences humaines*, Saint-Laurent, Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2017.

⁵ Kathy E. Kram, *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL, Scott, Foresman and Company, 1985, 252 p.

⁶ C. Beaulieu, F. Godin et M. Henri, *Mentorat et persévérance en sciences humaines*, op. cit., p. 16.

⁷ Maryann Jacobi, « Mentoring and Undergraduate Academic Success: A Literature Review », *Review of Educational Research*, 1991, vol. 61, n° 4, p. 505-532.

⁸ Silvester Ivanaj et Sybil Persson, « Le mentoring à la française : un processus informel, silencieux mais efficace », *Management & Avenir*, 2012, vol. 55, n° 5, p. 79-97.

mentorat des jeunes (*Youth mentoring*). En revanche, y a très peu de littérature sociologique apparente sur le sujet.

1.3. Typologie des mentorats

La recherche actuelle permet d'identifier **différents types de mentorat en fonction de la structuration** des actions (1.3.1), de leur **implantation** (1.3.2), de leur **publics** (1.3.3) et des **critères d'appariement** mentor·es-mentoré·es (1.3.4).

1.3.1. Mentorat formel ou informel : différences de structuration

Une première distinction importante est celle qui sépare le mentorat informel du mentorat formel.

- Le **mentorat informel** (ou « naturel ») n'est pas structuré et ne fait pas l'objet d'un programme : mentor·e et mentoré·es nouent une relation spontanée et volontaire, en dehors de toute organisation et sans soutien administratif ;
- Le **mentorat formel**, à l'inverse, est une intervention structurée. Le programme répond aux objectifs d'une organisation qui détermine des modalités d'intervention (appariement des mentor·es et mentoré·es, fréquence et durée de leur relation, activités collectives...) que les mentor·es s'engagent à respecter⁹.

L'organisation américaine MENTOR a établi en 2014 que le mentorat informel était bien plus répandu que le mentorat formel chez les jeunes Américain·es : 66 % des jeunes déclarent avoir un ou une « mentor·e », mais 4 % seulement ont un mentor·e *formel*.

Les classifications présentées ensuite portent uniquement sur le **mentorat formel**.

1.3.2. Mentorat associatif, d'entreprise, d'affaires : différences d'implantation

Dans une récente cartographie du mentorat français, l'European Mentoring and Coaching Council (EMCC) différencie des programmes de mentorat formel selon la nature de l'implication des mentor·es (bénévole ou rémunérée) et la structure dans laquelle le mentorat est mis en place (association, entreprise, cabinet

⁹ Paul-Armand Bernatchez et al., « Le mentorat en début de carrière : retombées sur la charge professorale et conditions de mise en œuvre d'un programme en milieu universitaire », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 2010, vol. 26, n° 1.

de conseil)¹⁰. À partir d'une base de données de 91 personnes « œuvrant pour le Mentorat sur tout le territoire français » construite par l'EMCC-France, le rapport identifie trois types de programmes :

- **Le mentorat associatif** : bénévole, mis en place par des associations ;
- **Le mentorat d'entreprise** : bénévole, au sein des entreprises ;
- **Le mentorat d'affaires** : avec contrepartie financière, mis en œuvre par des cabinets de conseil et d'accompagnement.

L'étude souligne que le mentorat bénévole est le plus développé et visible en France mais identifie l'émergence du mentorat rémunéré d'affaires et prédit le développement à venir de l'ingénierie du mentorat.

1.3.3. Mentorat professionnel, éducatif, académique, des jeunes : différences de publics

La classification la plus courante des actions distingue **trois secteurs de mentorat formel en fonction de leur public cible** et de ce que celui-ci implique quant au contexte, au profil des mentor-es et aux objectifs des programmes : **le mentorat professionnel, le mentorat éducatif et le mentorat des jeunes**.

Tableau 1 – Récapitulatif des trois secteurs principaux de mentorat formel

	Mentorat professionnel	Mentorat éducatif	Mentorat des jeunes
Contexte	Organisations (entreprises, fonction publique...)	Universitaire ou scolaire	multiples (scolaire, en entreprise, communautaire...)
Mentoré-es	Jeunes recrues	Étudiant-es ou élèves	Jeunes défavorisés (par leur classe sociale, leur lieu de vie, leur appartenance ethno-raciale, leur genre...)
Mentor-es	Employé-es de la même organisation	Enseignant-es, étudiant-es plus avancé-es, <i>alumni</i>	Adultes divers (souvent des personnes actives)
Objectifs principaux	Formation interne, facilitation des tâches professionnelles, développement de carrière, satisfaction au travail	Soutien scolaire, intégration aux formations, orientation et choix de carrière, lutte contre le décrochage...	Insertion professionnelle, développement psycho-social, gain d'estime de soi, ouverture socio-culturelle...

¹⁰ EMCC France et Manel Dardouri, *Réalisation d'une étude sur l'état du mentorat en France*, 2020.

1.3.4. Mentorat féminin, par les pairs... : différences d'appariement

Le dernier critère de différenciation des mentorats formels réside dans **les choix d'appariement mentor-es-mentoré-es**. Quelques programmes se distinguent par le fait que mentor-es et mentoré-es partagent des caractéristiques spécifiques comme le sexe (mentorat féminin), l'âge (mentorat par les pairs) ou la catégorisation ethno-raciale (mentorat « de la diversité »).

Le mentorat professionnel et éducatif des femmes est ainsi un champ particulièrement développé et structuré, surtout pour les femmes cadres et les professionnelles des secteurs scientifiques et académiques. L'institut européen pour l'égalité de genre (EIGE) identifie par exemple le mentorat comme un levier important pour l'égalité de genre. En France, l'association Femmes & Sciences participe à faire du mentorat un outil de l'action publique pour l'égalité hommes-femmes grâce à ses partenariats avec le Centre Nationale de la Recherche Scientifique (CNRS) et des universités¹¹.

¹¹ Julie Batut, Marina Kvaskoff et May C. Morris, « When mentoring matters: a French mentoring program for women in science », *Nature Biotechnology*, 2021, vol. 39, n° 6, p. 776-779.

2.

Quels impacts du mentorat ?

Quels sont les effets du mentorat pour celles et ceux qui y participent ? Depuis les années 1990 aux États-Unis et au Canada et les années 2010 en France, le développement du mentorat formel s'accompagne d'une exigence d'identification de ses impacts. La mise à l'agenda croissante du mentorat comme outil légitime de l'action publique renforce l'intérêt des pouvoirs publics pour les études d'évaluation et d'impact, qui doivent justifier les investissements consentis.

Les études d'impact ponctuelles fournissent **des preuves de l'efficacité du mentorat**¹² pour les jeunes, les mentor·es et les familles (2.1). Ces travaux se confrontent néanmoins à **un paradoxe** (2.2) car les méta-analyses des recherches expérimentales avec groupe contrôle ne montrent **que des effets très limités** (2.3).

¹² Une quinzaine d'études d'impact ont été prises en compte dans le cadre de cette revue de littérature. Elles ont été réalisées par les associations et structures d'évaluation suivantes :

- Actences et l'École d'économie de Paris (2013) ;
- l'AFEV et Trajectoires-Reflex (2019)
- Article 1 et IPSOS (2018, 2021) ;
- Break Poverty et KOREIS (2021) ;
- Chemins d'avenir (2019) ;
- France Parrainages et KIMOS/BVS/APRADIS (2014, 2015, 2016, 2017 et 2019 et 2021) ;
- NQT et KIMSO (2018, 2020) ;
- Proximité et Agence Phare (2021) ;
- REVEL@HER et l'EDHEC (2020) ;
- Institut Télémaque et KIMSO (2020).

2.1. Mentoré·es, mentor·es, famille : des effets attestés

À l'heure actuelle, deux grands types de travaux explorent les effets du mentorat : la recherche psychologique anglo-saxonne et les études d'impact. La littérature scientifique anglo-saxonne a produit des centaines de travaux sur les effets du mentorat des jeunes depuis les années 1970. Il s'agit d'études majoritairement quantitatives qui mobilisent des groupes contrôles et produisent un traitement statistique des effets. Il n'y a pas d'équivalent de cette littérature psychologique en France, mais les programmes de mentorat y sont de plus en plus sujets à des études d'impact. Depuis les années 2010, de nombreuses associations actives dans le domaine en réalisent à intervalles réguliers pour évaluer leur action. Ces études sont principalement menées par questionnaires auprès des mentoré·es, des mentor·es, des familles et des acteurs et actrices des structures. Elles peuvent aussi contenir un volet qualitatif.

Cette littérature permet d'identifier les effets du mentorat pour trois parties prenantes : les jeunes mentoré·es, les mentor·es et les familles.

2.1.1. Des effets positifs pour les mentoré·es

Les effets pour les mentoré·es sont les plus étudiés, et bien identifiés pour tous les types de mentorat¹³. En contexte professionnel, les jeunes employé·es mentorés travaillent mieux et sont plus satisfaits au travail. Ils et elles sont mieux intégrés socialement à l'entreprise et connaissent mieux son histoire et ses valeurs. Enfin, ils et elles sont mieux rémunérés et ont des meilleures progressions de carrière¹⁴. Le mentorat éducatif est quant à lui associé au développement des compétences sociales, de la confiance en soi et de la motivation, mais aussi à l'amélioration des performances scolaires et à une diminution du décrochage, surtout dans les premières années d'enseignement supérieur¹⁵.

Pour le mentorat des jeunes en particulier, la littérature psychologique comme les études d'impact établissent des effets positifs pour les parcours scolaires, l'orientation et l'insertion professionnelle, mais aussi pour le développement psycho-social.

Les impacts sur les parcours concernent :

- **La réussite scolaire.** Les jeunes mentoré·es obtiennent de **meilleurs résultats**. Ils ont aussi une **meilleure motivation** vis-à-vis de leurs études et de **meilleurs comportements** (moins de retards, d'absentéisme, etc.). Pendant les études secondaires, le mentorat peut augmenter les chances des jeunes de milieux défavorisés de poursuivre leurs études dans le supérieur¹⁶ ; à l'université, il peut réduire les risques d'abandon¹⁷.

¹³ Lillian Turner de Tormes Eby et al., « An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring », *Psychological Bulletin*, 2013, vol. 139, p. 441-476.

¹⁴ N. Delobbe et C. Vandenberghe, « La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle », art cit ; S. Ivanaj et S. Persson, « Le mentoring à la française », art cit.

¹⁵ C. Beaulieu, F. Godin et M. Henri, *Mentorat et persévérance en sciences humaines*, op. cit.

¹⁶ Armin Falk, Fabian Kosse et Pia Pinger, *Mentoring and Schooling Decisions: Causal Evidence*, Bonn, Allemagne, IZA Institute of Labor Economics, 2020.

¹⁷ Stella S. Kanchewa, Sarah E.O. Schwartz et Jean E. Rhodes, « Mentoring Disadvantaged Youth » dans David Clutterbuck et al. (eds.), *The SAGE handbook of mentoring*, Los Angeles, SAGE reference, 2017, p. 195-215.

- **L'orientation.** Les programmes de mentorat permettent **un meilleur accès à l'information** en matière d'orientation et **un meilleur accès aux débouchés visés** (stages, formations, alternance...). 83 % des jeunes parrainés par Proximité disent par exemple qu'ils ont eu accès à des informations utiles sur l'orientation grâce à leur mentor, et 68 % pensent qu'il aurait été plus difficile d'accéder au stage ou à la formation visée sans être accompagné¹⁸.
- **L'insertion professionnelle.** Le mentorat **améliore l'entrée dans le monde du travail** des jeunes accompagné·es : elle est **plus rapide** et de **meilleure qualité** (postes plus avantageux, meilleurs salaires). 60 % des jeunes parrainé·es placés par France Parrainages en 2017 étaient en emploi à l'issue de leur accompagnement, contre 20 % des non parrainé·es placés. Elles et ils étaient aussi moins dépendants du logement social et avaient une meilleure couverture santé¹⁹.

Les impacts pour le développement personnel des jeunes concernent :

- **L'ouverture culturelle.** Le mentorat **favorise l'accès à de nouvelles activités culturelles** et renforce des connaissances de **culture générale** : 64 % des élèves mentorés par l'AFEV déclarent par exemple que leur mentor leur a fait découvrir de nouveaux équipements socio-culturels²⁰.
- **L'estime de soi.** Les gains en termes d'estime de soi sont parmi les plus documentés : les jeunes mentoré·es déclarent que grâce au mentorat, elles et ils **croient davantage en leur capacités et sont rassurés sur leur avenir**. Cela se vérifie dans l'étude d'impact menée par Chemins d'avenirs (81% des filleul·les disent « plus croire en eux-mêmes » après 6 mois d'accompagnement²¹) et dans celle réalisée par Proximité (« 84% des filleul·les estiment avoir gagné en confiance, dans la suite de leur parcours grâce au parrainage²² »).
- **Les compétences relationnelles et de communication.** Enfin, le mentorat peut améliorer les capacités des jeunes à **être à l'aise pour parler en public, donner leur avis et débattre** ; ou encore à se sentir et à l'aise et **parler avec de nouvelles personnes**. L'institut Télémaque a identifié l'amélioration des compétences relationnelles et communicationnelles comme un effet « important et durable » du mentorat (avec l'engagement et la réussite scolaire et le renforcement du capital culturel)²³.

2.1.2. Des effets positifs pour les mentor·es

De moins nombreuses études identifient également des effets du mentorat sur les mentor·es. Cela s'explique par le fait que la recherche de ces effets est plus récente dans la littérature scientifique comme dans les études d'impact. Les effets positifs du mentorat professionnel sont les mieux connus : les mentor·es en entreprise sont plus satisfaits au travail, plus engagés envers leur organisation et plus fiers d'appartenir à l'entreprise²⁴.

¹⁸ Proximité et Agence Phare, *Évaluation du programme de parrainage de Proximité*, 2021.

¹⁹ France Parrainages et BVA, *Étude d'impact du parrainage de proximité*, 2017.

²⁰ AFEV et Trajectoires-Reflex, *Enquête : l'accompagnement*, 2019.

²¹ Chemins d'avenirs, *Étude d'impact*, 2019.

²² Proximité et Agence Phare, *Évaluation du programme de parrainage de Proximité*, op. cit.

²³ Institut Télémaque et Kimso, *Rapport d'évaluation des effets du programme sur les différentes Parties Prenantes*, s.l., 2020.

²⁴ Rajashi Ghosh et Thomas G. Reio, « Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis », *Journal of Vocational Behavior*, 2013, vol. 83, n° 1, p. 106-116.

Pour le mentorat des jeunes spécifiquement, les études d'impact identifient des effets positifs à différents niveaux :

- **L'estime de soi.** Les bénévoles qui s'investissent dans le mentorat en tirent à la fois de la **fierté et le sentiment d'être utiles** en partageant leurs connaissances et compétences²⁵.
- **Les compétences relationnelles et de communication.** Les adultes qui deviennent mentor·es ont le sentiment de développer de nouvelles compétences en matière **d'écoute et de pédagogie** (c'est par exemple le cas de 70 % des marraines et parrains chez NQT ou encore de 70 % des mentors du programmes REVEL@HER²⁶).
- **La connaissance des jeunes.** Enfin, la rencontre avec les jeunes et leurs familles permet aux mentor·es de **mieux connaître et comprendre la situation des jeunes**. Dans les cas de programmes spécifiques qui se concentrent sur un type de public, ils peuvent aussi **prendre conscience des inégalités sociales et des discriminations** que rencontrent certaines catégories de la population. Les mentor·es du programme REVEL@HER, dédié aux jeunes femmes diplômées « issues de la diversité », déclarent par exemple avoir pris conscience des stéréotypes (pour 75% des mentors) et mieux comprendre les problématiques des femmes dans le monde professionnel (75%).

L'impact du mentorat pour les mentors demeure néanmoins limité. Les études montrent qu'il a des effets moindres sur les parcours personnels et sur les pratiques : **seule une minorité de mentor·es changent leurs pratiques** de recrutement (30 % des parrains et marraines de NQT ; 17 % des mentor·es de Télémaque) ou de management (25% des mentor·es de Télémaque).

2.1.3. Des effets pour les familles

Les effets du mentorat pour les familles sont les moins documentés, mais de plus en plus d'études d'impact cherchent à saisir ce que le mentorat produit au-delà de la relation dyadique mentor·e-mentoré·e : pour les parents des jeunes, leurs frères ou sœurs, leur classe et établissement scolaire...

À ce jour, les études identifient des bénéfices pour **le regard que les parents portent sur leurs enfants** (une plus grande fierté et confiance en l'avenir) et **l'amélioration des relations familiales**. Les familles trouvent aussi du soutien chez les associations de mentorat : 82 % des familles qui participent à un programme de Proximité estiment qu'elles y ont trouvé à un lieu où elles peuvent parler de l'éducation et de l'avenir de leur enfant. Cependant, l'implication d'un enfant dans un programme de mentorat ne se traduit pas par de nouvelles rencontres pour les parents ou par une amélioration de leurs capacités d'accompagnement à l'orientation²⁷.

2.2. Le paradoxe du mentorat

²⁵ Institut Télémaque et Kimso, *Rapport d'évaluation des effets du programme sur les différentes Parties Prenantes*, op. cit.

²⁶ NQT et Kimso, *Évaluation de l'impact social de l'accompagnement NQT, 2020* ; Club XXI^e Siècle et Centre EDHEC Open Leadership for Diversity et Inclusion, *Étude d'impact du programme de mentoring REVEL@HER, 2020*.

²⁷ Institut Télémaque et Kimso, *Rapport d'évaluation des effets du programme sur les différentes Parties Prenantes*, op. cit. ; Proximité et Agence Phare, *Évaluation du programme de parrainage de Proximité*, op. cit.

Bien que les études d'impact permettent d'identifier des effets attestés de programmes précis, il est difficile de généraliser les résultats ainsi obtenus. La confrontation des études d'impact ponctuelles à la littérature scientifique aboutit en effet à ce que les spécialistes du champ identifient comme le « **paradoxe du mentorat** »²⁸. Les effets positifs du mentorat ont beau être reconnus et bien documentés, notamment par les études d'impact, la recherche expérimentale est bien moins concluante.

La littérature anglo-saxonne en psychologie et science de l'éducation repose sur des enquêtes quantitatives qui mobilisent des groupes contrôles et produisent un traitement statistique des effets. **Ces travaux calculent notamment des tailles d'effets**, c'est-à-dire qu'ils quantifient la force d'une variable (ici l'existence d'un programme de mentorat) sur les effets identifiés. La magnitude des effets est conventionnellement exprimée par le « coefficient d de Cohen » qui quantifie les différences entre un groupe test (ici, impliqué dans le mentorat formel) et un groupe contrôle (sans mentorat). L'effet est considéré « faible » si le coefficient d est autour de 0,2 ; « modéré » s'il est autour de 0,5 ; et « grand » s'il avoisine 0,8. Ce corpus a donné lieu à plusieurs méta-analyses, c'est à dire des recherches qui combinent les résultats d'études indépendantes et en font la synthèse statistique²⁹. Ces dernières établissent de façon récurrente que **le mentorat formel des jeunes a un effet faible** (avec un coefficient d moyen de 0,21)³⁰.

Ce paradoxe est lié aux **difficultés que rencontrent les tentatives d'évaluation** des programmes de mentorat, qui se confrontent à trois obstacles principaux³¹ :

1. **L'absence d'une définition commune** : des programmes de type très différent portant le nom de mentorat, les effets identifiés d'un type de mentorat peuvent ne pas être ceux d'un autre ;
2. **La multiplicité des modalités de structuration et de mise en œuvre** : même au sein d'un même type de mentorat, comment comparer les effets de programmes dont les publics, la durée, la fréquence ou même les objectifs varient ? ;
3. Le fait que **le mentorat ne peut pas être isolé et examiné seul** ; d'autres variables entre toujours en jeu.
4. De plus, la diffusion du mentorat ne s'accompagne pas d'une amélioration de son impact : **le mentorat a beau être de plus en plus connu et évalué, il ne gagne pas en efficacité**. Enfin, il reste difficile d'établir la valeur relative du mentorat, qui n'est **pas toujours plus efficace que d'autres politiques publiques de jeunesse**.

2.2.1. Des effets de petite taille

Depuis les années 1991, les méta-analyses se succèdent pour **dire l'efficacité « faible », de « petite taille » ou « modeste » du mentorat**³². Il ressort de ces travaux que l'impact du mentorat reste

²⁸ Albert Ziegler et al., « Spaces of possibilities: a theoretical analysis of mentoring from a regulatory perspective », *Annals of the New York Academy of Sciences*, 2021, vol. 1483, n° 1, p. 174-198.

²⁹ David L. DuBois et al., « Effectiveness of Mentoring Programs for Youth: A Meta-Analytic Review », *American Journal of Community Psychology*, 2002, vol. 30, n° 2, p. 157-197 ; Elizabeth B. Raposa et al., « The Effects of Youth Mentoring Programs: A Meta-analysis of Outcome Studies », *Journal of Youth and Adolescence*, 2019, vol. 48, n° 3, p. 423-443 ; L.T. de T. Eby et al., « An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring », art cit.

³⁰ E.B. Raposa et al., « The Effects of Youth Mentoring Programs », art cit.

³¹ Jean E. Rhodes et David L. DuBois, « Understanding and Facilitating the Youth Mentoring Movement », *Social Policy Report*, 2006, vol. 20, n° 3, p. 3-20.

³² M. Jacobi, « Mentoring and Undergraduate Academic Success », art cit ; D.L. DuBois et al., « Effectiveness of Mentoring Programs for Youth », art cit ; E.B. Raposa et al., « The Effects of Youth Mentoring Programs », art cit.

« *supposé* plutôt que *démontré*³³ » et que de nombreuses études « nous renvoient davantage à des présomptions qu'à des données probantes (...) et ne fournissent que peu d'évidences de l'efficacité des programmes³⁴ ». On trouve également des études qui concluent à l'absence d'impact des programmes, même sur des effets très largement documentés et attendus : c'est par exemple le cas de l'étude d'impact du programme de parrainage d'Actenses par l'École d'économie de Paris³⁵.

Les chercheurs et chercheuses soulignent systématiquement que **ces résultats entrent en contradiction avec le soutien généralisé et rarement questionné que rencontrent les initiatives de mentorat**³⁶. La psychologue américaine Jean. E. Rhodes, qui étudie ces questions depuis les années 1990 et documente les apports de la recherche via le site web [The Chronicle of Evidence-Based Mentoring](https://www.evidencebasedmentoring.org/), explique cet écart par une possible confusion symbolique entre le mentorat naturel et le mentorat formel. Avant d'être utilisé à partir des années 1980 pour décrire des bénévoles membres de programmes structurés, le terme « mentor » désignait des relations interpersonnelles fortes : « cela nous a amenés à confondre les mentors naturels (c'est-à-dire ces liens influents, chéris et durables de notre jeunesse) avec les mentors formels (relations de travail structurées et à relativement court terme)³⁷ », alors même que ces derniers ne peuvent pas avoir la même influence sur les parcours de vie. **Ces préjugés sur l'efficacité et l'intensité des liens dans le mentorat formel pourraient même être décourageants** pour de potentiels mentor·es bénévoles qui se sentiraient intimidés par l'ampleur des attentes.

2.2.2. Une efficacité qui ne s'améliore pas

Un autre résultat étonnant des méta-analyses est **que le mentorat n'a pas gagné en efficacité depuis les années 1980**. Cela est surprenant pour le contexte américain où le champ a été très investi :

- **Par la recherche**, qui identifie et documente les bonnes pratiques et facteurs de succès des programmes ;
- **Par le monde associatif**, qui est très structuré. Le réseau américain MENTOR, créée en 1991, est le plus important acteur du mentorat mondial avec 5000 associations membres ;
- **Par les politiques publiques** : le mentorat est le mode d'intervention sociale auprès des jeunes le plus populaire et il a la faveur des dirigeant·es politiques depuis des décennies³⁸. En 2014, le gouvernement américain a créé avec MENTOR le *National Mentoring Resource Center*, un programme du Bureau de la justice juvénile et de la prévention de la délinquance qui fournit des ressources, outils et formations sur le mentorat.

L'ensemble de ces mobilisations aura bien permis la diffusion du mentorat, mais pas amélioré l'efficacité des programmes.

³³ M. Jacobi, « Mentoring and Undergraduate Academic Success », art cit.

³⁴ P.-A. Bernatchez et al., « Le mentorat en début de carrière », art cit, p. 14.

³⁵ Luc Behaghel, Vera Chiodi et Marc Gurgand, *Évaluation de l'impact du programme de parrainage d'aide à l'orientation de l'association Actenses*, Paris, École d'économie de Paris, 2013.

³⁶ D.L. DuBois et al., « Effectiveness of Mentoring Programs for Youth », art cit.

Jean E. Rhodes, « | Three logical fallacies that persist in youth mentoring », *The Chronicle of Evidence-Based Mentoring* (blog), consulté le 22 septembre 2022, <https://www.evidencebasedmentoring.org/three-logical-fallacies-that-persist-in-youth-mentoring/>.³⁷ Jean E. Rhodes, *Three logical fallacies that persist in youth mentoring*, <https://www.evidencebasedmentoring.org/three-logical-fallacies-that-persist-in-youth-mentoring/>, (consulté le 22 septembre 2022).

³⁸ Gary Walker, « Youth Mentoring and Public Policy » dans David L. DuBois et Michael J. Karcher (eds.), *Handbook of Youth Mentoring*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2005, p. 510-524.

2.2.3. Le mentorat, un outil ambivalent et moins efficaces que d'autres mesures ?

Une dernière limite de l'impact du mentorat est qu'il n'apparaît **pas plus efficace que d'autres modes d'accompagnement des jeunes** défavorisés. Comparativement, les suivis psychologiques ou éducatifs ont davantage d'impact, surtout les programmes de prévention en santé mentale pour la jeunesse³⁹.

Par ailleurs, **le mentorat formel ne fonctionne pas mieux que l'informel** : les jeunes qui ont un ou une mentor « naturel » rencontré en dehors de tout programme en tirent les mêmes bénéfices que les jeunes accompagnés de façon structurée.

Récemment, l'étude menée par l'Agence Phare auprès de 65 associations de mentorat française a également montré que le mentorat est un outil équivoque pour la politique publique de jeunesse. Si des effets positifs sont bien perçus à l'échelle individuelle, notamment pour l'estime de soi, le mentorat se déploie et agit très différemment selon l'origine sociale des jeunes. En cela, il peut participer à la légitimation et à la reproduction des inégalités qui pèsent sur les jeunes les plus vulnérables⁴⁰.

2.3. Les facteurs d'efficacité

Comment rendre un programme de mentorat plus efficace ? Là encore, la littérature se caractérise par une absence de consensus scientifique sur les facteurs d'efficacité. Il est établi que la qualité de la relation entre mentor·e et mentoré·e est cruciale, sans pour autant qu'on puisse en déterminer les caractéristiques précises. Quelques pistes se dégagent néanmoins, autour de trois types de facteurs de qualité et d'efficacité déterminants : les caractéristiques des mentor·es et mentoré·es (2.3.1), les caractéristiques de la relation mentorale (2.3.2) et les caractéristiques du programme (2.3.3)⁴¹.

2.3.1. Caractéristiques des mentor·es et mentoré·es

L'expérience des mentor·es est le premier levier d'efficacité des programmes. Le mentorat a davantage d'effets quand il mobilise des adultes qui ont une expérience professionnelle dans l'aide et l'accompagnement ou des personnes qui ont déjà été mentor·es⁴².

Du point de vue des jeunes, la qualité du mentorat vient surtout d'une **similitude perçue entre leur mentor·es et elles ou eux-mêmes sur le plan des valeurs, des croyances ou des expériences**. Pour que la relation ait un plus grand impact, jeunes et mentor·es n'ont pas besoin de partager des caractéristiques démographiques comme le sexe ou la couleur de peau, mais doivent plutôt avoir des

³⁹ J.E. Rhodes et D.L. DuBois, « Understanding and Facilitating the Youth Mentoring Movement », art cit.

⁴⁰ Clémence Perronnet, Claire Boivin et Paul Neybourger, « Le mentorat : derrière une réponse unique et individualisante, des traitements différenciés selon les milieux sociaux des mentoré·es », *Sciences et actions sociales*, n° 20, 2023.

⁴¹ S.S. Kanchewa, S.E.O. Schwartz et J.E. Rhodes, « Mentoring Disadvantaged Youth », art cit.

⁴² E.B. Raposa et al., « The Effects of Youth Mentoring Programs », art cit.

centres d'intérêt communs⁴³. **Des paires hétérogènes** (en âge, sexe, origine...) **fonctionnent donc aussi bien que des paires homogènes**.

2.3.2. Caractéristiques de la relation mentorale

Les premiers facteurs de qualité d'une relation mentorale tiennent à sa **durée et à sa fréquence** : les impacts sont très faibles pour des relations de moins de 6 mois et des programmes plus longs ont davantage d'effet⁴⁴.

La facilité de l'appariement compte aussi : les programmes qui procèdent à un appariement rapide des mentor·es et mentoré·es ont un impact plus important que ceux qui procèdent à un long processus d'appariement⁴⁵.

Enfin, **le mentorat est d'autant plus efficace qu'il est spécifique**. Plus l'intervention est individualisée et focalisée sur un petit nombre de besoins et d'attentes identifiées par les jeunes, meilleurs sont les résultats⁴⁶. À l'inverse, l'accompagnement est deux fois moins efficace lorsque les mentor·es adoptent une approche non-ciblée et encouragent une relation amicale et des objectifs transversaux. Cela demeure pourtant l'approche majoritaire dans les programmes⁴⁷.

2.3.3. Caractéristiques des programmes

Les derniers facteurs d'efficacité se situent dans la structuration des programmes par les associations ou organisations qui le mettent en place, bien qu'ils soient moins clairement identifiés. **La sélection, la formation, le suivi et le soutien des mentors** jouent favorablement sur la qualité des relations avec les jeunes et permettent aux programmes d'avoir plus d'impact⁴⁸. C'est aussi le cas de **l'engagement des institutions publiques** et de **l'implication des familles**⁴⁹.

⁴³ Lillian Turner de Tormes Eby et al., « An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring », *Psychological Bulletin*, 2013, vol. 139, p. 441-476.

⁴⁴ Stella S. Kanchewa, Sarah E.O. Schwartz et Jean E. Rhodes, « Mentoring Disadvantaged Youth » dans David Clutterbuck et al. (eds.), *The SAGE handbook of mentoring*, Los Angeles, SAGE, 2017, p. 195-215.

⁴⁵ David J. De Wit et al., « Predictors of mentoring relationship quality: Investigation from the perspectives of youth and parent participants in Big Brothers Big Sisters of Canada one-to-one mentoring programs », *Journal of Community Psychology*, 2020, vol. 48, n° 2, p. 192-208.

⁴⁶ P.-A. Bernatchez et al., « Le mentorat en début de carrière », art cit.

⁴⁷ Kirsten M. Christensen et al., « Non-Specific versus Targeted Approaches to Youth Mentoring: A Follow-up Meta-analysis », *Journal of Youth and Adolescence*, 2020, vol. 49, n° 5, p. 959-972.

⁴⁸ Charlotte Silke, Bernadine Brady et Pat Dolan, *Relational dynamics in youth mentoring: A mixed-methods study*, Galeway, UNESCO Child and Family Research Centre, 2019.

⁴⁹ D.J. De Wit et al., « Predictors of mentoring relationship quality », art cit.

3.

Bibliographie

AFEV et TRAJECTOIRES-REFLEX, *Enquête : l'accompagnement*, 2019.

BACH QUERDIAN Emna, MALEK Adnane et DALI Najwa, « L'effet du mentorat sur la réussite de carrière : quelles différences entre hommes et femmes ? », *Relations industrielles*, 2018, vol. 73, n° 1, p. 117-145.

BATUT Julie, KVASKOFF Marina et MORRIS May C., « When mentoring matters: a French mentoring program for women in science », *Nature Biotechnology*, 2021, vol. 39, n° 6, p. 776-779.

BEAULIEU Catherine, GODIN Fanny et HENRI Mélissa, *Mentorat et persévérance en sciences humaines*, Saint-Laurent, Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2017.

BEHAGHEL Luc, CHIODI Vera et GURGAND Marc, *Évaluation de l'impact du programme de parrainage d'aide à l'orientation de l'association Actenses*, Paris, École d'économie de Paris, 2013.

BERNATCHEZ Paul-Armand, CARTIER Sylvie C., BELISLE Marilou et BELANGER Claire, « Le mentorat en début de carrière : retombées sur la charge professorale et conditions de mise en œuvre d'un programme en milieu universitaire », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 2010, vol. 26, n° 1.

CHEMINS D'AVENIR, *Étude d'impact*, 2019.

CHRISTENSEN Kirsten M., HAGLER Matthew A., STAMS Geert-Jan, RAPOSA Elizabeth B., BURTON Samantha et RHODES Jean E., « Non-Specific versus Targeted Approaches to Youth Mentoring: A Follow-up Meta-analysis », *Journal of Youth and Adolescence*, 2020, vol. 49, n° 5, p. 959-972.

CLUB XXI^e SIECLE et CENTRE EDHEC OPEN LEADERSHIP FOR DIVERSITY ET INCLUSION, *Etude d'impact du programme de mentoring REVEL@HER*, 2020.

DE WIT David J., DUBOIS David L., ERDEM Gizem, LAROSE Simon et LIPMAN Ellen L., « Predictors of mentoring relationship quality: Investigation from the perspectives of youth and parent participants in Big Brothers Big Sisters of Canada one-to-one mentoring programs », *Journal of Community Psychology*, 2020, vol. 48, n° 2, p. 192-208.

DELOBBE Nathalie et VANDENBERGHE Christian, « La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire », *Le travail humain*, 2001, vol. 64, n° 1, p. 61-89.

DUBOIS David L., HOLLOWAY Bruce E., VALENTINE Jeffrey C. et COOPER Harris, « Effectiveness of Mentoring Programs for Youth: A Meta-Analytic Review », *American Journal of Community Psychology*, 2002, vol. 30, n° 2, p. 157-197.

EBY Lillian Turner de Tormes, ALLEN Tammy D., HOFFMAN Brian J., BARANIK Lisa E., SAUER Julia B., BALDWIN Sean, MORRISON M. Ashley, KINKADE Katie M., MAHER Charleen P., CURTIS Sara et EVANS Sarah C., « An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring », *Psychological Bulletin*, 2013, vol. 139, p. 441-476.

EBY Lillian Turner de Tormes, ALLEN Tammy D., HOFFMAN Brian J., BARANIK Lisa E., SAUER Julia B., BALDWIN Sean, MORRISON M. Ashley, KINKADE Katie M., MAHER Charleen P., CURTIS Sara et EVANS Sarah C., « An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring », *Psychological Bulletin*, 2013, vol. 139, p. 441-476.

EMCC FRANCE et DARDOURI Manel, *Réalisation d'une étude sur l'état du mentorat en France*, 2020.

FALK Armin, KOSSE Fabian et PINGER Pia, *Mentoring and Schooling Decisions: Causal Evidence*, Bonn, Allemagne, IZA Institute of Labor Economics, 2020.

FRANCE PARRAINAGES et BVA, *Etude d'impact du parrainage de proximité*, s.l., 2017.

GHOSH Rajashi et REIO Thomas G., « Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis », *Journal of Vocational Behavior*, 1 août 2013, vol. 83, n° 1, p. 106-116.

INSTITUT TELEMAQUE et KIMSO, *Rapport d'évaluation des effets du programme sur les différentes Parties Prenantes*, 2020.

IVANAJ Silvester et PERSSON Sybil, « Le mentoring à la française : un processus informel, silencieux mais efficient », *Management & Avenir*, 2012, vol. 55, n° 5, p. 79-97.

JACOBI Maryann, « Mentoring and Undergraduate Academic Success: A Literature Review », *Review of Educational Research*, 1991, vol. 61, n° 4, p. 505-532.

KANCHEWA Stella S., SCHWARTZ Sarah E.O. et RHODES Jean E., « Mentoring Disadvantaged Youth » dans David Clutterbuck, Frances K. Kochan, Laura Gail Lunsford, Nora Domínguez et Julie Haddock-Millar (eds.), *The SAGE handbook of mentoring*, Los Angeles, SAGE reference, 2017, p. 295=215.

KANCHEWA Stella S., SCHWARTZ Sarah E.O. et RHODES Jean E., « Mentoring Disadvantaged Youth » dans David Clutterbuck, Frances K. Kochan, Laura Gail Lunsford, Nora Domínguez et Julie Haddock-Millar (eds.), *The SAGE handbook of mentoring*, Los Angeles, SAGE, 2017, p. 195-215.

KRAM Kathy E., *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL, Scott, Foresman and Company, 1985.

NQT et KIMSO, *Evaluation de l'impact social de l'accompagnement NQT*, 2020.

PAUL Maela, « Accompagnement », *Recherche et formation*, 2009, n° 62, p. 91-108.

PERRONNET Clémence, BOIVIN Claire et NEYBOURGER Paul, « Le mentorat : derrière une réponse unique et individualisante, des traitements différenciés selon les milieux sociaux des mentoré-es », *Sciences et actions sociales*, n° 20, 2023.

PROXITE et AGENCE PHARE, *Evaluation du programme de parrainage de Proximité*, 2021.

RAPOSA Elizabeth B., RHODES Jean, STAMS Geert Jan J. M., CARD Noel, BURTON Samantha, SCHWARTZ Sarah, SYKES Laura A. Yoviene, KANCHEWA Stella, KUPERSMIDT Janis et HUSSAIN Saida, « The Effects of Youth Mentoring Programs: A Meta-analysis of Outcome Studies », *Journal of Youth and Adolescence*, 2019, vol. 48, n° 3, p. 423-443.

RHODES Jean E., *Three logical fallacies that persist in youth mentoring*, <https://www.evidencebasedmentoring.org/three-logical-fallacies-that-persist-in-youth-mentoring/>, consulté le 22 septembre 2022.

RHODES Jean E. et DUBOIS David L., « Understanding and Facilitating the Youth Mentoring Movement », *Social Policy Report*, 2006, vol. 20, n° 3, p. 3-20.

SILKE Charlotte, BRADY Bernadine et DOLAN Pat, *Relational dynamics in youth mentoring: A mixed-methods study*, Galeway, UNESCO Child and Family Research Centre, 2019.

WALKER Gary, « Youth Mentoring and Public Policy » dans David L. DuBois et Michael J. Karcher (eds.), *Handbook of Youth Mentoring*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2005, p. 510-524.

ZIEGLER Albert, GRYC Katharina L., HOPP Manuel D. S. et STOEGER Heidrun, « Spaces of possibilities: a theoretical analysis of mentoring from a regulatory perspective », *Annals of the New York Academy of Sciences*, 2021, vol. 1483, n° 1, p. 174-198.

www.agencephare.com

agence**phare**