LE MENTORAT EN FRANCE

Panorama et analyse

Janvier 2024

COLLECTIF MENTORAT
lementorat.fr

evolem Citoyen

agencephare

ÉDITO

Le **Collectif Mentorat** et **Evolem Citoyen** ont souhaité lancer cette étude pour mieux analyser le paysage du mentorat à l'échelle nationale, en très forte évolution depuis les débuts du plan *1 jeune, 1 mentor* en 2021. Qui sont les jeunes accompagnés ? Qui sont les mentors ? Quels effets retirent-ils de leur engagement dans le mentorat ? Comment les programmes de mentorat répondent-ils à la diversité des problématiques rencontrées par les jeunes ? Comment peut-on améliorer ces programmes pour répondre encore mieux aux besoins des jeunes ?

L'étude a été menée par l'**Agence Phare** de l'été 2022 à la fin 2023, auprès de l'ensemble des organisations membres du Collectif Mentorat, de partenaires publics et d'entreprises engagées. Il s'agit à ce jour de la plus vaste étude menée en France sur le mentorat des jeunes.

Beaucoup des résultats de l'étude sont en phase avec les conclusions d'enquêtes préalablement lancées par les associations de mentorat, portant sur leurs propres programmes. D'autres résultats nous incitent à déconstruire certaines idées que nous nous faisons du mentorat, à nous interroger sur nos pratiques. C'est tout l'intérêt des préconisations faites à la fin de l'étude : elles ont été co-construites à l'occasion d'ateliers tenus en janvier 2024, avec une quarantaine de personnes représentant les organisations de mentorat et leurs partenaires publics et privés.

Ces préconisations vont nourrir la prochaine feuille de route du Collectif Mentorat. Elles doivent permettre d'inscrire l'ensemble des acteurs du mentorat dans une démarche d'amélioration continue des programmes, afin de maximiser l'impact social du mentorat.

Bonne lecture !



Nicolas Viennot
Directeur
Collectif Mentorat



Julie Viloing
Pilote du fonds de dotation
Evolem Citoyen

Créée en 2013, l'Agence Phare est une agence d'étude en sciences sociales. Elle développe des actions plurielles afin que les décideurs et décideuses (politiques et économiques), les acteurs publics, les professionnel·les de terrain et les bénéficiaires de dispositifs se connaissent et travaillent mieux ensemble, afin de construire des actions et des politiques plus inclusives et plus efficaces. Pour ce faire, l'agence réalise des études sociologiques et des interventions de conseil, d'animation ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les acteurs publics (Ministères, collectivités territoriales, services déconcentrés de l'État) comme privés (associations, entreprises sociales, fondations) ainsi que des évaluations de politiques publiques et de projets expérimentaux. L'Agence Phare dispose d'une équipe de chercheur·es, de consultant·es et de chargé·es d'études rassemblant des expertises complémentaires et approfondies dans le champ des études et évaluations d'impact social. Elle s'appuie sur ses compétences scientifiques, méthodologiques et son expertise sociologique pour garantir la qualité des études qu'elle mène.

Fondé en 2019 à l'initiative de huit associations (Afev, Article 1, Chemins d'avenirs, Entraide Scolaire Amicale, NQT, Proxité, Socrate et Télémaque), le Collectif Mentorat regroupe aujourd'hui plus de 70 organisations qui proposent du mentorat à des publics jeunes (de 5 à 30 ans), via l'implication de mentors salariés, agents publics, étudiants, lycéens et retraités.
Le Collectif Mentorat a pour vocation de fédérer en son sein l'ensemble des organisations d'intérêt général agissant en faveur du mentorat. Dans une France fragmentée, empreinte de défiance et d'inégalités, le mentorat permet de recréer du lien, de favoriser la solidarité et l'entraide. Le mentorat est un vecteur de lien social, une incarnation contemporaine de la fraternité.

Les missions du Collectif Mentorat sont les suivantes :

- porter un plaidoyer pour un droit au mentorat,
- faire grandir et représenter l'écosystème du mentorat en France,
- accompagner ses organisations membres vers un mentorat de qualité.

En 2023, ce sont près de 150 000 jeunes qui sont accompagnés par les associations du Collectif Mentorat.

Family office créé en 1997 par Bruno Rousset, fondateur d'April, Evolem s'est donné pour mission de faire grandir des initiatives durables en faveur de l'entrepreneuriat, de l'emploi, de l'éducation et de l'environnement. Actionnaire et partenaire engagé dans la durée, Evolem porte une vision responsable de son métier et accompagne des PME, des start-ups, et soutient plus largement des projets à dimension philanthropique.
Le fonds de dotation Evolem Citoyen agit depuis 2014, pour apporter des solutions pérennes aux difficultés d'insertion sociale et professionnelle des jeunes vulnérables.
Trois priorités guident son action : agir en amont sur l'orientation pour élargir l'horizon des possibles des jeunes fragilisés ; Favoriser l'accès à l'emploi des jeunes ; et contribuer à lever les freins à l'éducation, à la formation et à l'emploi (précarité financière et accès au logement).

SOMMAIRE

Introduction **7**

Rappel des objectifs et de la problématique de l'étude 7

L'enquête qualitative 8

L'enquête quantitative 12

Synthèse des résultats 13

1. Le champ associatif du mentorat **17**

1.1. Les membres du Collectif Mentorat : un état des lieux mis à jour 18

1.1.1. Le Collectif Mentorat : caractéristiques clés 18

1.1.2. Implantation géographique 19

1.1.3. Champs d'intervention 21

1.1.4. Implication dans le Collectif Mentorat 21

1.1.5. Modalités de financement 23

1.2. Fréquence, durée, modalités, suivi… : des pratiques convergentes 23

1.2.1. Le succès du mentorat hybride 23

1.2.2. Formation, suivi et évaluation 24

2. Entrer dans le mentorat : recrutement, trajectoires et profils **26**

2.1. Les enjeux du recrutement 27

2.1.1. Un recrutement des jeunes qui dépend du soutien institutionnel 27

2.1.2. Un recrutement des mentor·es qui mobilise moins les partenaires 28

2.1.3. Un difficile équilibre entre l'offre et la demande 31

2.2. Devenir mentoré·e : trajectoires juvéniles 33

2.2.1. À qui s'adresse le mentorat ? 33

2.2.2. Pour les jeunes les mieux dotés, un mentorat « coup de pouce » sollicité 34

2.2.3. Pour les jeunes en difficulté, un mentorat prescrit ou imposé 35

2.3. Devenir mentor·e : les motivations de l'engagement 37

2.3.1. Qui sont les mentor·es ? 37

2.3.2. Le mentorat dans la continuité de l'investissement professionnel 39

2.3.3. Le mentorat solidaire : « aider » et « rendre » 39

2.3.4. Le mentorat comme partage familial 40

2.3.5. Les déterminants genrés et sociaux de l'engagement des mentor·es 41

3. Le mentorat, une réponse aux besoins des jeunes **43**

3.1. Regards croisés sur les besoins des jeunes 44

3.1.1. Besoins et attentes exprimées par les jeunes 44

3.1.2. Des besoins perçus par les adultes 45

3.2. Le mentorat : un accompagnement adapté 49

3.2.1. Fréquence et type des échanges 49

3.2.2. Des registres d'accompagnement variés 49

3.2.3. Des déterminants genrés et sociaux des pratiques mentorales 50

3.3. Entre attentes et propositions, un décalage parfois problématique 55

4. Le mentorat, un jeu d'équilibres **57**

4.1. « Mentorat », une étiquette peu consensuelle et encore méconnue 57

4.1.1. Coach, manager, marraine… les différentes figures du mentorat 57

4.1.2. « Mentorat », un terme connoté négativement 59

4.2. Mentor·e/mentoré·e : une relation inégale 60

4.2.1. Le mentorat, une relation nécessairement dissymétrique 60

4.2.2. Distance et proximité sociale dans le mentorat 61

4.3. Où s'arrête le mentorat ? 62

4.3.1. L'investissement des mentor·es 62

4.3.2. Le mentorat dans le champ de l'accompagnement 63

5. Effets et suites du mentorat **66**

5.1. Le mentorat, une expérience positive 67

5.2. Des effets pour les jeunes 67

5.2.1. Gagner confiance en soi 67

5.2.2. Acquérir des capitaux sociaux et culturels 69

5.2.3. Les effets identifiés par les mentor·es 70

5.3. Des effets pour les mentor·es 73

5.3.1. Le mentorat : un engagement qui apporte fierté et sentiment d'utilité 73

5.3.2. Des apports en termes de compétences et connaissances 75

5.3.3. S'ouvrir aux autres 77

5.3.4. Des effets propres pour les entreprises impliquées 77

5.4. Après le mentorat : prolongation, orientation et insertion 78

5.4.1. Des poursuites informelles du mentorat 78

5.4.2. Arrêter le mentorat : facteurs explicatifs 79

5.4.3. De rares parcours de mentorat 80

6. Préconisations et pistes d'action 82

Préconisation 1 : Travailler sur le rôle et le positionnement de mentor·e 84

Préconisation 2 : Renforcer la capacité d'agir des jeunes mentoré·es 86

Préconisation 3 : Équilibrer le champ national du mentorat 88

Annexes 91

Introduction

Ce rapport rend compte des résultats de l'étude sur le mentorat en France à l'issue de l'enquête qualitative menée auprès de 10 associations et de l'enquête quantitative par questionnaires renseigné par 58 structures et 4400 mentor·es. Toutes les structures mobilisées pendant l'enquête sont membres du Collectif Mentorat.

Conformément aux objectifs et à la problématique de notre étude qui sont rappelés dans cette introduction, nous avons lors d'une première phase de l'étude mené dans 10 associations des entretiens avec des responsables de structure, des mentor·es, des mentoré·es et des partenaires (voir ci-dessous « L'enquête qualitative »). La seconde phase de l'étude a consisté en la passation de deux questionnaires, l'un pour les structures et l'autre pour les mentor·es (voir ci-dessous « L'enquête quantitative »).

Les résultats de l'étude sont synthétisés en fin d'introduction et développés dans la suite du rapport.

Rappel des objectifs et de la problématique de l'étude

La présente étude sur le mentorat poursuit **cinq objectifs opérationnels** :

- **Connaître, comprendre et cartographier les différents acteurs et actrices** du champ du mentorat en France, ainsi que la variété des pratiques existantes ;
- **Produire des connaissances inédites sur les « parcours » et effets produits** par le mentorat, et **analyser finement les discours, perceptions et représentations des acteurs et actrices** sur les conditions de mise en œuvre, d'accès et les apports des différents dispositifs de mentorat ;

- **Monter en généralité en complétant les données issues des enquêtes qualitatives par des données quantitatives** obtenues par la passation de questionnaires à grande échelle auprès des mentor·es, afin de dresser une typologie de leurs profils ;
- **Identifier les publics ciblés par le mentorat, mais également ceux qui ne sont pas ciblés** – voire ceux qui sont ciblés sans nécessairement être « touchés » par les différents dispositifs existants ;

Identifier et analyser les leviers mais aussi et surtout les freins à l'atteinte des objectifs poursuivis par les différents dispositifs de mentorat, que ceux-ci soient d'ordre **institutionnel, organisationnel, professionnel** (liés notamment aux pratiques des professionnel·les, bénévoles et mentor·es, mais également des partenaires) **ou liés aux trajectoires individuelles des jeunes**.

L'atteinte de ces objectifs opérationnels permettra de nourrir la réflexion du Collectif Mentorat sur les conditions de réussite du mentorat et les leviers pertinents pour maximiser ses effets.

Pour guider l'enquête et atteindre ces objectifs, nous avons retenu **la problématique suivante** :

Comment les différents dispositifs de mentorat permettent-ils de répondre à l'hétérogénéité des problématiques rencontrées par les jeunes ? Comment peut-on améliorer ces dispositifs pour mieux répondre aux besoins exprimés par les jeunes ?

L'enquête qualitative

L'enquête qualitative a été menée entre novembre 2022 et mars 2023 dans 11 structures du Collectif Mentorat. Nous avons rencontré en entretiens 15 responsables de structures, 20 mentor·es, 19 mentoré·es et 18 partenaires.

Structures enquêtées

À l'issue des discussions avec le Comité technique, 10 structures avaient été retenues pour l'enquête qualitative. L'enquête de terrain n'a pas pu être réalisée dans 4 d'entre elles et 5 structures ont été choisies pour les remplacer. Nous avons finalement enquêté auprès de : l'**Arpejeh, Chemins d'avenirs, Des territoires aux grandes écoles, l'Entraide Scolaire Amicale, la Fédération Léo Lagrange, Parrains par mille, Social Builder, C'Possible, EGEE, Kunact** et **Kodiko.**

Les caractéristiques de ces structures sont présentées dans le Tableau 1 « Structures membres du Collectif Mentorat retenues pour l'étude qualitative » à la page suivante.

Afin de respecter l'anonymat des enquêté·es, les structures ne sont plus nommées dans la suite de l'analyse ni identifiées dans la présentation des échantillons. Quand cela est pertinent, le champ d'intervention de la structure est précisé.

Conformément au protocole d'enquête prévu, nous avons cherché à rencontrer dans chaque structure un ou une responsable, 2 mentor·es, 2 mentoré·es et 2 partenaires.

Tableau 1 – Structures membres du Collectif Mentorat retenues pour l'étude qualitative

	CATÉGORIE	NOM	CRÉATION	MENTORÉS /AN	IMPLANTATION	OBJECTIFS	LAURÉAT 1J1M
1	Scolarité	**Entraide Scolaire Amicale**	1969	3700	Nationale	Réussite scolaire	Oui
2	Orientation/ Insertion professionnelle	**Social Builder**	2011	200	Île-de-France	Orientation, formation, insertion pro.	Oui
3	Scolarité /Insertion professionnelle	**C'Possible**	2008	200	Île-de-France, Pays-de-Loire, Hauts-de-France, Grand Est, Auvergne-Rhône-Alpes	Réussite scolaire Insertion pro.	Oui
4	Entrepreneuriat/ Insertion professionnelle	**EGEE**	1982	5300	Nationale	Insertion pro. Accp. création d'entreprise	Oui
5	Orientation/ Ouverture sociale des élites	**Des territoires aux grandes écoles**	2017	600	Nationale	Ouverture sociale des grandes écoles	Oui
6	Public réfugié	**Kodiko**	2016	60	Ile-de-France, Tours, Rennes	Insertion pro.	Non
7	Public en situation de handicap	**Arpejeh**	2008	30	Ile-de-France, Lille, Lyon	Insertion pro.	Oui
8	Nouveaux programmes de mentorat	**Fédé. Léo Lagrange**	1950	_	Nationale	Orientation, insertion pro.	Oui
9	Accp. global généraliste	**Chemins d'avenirs**	2016	1700	Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Normandie, Hauts-de-France, Grand-Est, Bourgogne-Franche-Comté	Orientation ; Accp. global ; ruralité	Oui
10	Accp. global spécialisé	**Parrains par mille**	2006	800	IdF, Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Pays de Loire, Occitanie, PACA	Accp. global ; ASE	Oui
11	Entrepreneuriat	**Kunact**	2019	500	Auvergne-Rhône-Alpes ; Provence-Alpes-Côte d'Azur ; Occitanie ; Pays de la Loire ; Normandie ; Hauts-de-France	Accp. création d'entreprise	Non

Entretiens responsables de structures

Nous avons réalisé 12 entretiens avec des responsables de structures, soit 2 de plus que prévu, car 2 structures n'ont pas donné suite pour la réalisation de l'étude après l'entretien initial. Deux des entretiens ont été menés avec un binôme de représentant·es, ce qui nous a permis de rencontrer en tout **15 acteurs et actrices du mentorat**.

Le profil détaillé de ces enquêté·es est disponible en **Annexe 1 – Tableau récapitulatif des 15 enquêté·es responsables de structures** (p.).

Entretiens mentor·es

Nous avons rencontré en entretiens individuels **20 mentor·es de 11 structures.**

L'échantillon final des mentor·es est **diversifié selon le sexe** (10 hommes et 10 femmes) **et l'âge** : elles et ils sont âgés de 21 à 73 ans et ont **en moyenne 50 ans**. Une minorité des mentor·es ont une longue expérience du mentorat (plus de 10 ans), mais **la majorité sont impliqués dans l'activité depuis un an ou moins**. Les mentor·es habitent dans une dizaine de départements différents et pour plus de la moitié en **milieu urbain**. Une minorité vivent en milieu rural. Les trois quarts sont des **actifs ou actives** (4 sont à la retraite, 1 est une étudiante). Elles et ils occupent ou ont occupé des emplois variés dans l'administration, le commerce, la recherche, les ressources humaines, l'industrie…

En dépit de cette diversité professionnelle, **les mentor·es de notre échantillon présentent quelques points communs** : presque tous sont **très diplômés** (bac + 5 ou doctorat) et issus de familles des **classes favorisées** (12), et plus rarement des classes populaires (4) ou moyennes (4). En termes de parcours, **les secteurs du commerce et du management sont surreprésentés** (1/3 des mentor·es sont diplômés de ces disciplines), ainsi que les secteurs du **droit et des sciences politiques** (1/5 des mentor·es).

Le profil détaillé des mentor·es est disponible en **Annexe 2 – Tableau récapitulatif des 20 enquêté·es mentor·es** (p. 88).

L'étude quantitative auprès des mentor·es a permis de confirmer la bonne représentativité de cet échantillon.

Entretiens mentoré·es

En parallèle des mentor·es, nous avons rencontré **19 mentoré·es issus de 11 structures**.

Notre intention initiale était de circonvenir l'âge des mentoré·es aux 16-21 ans. Cependant, il n'a pas été possible de rencontrer des mentoré·es suffisamment jeunes dans toutes les structures. En conséquence, plusieurs enquêté·es ne correspondent pas à la tranche d'âge prévue. On peut distinguer trois groupes d'âge dans l'échantillon :

11 adolescent·es (15-19 ans), qui ont participé aux programmes de mentorat pendant leurs études secondaires ;
6 jeunes adultes (20-29 ans), actifs ou actives ;
2 adultes (30 ans et plus).

Les 17 jeunes des deux premiers groupes ont en moyenne 18 ans. Les entretiens avec les 2 adultes sont traités dans l'analyse comme un matériau complémentaire. Dans la suite du document, nous désignons par « les jeunes » les 17 enquêté·es adolescents et jeunes adultes.

L'échantillon de mentoré·es est aussi diversifié selon **le sexe** (10 filles et 9 garçons) et le **lieu de résidence :** les enquêté·es viennent d'une dizaine de départements différents. Environ **1/3 vivent en milieu urbain** et **1/4 en milieu rural**. **Les jeunes issus des classes populaires sont surreprésentés** parmi les mentoré·es (10), mais certains viennent aussi des classes favorisées (6) et moyennes (3).

Le profil détaillé des mentoré·es est disponible en **Annexe 3 – Tableau récapitulatif des 19 enquêté·es mentoré·es** (p.).

Entretiens partenaires

Enfin, nous avons réalisé **18 entretiens avec des partenaires de 10 structures**, soit 2 de moins que prévu. Dans une association, le programme de mentorat n'était pas assez mature pour que la responsable de projet puisse cibler des partenaires pertinents. Dans deux autres cas, les partenaires identifiés n'ont pas répondu à nos sollicitations d'entretien et la structure n'a pas pu fournir d'autres contacts.

À partir des entretiens de cadrage et avec les responsables de structures, nous avons identifié différents types de partenaires qui sont représentés dans l'échantillon final :

Des partenaires financiers dont le rôle principal est de financer les programmes de mentorat. Ce sont la plupart du temps des entreprises privées ou des fondations qui font des dons ;
Des partenaires qui fournissent des mentor·es : la plupart du temps des entreprises privées qui adhérent aux associations de mentorat ou ont des conventions de partenariat avec elles et mettent à disposition des salarié·es en mécénat de compétences ;
Des partenaires prescripteurs qui envoient des jeunes, notamment :

- L'Éducation nationale (académies, établissements scolaires, enseignant·es…) ;
- L'enseignement supérieur (entre autres via les missions handicap des universités) ;
- Des collectivités territoriales (agglomérations, départements) ;
- Des organismes publics (Organismes autour de l'insertion professionnelle des jeunes, Pôle Emploi, Centres d'hébergement, Office français de l'immigration et de l'intégration…) ;
- D'autres associations ou fondations proches.

Des partenaires « experts » qui accompagnent les structures sur certains points :

- Des entreprises privées via du mécénat de compétences ou des prestations (conseil, informatique…) ;
- Des professionnel·les du travail social (psychologues, travailleurs ou travailleuses sociales…).

Les personnes que nous avons interrogées représentent des structures variées des **secteurs associatif (1/3), public (1/3) et privé (1/3) dont le champ d'intervention est majoritairement l'éducation (1/3).** Le partenariat qu'elles entretiennent avec les structures actrices du mentorat relève du financement, du conseil, de la prestation informatique ou encore de la prescription auprès des jeunes (recrutement des mentoré·es) ou du mécénat de compétences (recrutement des mentor·es).

Le profil détaillé de ces enquêté·es est disponible en **Annexe 4 – Tableau récapitulatif des 18 enquêté·es partenaires** (p.)

L'enquête quantitative

Questionnaire structures

Le questionnaire à destination des structures a été diffusé auprès des 70 membres du Collectif Mentorat entre avril et juin 2023. Après trois relances, nous avons récolté 58 réponses (dont 57 complètes) d'associations dont les effectifs cumulés représentent 71 395 mentoré·es annuels.

Questionnaire mentor·es

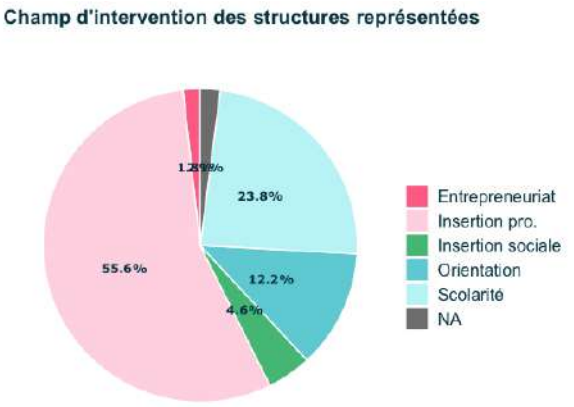
Le questionnaire à destination des mentor·es été diffusé par les associations volontaires du Collectif Mentorat entre avril et juin 2023. Après trois relances, il a reçu 4404 réponses, dont **3748 recevables et 3323 complètes**, de la part des mentor·es de 45 associations. Il est difficile d'établir un taux de réponse faute de connaitre le nombre exact de structures qui ont transmis le questionnaire et leur nombre de mentor·es, mais on peut l'estimer à 5 % à l'échelle du Collectif Mentorat si l'on considère qu'il y a à peu près autant de mentor·es que de mentoré·es en activité (± 80 000 au moment de la diffusion du questionnaire) et aux alentours de 10 % si on prend uniquement en compte les 45 associations qui ont bel et bien diffusé le questionnaire.

La moitié des réponses viennent de mentor·es d'Article 1, 13 % de l'AFEV et 6 % de Proxité (voir la liste des 15 structures les plus représentées en Annexe 5 p.). Une comparaison du profil démographique des mentor·es Article 1 à ceux des autres associations a permis de confirmer que les deux populations sont semblables : la sur-représentation des mentor·es Article 1 ne constitue donc pas un biais problématique. Le profil socio-démographique des mentor·es est détaillé dans la partie 2.3.1 « Qui sont les mentor·es ? ».

Pour l'analyse, **le statut social des mentor·es est saisi par deux moyens :**

La variable « catégorie socio-professionnelle » (CSP), **qui correspond au statut actuel des mentor·es**. Elle a été renseignée directement par les répondant·es via un choix parmi 9 modalités : « Ouvrier·ère », « Agriculteur·ice », « Artisan·e/commerçant·e/chef·fe d'entreprise », « Employé·e (privé) », « Employé·e (public) »,» Profession intermédiaire », « Profession libérale », « Cadre du public/Profession intellectuelle supérieure », « Cadre du privé/Ingénieur ». Du fait du petit nombre de réponses de la part de personnes issues des classes populaires, les modalités « Ouvrier·ères », « Employé·es du privé » et « Employé·es du public » ont été rassemblées en « Ouvrier·ères et employé·es ».
La variable « origine sociale », **qui décrit le statut social du ménage parental des mentor·es.** Elle a été obtenue en recodant les réponses fournies pour la CSP du père et de la mère (mêmes 9 modalités que ci-dessus) selon la nomenclature INSEE PCS ménages. Cette variable a 6 modalités : « Cadre », « Intermédiaires », « Employés », « Indépendants », « Ouvrier », « NC (non communiqué) ».

La variable **champ d'intervention** des mentor·es a été obtenue par recodage, en assignant à chaque association citée un champ sur la base de son rapport d'activité (analysé en phase de cadrage) et de sa classification interne par le Collectif Mentorat. Le graphique ci-contre présente la répartition des mentor·es de l'échantillon dans les champs d'intervention. Par rapport à l'ensemble des structures du Collectif Mentorat (voir *infra* 1.1.3), le champ de l'insertion professionnelle est sur-représenté (56 % contre 33 %), celui de la scolarité bien représenté et les autres sous-représentés. L'importance relative des champs est néanmoins respectée.



Dans l'analyse statistique, la significativité du lien entre deux variables est établie à partir du test du khi-deux d'indépendance (niveau de signification : valeur absolue du résidu de Pearson normalisé > 2). L'intensité du lien entre deux variables est établie à partir du V de Cramer (< 0.10 ☐ relation très faible ; ≥ 0.10 et < 0.20 ☐ relation faible ; ≥ 0.20 et < 0.30 ☐ relation moyenne ; ≥ 0.30 ☐ relation forte).

Synthèse des résultats

1. Le champ associatif du mentorat

Le mentorat est un champ en pleine expansion : la plupart des structures membres du Collectif Mentorat ont créé leur programme de mentorat au cours des 5 dernières années. Elles interviennent principalement dans les champs de l'insertion professionnelle et de l'orientation (qui sont aussi les plus soutenus par les appels à projets *1 jeune, 1 mentor*) et sont pour les trois quarts d'entre elles bénéficiaires de subventions publiques ministérielles. Les autres soutiens financiers les plus importants sont les fondations et les entreprises.

L'implantation géographique des structures de mentorat répond bien aux besoins sociaux et scolaires des jeunes de plusieurs départements (Île-de-France, Nord, Rhône, Bouches-du-Rhône, Seine Maritime), mais témoigne aussi **d'un certain déséquilibre** entre des zones peu couvertes où les besoins sont forts (Outre-Mer, Grand Est) et des zones bien couvertes où les besoins à l'échelle des départements sont potentiellement moindres (Gironde, Haute-Garonne, Ille-et-Vilaine, Loire-Atlantique).

En tant que structure fédératrice, **le Collectif Mentorat bénéficie d'une forte implication de ses membres**, qui participent particulièrement aux événements nationaux et aux plénières bimestrielles. L'appartenance au Collectif Mentorat apporte avant tout **légitimité et visibilité** aux associations, tout en leur permettant de découvrir de nouveaux outils.

Depuis 2019, **les structures s'engagent dans une dynamique de passage à l'échelle et de centralisation des programmes de mentorat** qui s'accompagne d'une **convergence des pratiques autour d'un modèle** : des rencontres d'une à deux heures par mois sur une période de 6 mois, en personne ou à distance, et un encadrement des relations mentorales qui repose avant tout sur la formation à distance et l'organisation d'événements collectifs.

2. Entrer dans le mentorat : recrutement, trajectoires et profils

Le recrutement des jeunes mentoré·es est très dépendant de la mobilisation des partenaires publics : 70 % des associations mobilisent les établissements scolaires et 62 % d'autres institutions publiques (aide sociale à l'enfance, Pôle Emploi…). **Par contraste, le recrutement des mentor·es repose moins sur des partenariats**. Les associations reçoivent surtout des candidatures spontanées de mentor·es qui ont vu leur communication dans les médias ou sur Internet (26 %) ou bien fait des recherches personnelles (20 %). **Les trois quarts des associations rencontrent des difficultés de recrutement**, mais **les enjeux ne sont pas les mêmes en fonction du secteur d'intervention** : les associations qui font du mentorat scolaire et d'orientation auprès des enfants et des adolescent·es manquent de mentor·es tandis que les associations spécialisées pour les jeunes de l'ASE, les jeunes en situation de handicap, les femmes et les réfugié·es tendent à avoir suffisamment de mentor·es mais pas assez de mentoré·es

Les programmes de mentorat s'adressent en majorité à la tranche d'âge des 16-30 ans (70 % de l'offre) et à **plusieurs publics spécifiques**. Les jeunes défavorisés socialement et scolairement sont les plus ciblés : 59 % des associations déclarent que leur programme est conçu spécifiquement pour les jeunes des QPV, 53 % pour les jeunes issus des classes populaires et 35 % ont pour public cible les jeunes en difficulté scolaire. Un peu plus d'un quart des associations proposent du mentorat spécifique pour les jeunes boursiers (28 %), de l'ASE (26 %), en situation de handicap (26 %), réfugié·es ou migrant·es (26 %) ou ruraux (26 %). Or **selon leurs profils, tous les jeunes n'entrent pas dans le mentorat de la même façon**. Les adolescent·es issus des milieux favorisés et les jeunes adultes qui ne rencontrent pas de difficultés particulières tendent à s'inscrire au mentorat de leur propre initiative afin d'être accompagnés ponctuellement pour un projet d'orientation ou d'entrepreneuriat. Ils voient dans le mentorat une ressource complémentaire et spécialisée par rapport à celles dont ils disposent déjà. **Les**

jeunes qui rencontrent des difficultés sur le plan scolaire, de l'insertion professionnelle ou familial se voient au contraire prescrire voire imposer du mentorat par les équipes enseignantes et éducatives ou les associations spécialisées qui les accompagnent déjà. **Ces différentes trajectoires montrent l'existence d'une inégalité *d'agency* – ou de capacité d'agir – des jeunes face au mentorat**.

Les mentor·es sont en majorité des femmes (60 %) et des actives et actifs de 43 ans en moyenne, urbains (57 %), très diplômés (61 % de bac +5) et issus des classes favorisées (76 %). Pour eux aussi, **les parcours d'entrée varient selon le positionnement social**. Les mentors qui occupent ou ont occupé des postes de direction voient dans le mentorat entrepreneurial et d'insertion professionnelle la suite logique de leur activité professionnelle tandis que pour d'autres, le mentorat est plutôt une façon d'étendre des liens familiaux. **La motivation la plus fréquente est la solidarité envers les jeunes qui rencontrent des difficultés**, mais celle-ci s'exprime différemment selon l'origine sociale des mentor·es. **Les mentor·es issus de milieux modestes cherchent à éviter aux générations futures les difficultés qu'ils ont connues tandis que les mentor·es des milieux favorisés sont motivés par la volonté de « rendre » une partie du privilège dont ils ont bénéficié**. Ces différentes trajectoires d'engagement donnent aussi à voir **la différenciation genrée des représentations et des appropriations du mentorat**. Femmes et hommes ne s'investissent pas pour les mêmes raisons et pas dans le même type de structures, et elles et ils ne mettent pas l'accent sur les mêmes aspects de l'accompagnement. **On distingue ainsi plusieurs pôles de mentorat** : **un mentorat masculin autour de l'insertion professionnelle et de l'entrepreneuriat ; un mentorat féminin et populaire autour de la scolarité ; un mentorat féminin et privilégié autour de l'insertion sociale**.

3. Le mentorat, une réponse aux besoins des jeunes

Les besoins que les jeunes expriment vis-à-vis de l'accompagnement par le mentorat varient également selon l'origine sociale. **Les jeunes des classes populaires expriment moins souvent des attentes précises vis-à-vis du mentorat en début de relation** : ils s'en remettent davantage aux mentor·es pour déterminer les contours de « l'aide » proposée. **Cependant, en cours de relation, ces jeunes expriment leur préférence pour un suivi concret qui repose sur des objectifs précis** (« trouver un stage », » améliorer ses résultats scolaires ») plutôt que sur une approche généraliste (« améliorer sa confiance en soi », « acquérir des codes »). Par contraste, l'expression de besoins précis et spécifiques est plus courante chez les jeunes des classes moyennes et supérieures. Dans un contexte où d'autres figures de référence (parents, enseignant·es…) sont déjà très présentes, l'intérêt des mentor·es réside dans leur expertise d'un sujet précis. **Les apports en termes de savoir-être (confiance en soi, maitrise des codes) sont pour ces jeunes des classes favorisées des outils spécifiques au service d'un projet, et non une finalité**.

De leur côté, les mentor·es opèrent la même distinction entre besoins spécifiques (davantage identifiés chez les jeunes des milieux favorisés) **et besoins généralistes** (davantage identifiés chez les jeunes des milieux populaires). Ils privilégient donc pour ces derniers un objectif de transformation globale des façons d'être, d'agir et de penser dans laquelle les projets et les objectifs spécifiques sont au service de l'acquisition de savoir-être. **Leur perception des besoins varie elle aussi selon leur champ d'intervention, leur sexe et leur classe sociale**. Si les besoins en matière d'écoute, d'accompagnement à l'orientation et d'aide à la scolarité sont toujours jugés prééminents, les femmes accordent un peu plus d'importance aux besoins scolaires et affectifs des jeunes et les hommes à ceux liés au monde professionnel (orientation, insertion, réseau).

Lors de leurs échanges avec les jeunes, **les mentor·es mobilisent plusieurs registres d'accompagnement.** Elles et ils travaillent *sur* les mentoré·es, autour de l'acquisition de savoirs, savoir-être et savoir-faire, mais aussi *pour* les mentoré·es, par une mise à disposition de leurs propres

ressources matérielles, symboliques et relationnelles. Ces registres et leurs contenus sont **mobilisés différemment selon le genre et l'origine sociale des mentor·es** et en fonction du champ d'intervention des structures. Conformément à la répartition genrée des rôles familiaux et professionnels, **les mentors hommes limitent leur implication affective et adoptent davantage une posture d'expertise que les femmes, dont l'accompagnement mobilise plus le registre du *care*.**

Dans la plupart des binômes les deux membres semblent être d'accord sur les modalités du mentorat et le périmètre d'intervention qu'il a vocation à couvrir. Cependant, l'identification d'un décalage entre les attentes et la proposition aboutit parfois au désengagement des jeunes (surtout quand ils se sentent surinvestis d'attentes) et à la frustration des mentor·es (quand le contre-don attendu des jeunes ne vient pas).

4. Le mentorat, un jeu d'équilibres

Sur le terrain, le terme de « mentorat » ne fait pas consensus : seulement la moitié des associations et un quart des mentor·es l'utilisent prioritairement. Structures, jeunes et mentor·es lui préfèrent d'autres termes (« accompagnement », « parrainage », « tutorat »…) sans pour autant que des définitions communes ne se dégagent. Beaucoup de mentor·es et mentoré·es trouvent **des connotations négatives au « mentorat »** qui évoque pour eux **une relation inégale et hiérarchique** et implique un lien de **subordination** et **un rapport utilitaire à l'accompagnement**.

Il existe de fait une dissymétrie dans toute relation de mentorat, puisque les mentor·es sont par définition plus âgés et plus expérimentés. Néanmoins, elles et ils sont aussi très souvent issus d'un milieu social plus favorisé, et donc mieux dotés en capitaux sociaux et culturels. En dépit de cette inévitable distance, mentor·es et mentoré·es parviennent à établir des relations de proximité et de complicité. **L'homologie sociale, la proximité d'âge et le partage de loisirs favorisent les sentiments de proximité et l'identification sans pour autant contrebalancer l'asymétrie des relations.** Pour les jeunes les moins bien dotés qui nouent des relations particulièrement intenses avec leurs mentor·es, la possibilité que le mentorat prenne fin est source d'inquiétude.

L'équilibre en termes d'investissement pose aussi question. **La majorité des mentor·es estiment passer autant de temps que prévu dans cet engagement,** mais **certains champs d'intervention semblent plus chronophages que d'autres** : un quart des mentor·es scolaires disent consacrer à leur mentoré·e davantage de temps que prévu. Il leur faut aussi se positionner par rapport aux autres adultes de référence que sont les parents, la famille, les professeur·es ou encore les travailleurs et travailleuses sociales. **Les mentor·es tendent alors adopter pour le jeune le rôle éducatif que son entourage investit le moins** : celui d'allié ou de protecteur**.**

5. Effets et suites du mentorat

Jeunes comme mentor·es se montrent très satisfaits du mentorat qui leur semble mutuellement bénéfique. 86 % des mentor·es sont satisfaits du programme dans lequel elles ou ils interviennent et 60 % recommandent cette expérience. **Pour les jeunes, le mentorat a surtout des effets sur la confiance en soi**, qui progresse grâce à une succession d'actions d'accompagnement très concrètes. Cet effet s'observe pour toutes les catégories sociales mais prend davantage la forme **d'une assimilation de nouvelles manières d'être chez des jeunes des classes populaires, et d'une validation des choix dans les classes moyennes et supérieures.** De la même façon, les apports en termes de capital culturel ne sont pas les mêmes : ce sont des apports substantiels qui visent à éviter le décrochage des jeunes en difficulté, mais des apports périphériques qui permettent aux jeunes favorisés de prendre un temps d'avance.

Pour les mentor·es, le mentorat permet d'identifier et de valoriser leurs compétences et connaissances et d'en acquérir de nouvelles (spécifiques au projet des mentoré·es, liées aux nouvelles technologies, relationnelles et de développement de carrière). Il apporte aussi **une ouverture appréciée vers les jeunes générations et d'autres milieux socio-culturels**. Les effets perçus dépendent peu du champ d'intervention, mais **varient légèrement selon le sexe et la classe sociale des mentor·es** : les mentor·es des classes populaires identifient davantage d'apports que ceux des classes favorisées et les femmes davantage d'apports en matière de compétences relationnelles et d'ouverture culturelle que sur le plan professionnel. Pour les entreprises partenaires des structures, le mécénat de compétences sous forme de mentorat permet de fidéliser les employé·es et de progresser dans les objectifs de diversité et d'inclusion liés à la responsabilité sociétale.

Le mentorat prend rarement fin à l'issue des périodes prévues par les conventions et de nombreux binômes prolongent indéfiniment leur relation. Les programmes proposés par les structures de mentorat sont un point de départ puis un relais pour des relations de mentorat informel qui se prolongent indépendamment d'elles, mais conduisent rarement les jeunes vers d'autres structures d'accompagnement. Lorsque le mentorat se termine – parfois brusquement – c'est le plus souvent à l'initiative des jeunes. Ces **ruptures sont aussi plus fréquentes lorsque les deux membres du binôme viennent de milieux sociaux favorisés, si les objectifs ont été atteints et lorsqu'il a eu lieu uniquement à distance**. La poursuite d'un parcours de mentorat dans d'autres structures semble rare : peu de mentoré·es ont fréquenté plusieurs programmes successifs. Le secteur de l'entrepreneuriat semble être celui qui encourage le plus ces passerelles entre structures.

6. Préconisations

À l'issue de l'étude, les trois préconisations proposées à l'attention des pouvoirs publics et des acteurs et actrices du mentorat sont les suivantes :

Travailler sur le rôle et le positionnement de mentor·e

- **Ouvrir et diversifier le recrutement des mentor·es** en termes d'origine sociale, de types de structures, de types et statut d'emploi, de sexe ;
- **Garantir une formation systématique des mentor·es ;**
- **Impulser une réflexion à l'échelle des structures autour de l'investissement affectif des mentor·es.**

Renforcer la capacité d'agir des jeunes mentoré·es

- **Inclure les jeunes dans la construction des programmes de mentorat** ;
- **Rendre le mentorat plus accessible et compréhensible**, surtout pour les mentoré·es provenant de milieux modestes ;
- **Adapter l'offre de mentorat aux besoins exprimés par les jeunes**.

Équilibrer le champ national du mentorat

- **Garantir la diversité du mentorat et focaliser encore davantage le mentorat sur la jeunesse en difficulté**.
- **Équilibrer l'investissement public/privé dans le mentorat** en augmentant l'implication des pouvoirs publics dans le recrutement des mentor·es ;
- **Garantir la qualité du mentorat via un référentiel de standards communs** ;
- **Développer les parcours de mentorat**, en favorisant la circulation des jeunes mentoré·es d'une structure de mentorat à l'autre.

1.

Le champ associatif du mentorat

Le questionnaire renseigné par les membres du Collectif Mentorat a permis de **mettre à jour l'état des lieux du champ associatif du mentorat** en éclairant les caractéristiques des structures, leur implantation géographique, leur champ d'intervention, leur implication dans le Collectif Mentorat et leurs modalités de financement (1.1).

Un cadre commun du mentorat en termes de durée, fréquence, contenus et outils de suivi se dégage également du croisement des volets quantitatif et qualitatif de l'étude (1.2).

1.1. Les membres du Collectif Mentorat : un état des lieux mis à jour

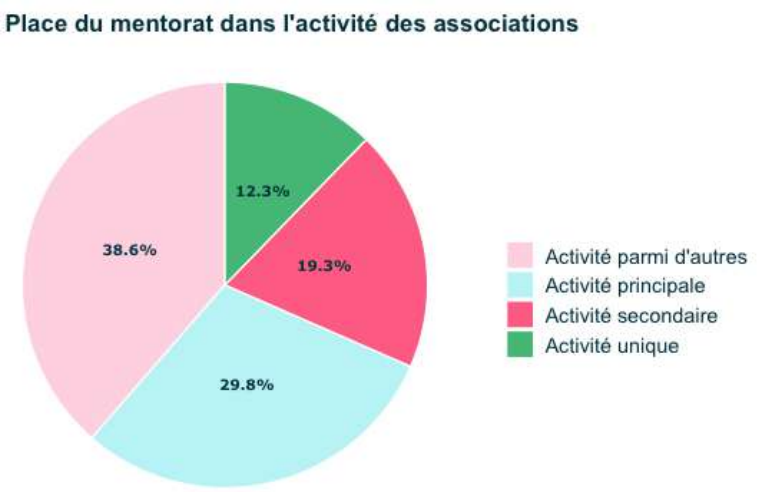
Un premier bilan de l'activité des membres du Collectif Mentorat a été réalisé en novembre 2022 lors de la phase de cadrage de la présente étude, via 7 entretiens avec des dirigeant·es et l'analyse de 47 rapports d'activité (voir la Note de cadrage produite à cette occasion). L'enquête par questionnaire auprès de 58 membres permet de mettre à jour et de compléter cet état des lieux au printemps 2023.

En novembre 2022, les données récoltées n'étaient à jour que pour 55 % des membres du Collectif Mentorat ; le questionnaire a permis d'en recueillir pour **81 % d'entre eux** (57/70).

1.1.1. Le Collectif Mentorat : caractéristiques clés

La quasi-totalité des structures membres du Collectif Mentorat sont **des associations** (3 sont des fondations). Elles existent depuis en moyenne 22 ans ; **la moitié ont été créées après 2010** et les trois quarts après 1994. **Leur activité de mentorat est généralement plus récente** : elle date de 9 ans en moyenne. **Le mentorat existe depuis moins de 5 ans pour la moitié des associations**, et depuis moins de 2 ans pour un quart d'entre elles (voir le graphique 1.1. en annexe).

Les associations consacrées exclusivement au mentorat sont minoritaires (12 %). Le mentorat est le plus souvent une activité parmi d'autres d'importance égale (voir le graphique ci-contre).



L'analyse croisée de l'ancienneté des programmes de mentorat et de la place occupée par cette activité dans les structures montre que les programmes de mentorat qui occupent une place secondaire ou complémentaire dans les structures sont plus récents (< 10 ans) que ceux qui y occupent une place principale ou en sont l'unique activité (voir le graphique 1.2. en annexe). C'est dans les structures exclusivement dédiées au mentorat que les programmes sont les plus anciens. Cela suggère que **l'expansion récente du mentorat ne prend pas la forme d'une création de structures spécialisées et dédiées : le mentorat est davantage investi comme une activité complémentaire par les associations**. Ainsi, parmi les 42 structures qui ont créé un programme de mentorat ces 10 dernières années, 3 seulement s'y consacrent exclusivement, et 8 seulement le désignent comme leur activité principale.

Enfin, le Collectif Mentorat réunit **une majorité de lauréats *1 jeune, 1 mentor*** : 72 % des membres (41/57) sont lauréats de ces appels à projet. Cela signifie aussi qu'une grande majorité des 60 organisations lauréates des trois appels à projets ont rejoint le Collectif Mentorat.

Le plan *1 jeune, 1 mentor*

Lancé en mars 2021 par le Président Emmanuel Macron, dans la lignée du programme « 1 jeune 1 solution », **le plan *1 jeune, 1 mentor* est la première politique publique d'ampleur de soutien et de structuration du mentorat français**. Elle est portée conjointement par le ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse et le ministère du Travail, de l'emploi et de l'insertion. Trois appels à projets successifs investissent 27 millions d'euros par an à partir de 2021 pour soutenir les programmes de mentorat de 60 associations et fondations et le gouvernement mandate le Collectif Mentorat pour fédérer les structures et animer la plateforme *1 jeune 1 mentor.fr*, via laquelle jeunes, mentor·es et associations peuvent entrer en relation

Dans le premier appel à projet *1 jeune, 1 mentor* de mars 2021, **les ministères identifient dans le mentorat un outil de « lutte contre l'inégalité des chances »**, et la politique publique encourage les structures candidates à prioriser les « jeunes fragilisés par leur situation personnelle, sociale et géographique ». Cinq « potentiels facteurs de fragilité » sont initialement cités : l'origine géographique (jeunes issus des zones de revitalisation rurales et des quartiers prioritaires de la politique de la ville), la situation économique (jeunes boursiers ou équivalent), l'origine sociale (milieux modestes), les difficultés scolaires et le handicap. Le second appel à projet de juillet 2021 ajoute deux facteurs – le genre (public des jeunes femmes) et les « situations spécifiques » (aide sociale à l'enfance et protection judiciaire de la jeunesse). Enfin, le troisième appel d'avril 2022 complète la liste en mentionnant les jeunes d'Outre-mer et sportifs ou sportives de haut niveau.

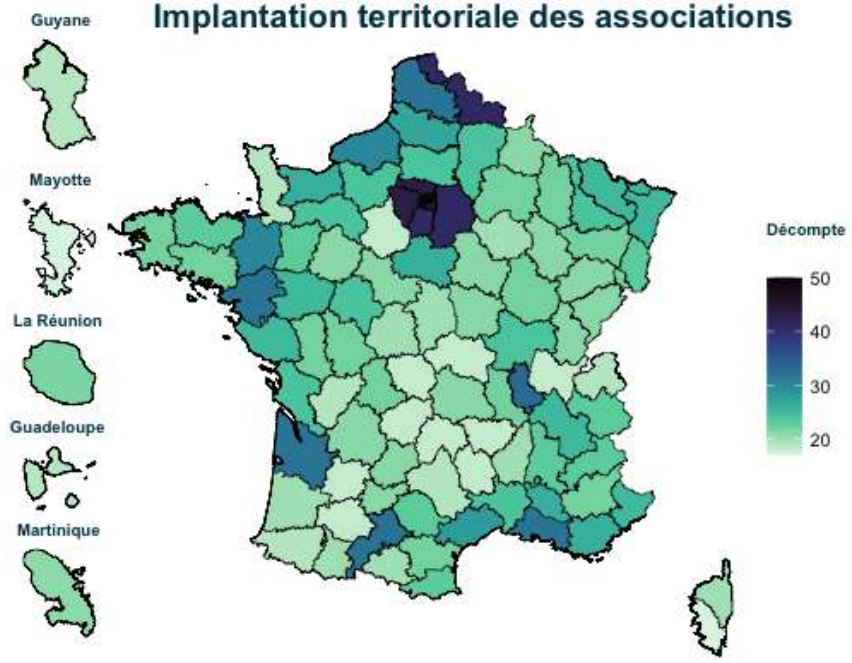
1.1.2. Implantation géographique

En termes d'implantation géographique, les départements où l'offre est la plus importante sont ceux d'Île-de-France (entre 40 et 50 associations actives), le Nord (41), le Rhône (33), le Pas-de-Calais, la Gironde, la Haute-Garonne, la Loire Atlantique, les Bouches-du-Rhône (32), l'Ille-et-Vilaine et la Seine Maritime (30). Ceux qui sont les moins couverts sont les départements d'Outre-mer et la Corse (15 à 17 associations actives), ceux du centre de la France ou ruraux (Ain, Allier, Cantal, Corrèze, Creuse, Gers…)

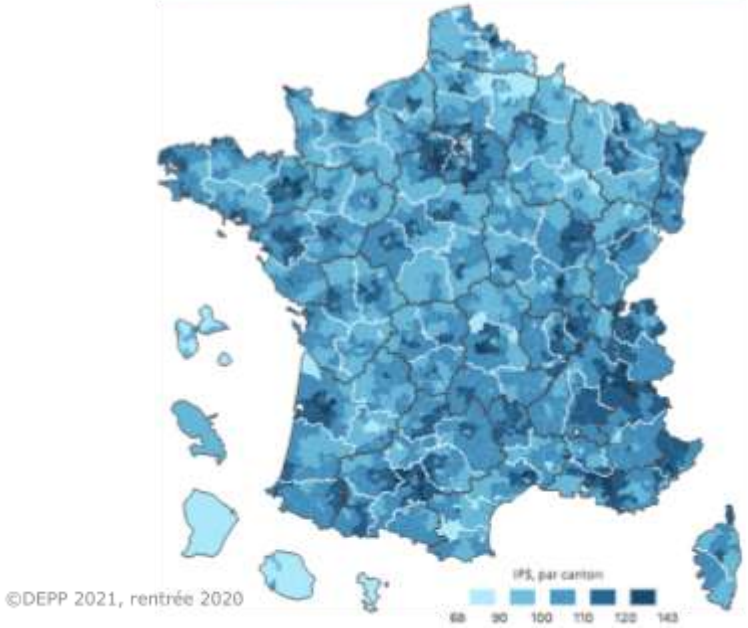
Les jeunes issus des QPV, des milieux populaires et en risque de décrochage scolaire étant les publics prioritaires des programmes de mentorat (*cf. infra* 2.1), la comparaison de cette implantation à la géographie scolaire et sociale de la France permet plusieurs constats (voir les cartes de l'implantation des structures de mentorat, de la ruralité, des QPV et de l'enseignement prioritaire ci-dessous) :

- Une partie de l'implantation du mentorat correspond bien aux départements où les besoins sont susceptibles d'être les plus forts : l'Île-de-France, le Nord, le Rhône, les Bouches-du-Rhône, la Seine Maritime ;
- Dans des département comme la Gironde, la Haute-Garonne, l'Ille-et-Vilaine, et la Loire-Atlantique, l'implantation est moins directement corrélée au contexte social des départements ;
- Il existe des zones où les besoins sont a priori importants, mais encore peu investis : l'ensemble des départements d'Outre-Mer et certains départements du Grand Est (Ardennes, Marne, Aube, Haute-Marne, Meuse, Meurthe-et-Moselle, Bas-Rhin, Haut-Rhin) .

Implantation territoriale des associations

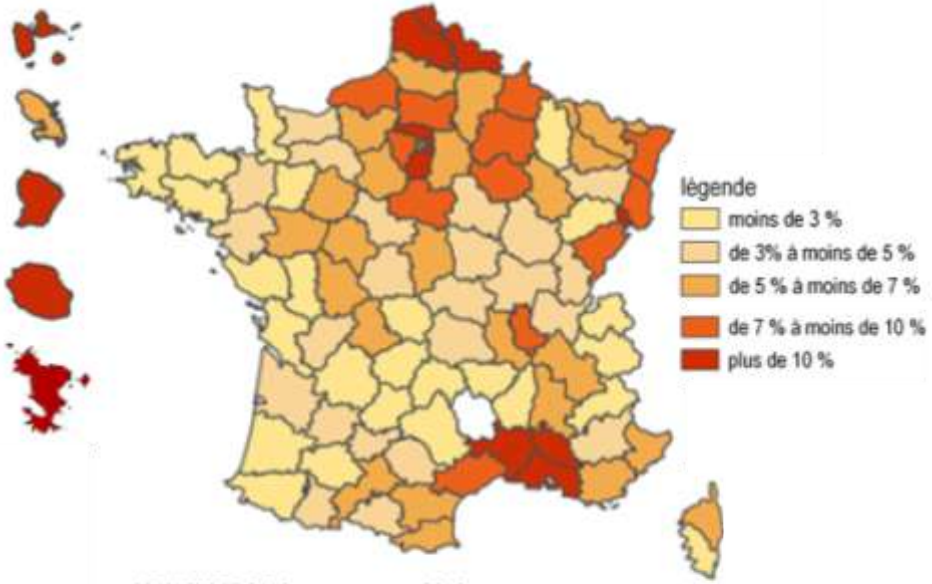


Indice de position sociale moyen des familles de collégiens



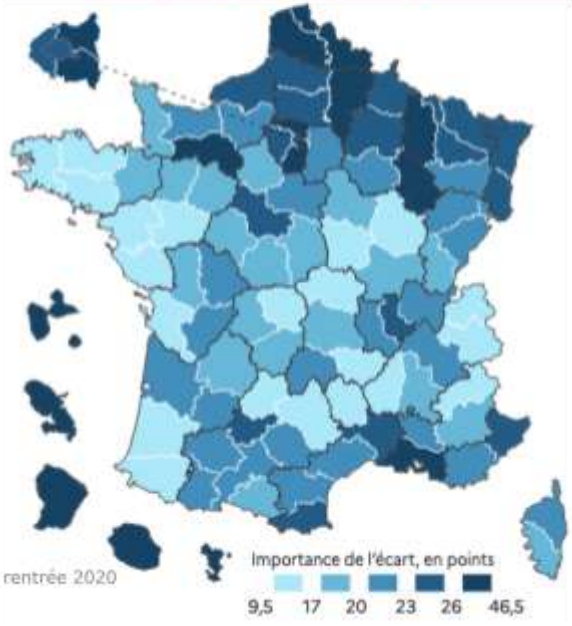
©DEPP 2021, rentrée 2020

Part de la population en QPV par département



©IGN-INSEE 2020, recensement 2018

Écart de maîtrise en français entre les élèves de 2de les plus favorisés et les moins favorisés



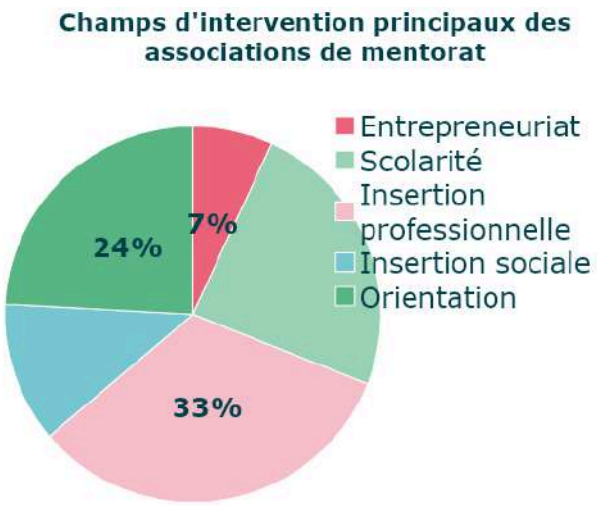
©DEPP 2021, rentrée 2020

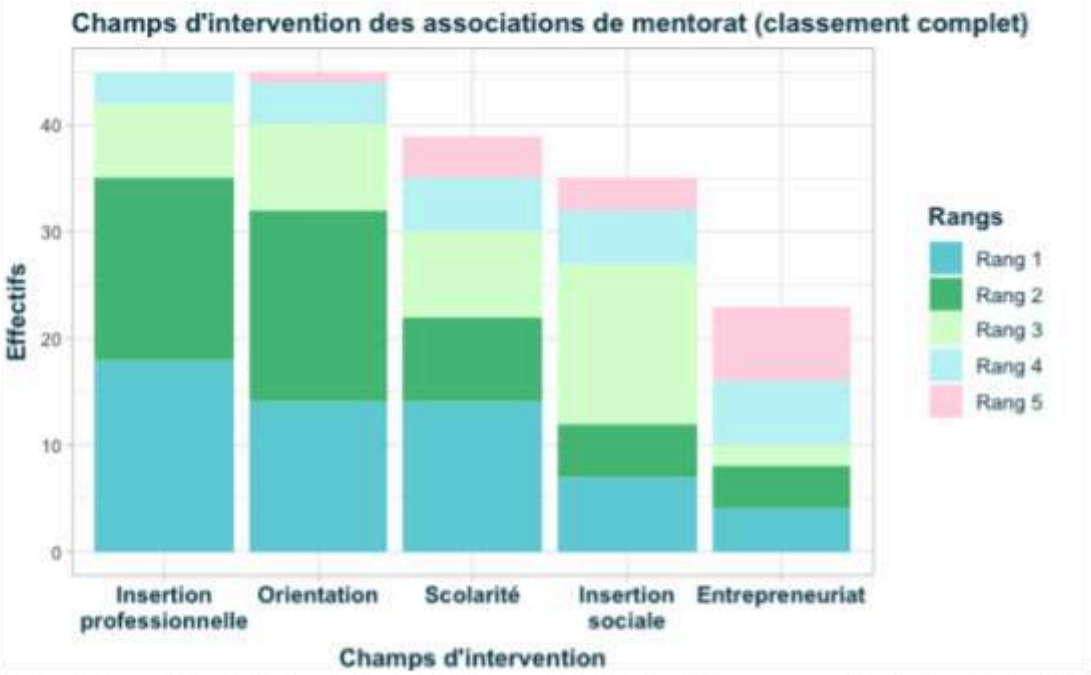
1.1.3. Champs d'intervention

D'après les réponses au questionnaire, **les champs d'intervention les plus investis par les membres du Collectif Mentorat sont l'insertion professionnelle et l'orientation**, puisque 80 % des associations disent intervenir sur ces plans. L'insertion professionnelle est prioritaire pour 33 % d'entre elles, et l'orientation pour 24 % (voir les graphiques ci-dessous). La comparaison des structures lauréates et non-lauréates du plan *1 jeune, 1 mentor* suggère que les associations qui agissent prioritairement sur l'insertion professionnelle y sont sur-représentées mais celles qui interviennent pour la scolarité sous-représentées (voir le graphique 3.3. en annexe, p. 93).

Clé de lecture : identification des champs d'intervention

Les 58 structures qui ont renseigné le questionnaire ont été invitées à classer 5 champs d'intervention possibles du plus investi au moins investi. Elles pouvaient ne pas classer les champs non pertinents. Les 5 champs proposés étaient : insertion professionnelle, orientation, scolarité, insertion sociale et entrepreneuriat – en adéquation avec la classification interne du Collectif Mentorat. Le graphique ci-contre montre la répartition des structures selon leurs champs d'intervention principaux – c'est-à-dire ceux qu'elles ont classés en premier. Le graphique ci-dessous montre le classement complet.

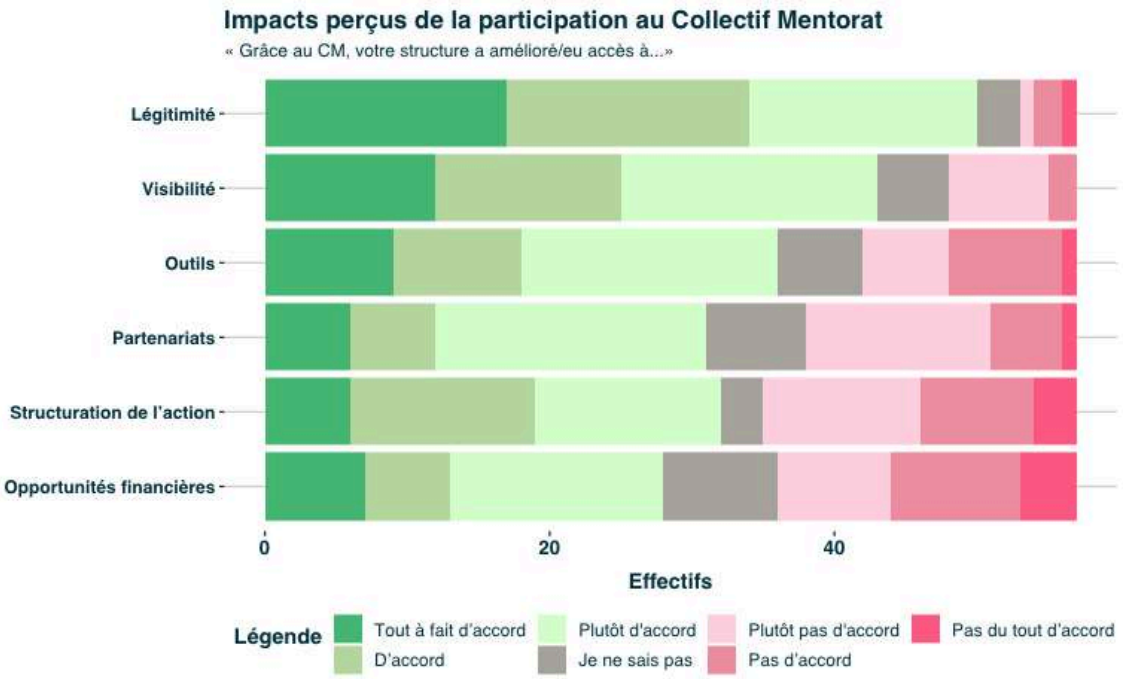




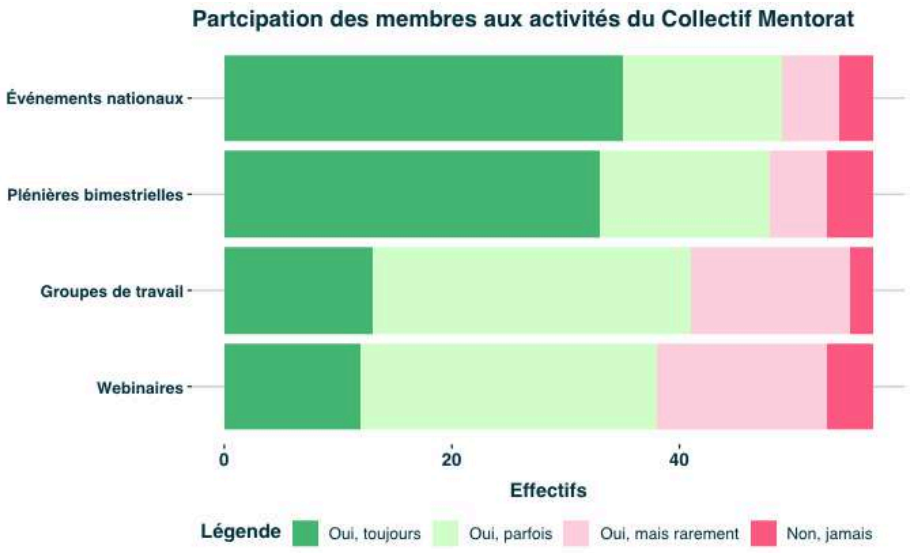
Les structures ont classé les champs dans lesquels elles interviennent du plus important (Rang 1) au moins important (Rang 5).
Lecture : 39 structures ont classé le champ « Scolarité » : 14 en Rang 1, 8 en Rang 2, 8 en Rang 3, 5 en Rang 4 et 4 en Rang 5.

1.1.4. Implication dans le Collectif Mentorat

Les membres du Collectif Mentorat ont le sentiment que leur participation a surtout **des impacts en termes de légitimité et de visibilité** : 88 % des membres perçoivent un gain de légitimité et 75 % un gain de visibilité. Les membres sont plus partagés quant aux impacts pour la structuration de l'action (perçus par 56 % d'entre eux), de nouveaux partenariats (54 %) ou encore l'accès à de nouvelles opportunités financières (49 %) – voir le graphique ci-dessous.

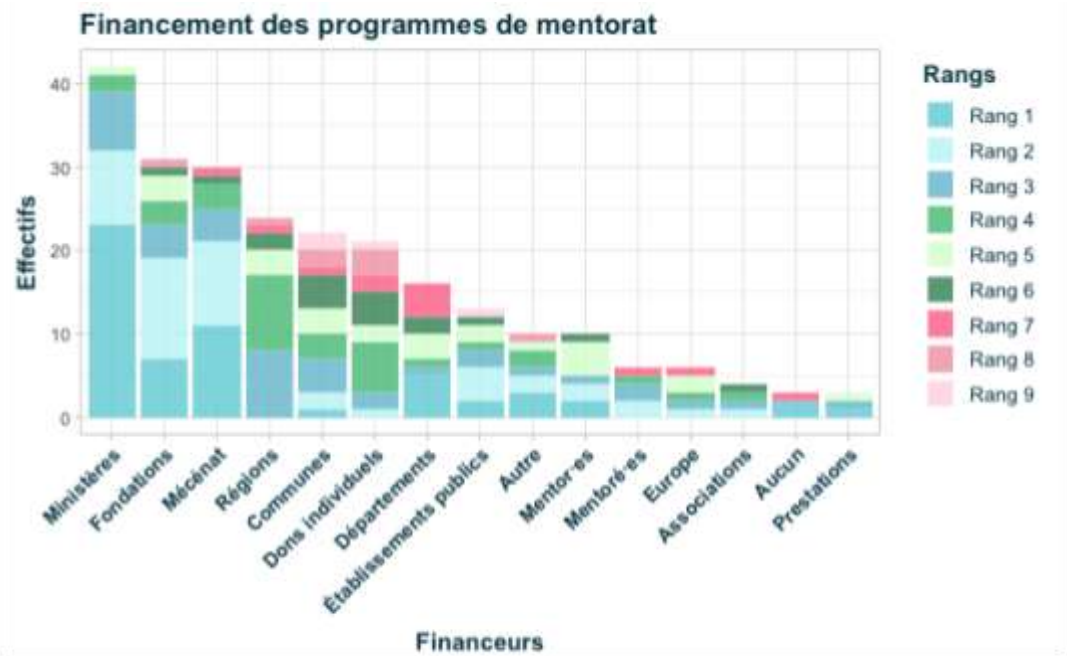


Conformément à la vocation de ces événements, les membres participent le plus aux rencontres nationales et aux plénières bimestrielles : 61 % disent se rendre systématiquement aux premiers, et 58 % aux secondes. Les groupes de travail et les webinaires sont un peu moins investis : seulement 20 % environ des membres y assistent à chaque fois (voir le graphique ci-contre).



1.1.5. Modalités de financement

Le questionnaire établit que **75 % des associations reçoivent des subventions publiques ministérielles.** Pour environ 37 % d'entre elles, il s'agit du financement principal. Les autres financeurs les plus mobilisés sont les fondations d'entreprises (54 % des structures, et pour 14% de façon prioritaire) et les mécènes privés (52 % ; 19 % de façon prioritaire). À l'inverse, le financement par réalisation de prestations ou la mise à contribution des mentor·es ou des jeunes sont rarement mobilisés (voir le graphique ci-dessous).



Lecture : Les structures ont classé leurs sources de financement de la plus importante (Rang 1) à la moins importante (Rang 9).

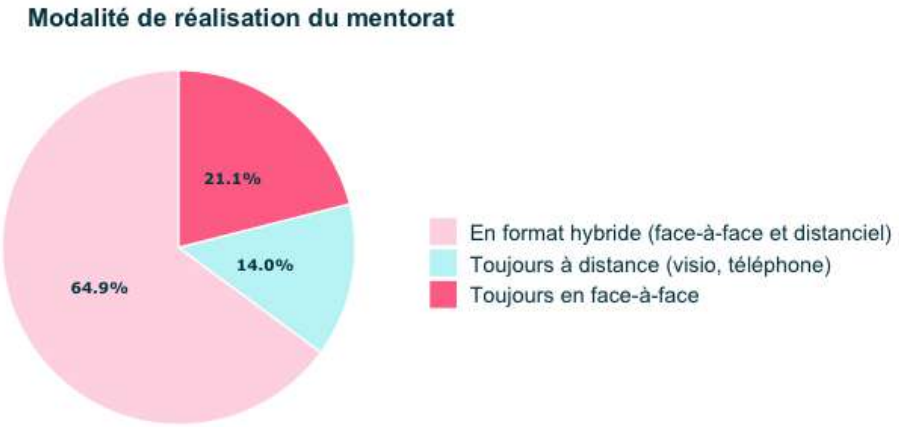
1.2. Fréquence, durée, modalités, suivi… : des pratiques convergentes

L'enquête auprès des structures a mis en évidence une certaine convergence des pratiques autour d'un modèle de mentorat : la plupart du temps, **le mentorat prend la forme d'une relation de 6 mois au cours de laquelle les binômes se rencontrent une à deux heures par mois en personne ou à distance**.

La majorité des associations sollicitées pour l'étude qualitative proposent **un mentorat de 6 mois** (1 an pour deux d'entre elles) avec des **rendez-vous mensuels.** La fréquence est plus soutenue pour les mentoré·es plus jeunes qui sont accompagnés sur le plan scolaire (rendez-vous hebdomadaires) alors que le mentorat à destination des publics plus âgés et autonomes est davantage conçu comme un appui ponctuel et ciblé qui peut être bimestriel. La plupart des **rendez-vous entre les binômes durent entre une et deux heures**.

1.2.1. Le succès du mentorat hybride

Le questionnaire renseigné par les structures montre que **la majorité des associations (65 %) proposent du mentorat hybride lors duquel les binômes échangent à la fois en face-à-face et à distance** (voir le graphique ci-dessous). 12 associations proposent du mentorat exclusivement en face-à-face, et 8 à distance uniquement.



On voit ici les effets pour le mentorat de l'évolution des pratiques depuis la pandémie de 2020 et de la progression des échanges à distance : **alors que les rencontres en personne faisaient partie intégrante de la définition du mentorat il y a quelques années, elles ne sont plus un critère déterminant aujourd'hui**.

1.2.2. Formation, suivi et évaluation

La grande majorité des associations proposent à leurs mentor·es une formation à distance (86 %) et/ou en présentiel (60 %). La moitié d'entre elles mobilisent les deux formats ; 4 déclarent ne pas proposer de formation. La plupart organisent aussi des temps conviviaux (68 %) ou de travail (53 %) pour les mentor·es, ainsi que des temps conviviaux entre binômes (56 %) – voir le graphique ci-dessous.



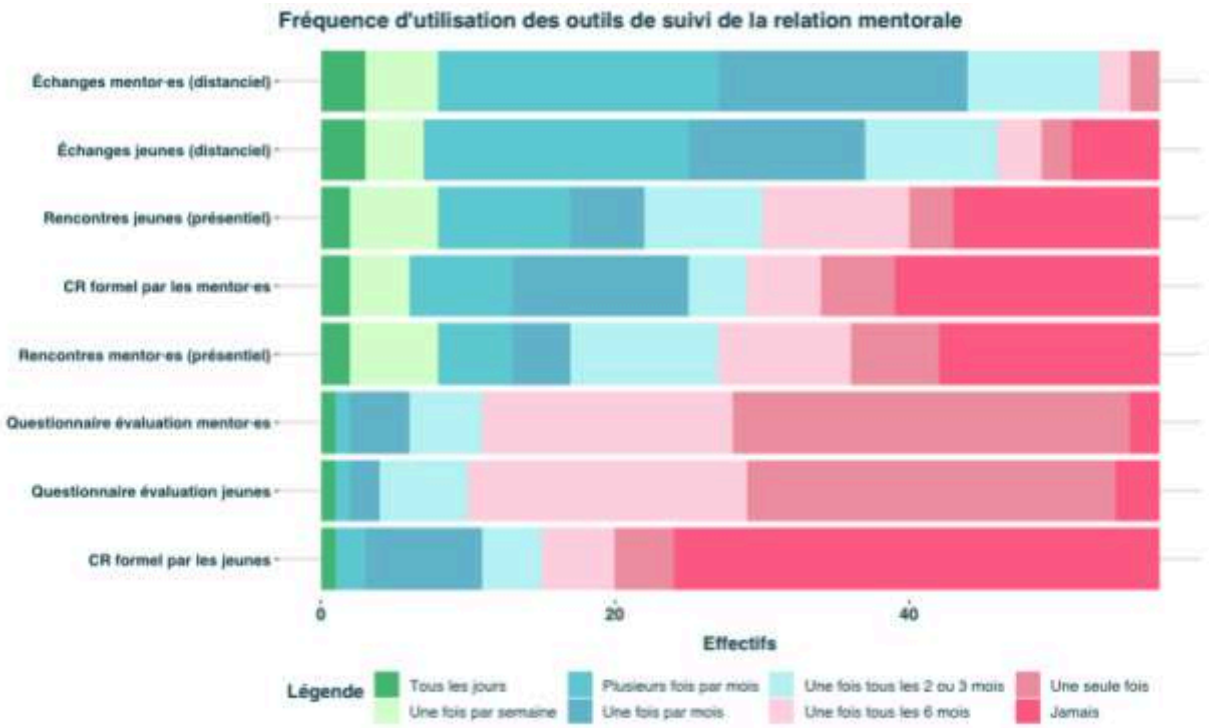
Lecture : 49 structures sur 57 (soit 86 % d'entre elles) organisent des formations en distanciel.

L'offre d'activités à destination des mentor·es est souvent cumulative : plus d'un tiers des associations leur proposent les deux formats de formation, des temps conviviaux et des temps de travail. Presque un quart organisent tout cela plus les rencontres entre binômes. 14 % seulement ne proposent aucune activité (formation, rencontre…) en présentiel.

Le suivi de la relation mentorale repose surtout sur les échanges à distance entre la structure, les mentor·es et les jeunes (voir le graphique ci-dessous). **L'intégralité des associations contactent les mentor·es pendant la durée des programmes**, pour la plupart entre une et trois fois par mois (44 %). 10 % des associations ont un contact unique avec les mentor·es. Les échanges avec les jeunes

sont aussi généralisés (90 % des associations les pratiquent), avec la même fréquence (53 %), mais 10 % des structures déclarent ne jamais être en contact avec les mentoré·es. **Les trois quarts des structures organisent aussi des rencontres avec les mentor·es et les jeunes**, le plus souvent entre 4 et 6 fois par an pour les mentor·es et un peu plus fréquemment pour les jeunes.

70 % des associations attendent des mentor·es un suivi formel de la relation mentorale en leur demandant de renseigner des comptes rendus, le plus souvent mensuels (21 %). L'usage du compte rendu côté jeunes est moins répandu : il existe dans 42 % des associations. Enfin, **plus de 95 % des associations font passer des questionnaires d'évaluation aux membres du binôme,** le plus souvent en fin de programme (± 50 %) ou à deux reprises (± 30 %)**. 70 % des structures déclarent également avoir déjà réalisé une étude d'impact ou en avoir planifié une pour l'année en cours.**



Lecture : 3 structures sur 57 (soit 3 % d'entre elles)organisent des échanges à distance avec les mentor·es tous les jours. 5 le font une fois par semaine, 19 plusieurs fois par mois ; 17 une fois par mois, etc.

2.

Entrer dans le mentorat : recrutement, trajectoires et profils

Le recrutement des jeunes et des mentor·es est un enjeu central pour les associations de mentorat, qui ont toujours le souci d'équilibrer la demande (mentoré·es) et l'offre (mentor·es). Côté mentoré·es, les partenaires publics comme l'Éducation nationale, Pôle Emploi ou les services de l'aide sociale à l'enfance (ASE) sont les principaux prescripteurs. Côté mentor·es, le recrutement est moins structuré et se fait principalement par le bouche-à-oreille, la communication et le mécénat de compétences des entreprises partenaires (2.1).

Le mentorat s'adresse principalement à des jeunes entre 16 et 30 ans et à **plusieurs publics spécifiques**, parmis lesquels les jeunes défavorisés socialement et scolairement sont les plus ciblés. Les trajectoires d'entrée dans le mentorat des jeunes dépendent beaucoup de leur situation initiale, de leur milieu social et du champ d'intervention des programmes. Les jeunes issus de milieux favorisés sont plus souvent motivés par des projets précis qui les amènent à solliciter un accompagnement (souvent à l'orientation ou à l'entrepreneuriat) alors que le mentorat est plutôt prescrit voire imposé aux jeunes issus des classes populaires qui rencontrent des difficultés scolaires, d'insertion professionnelle ou familiales (2.2).

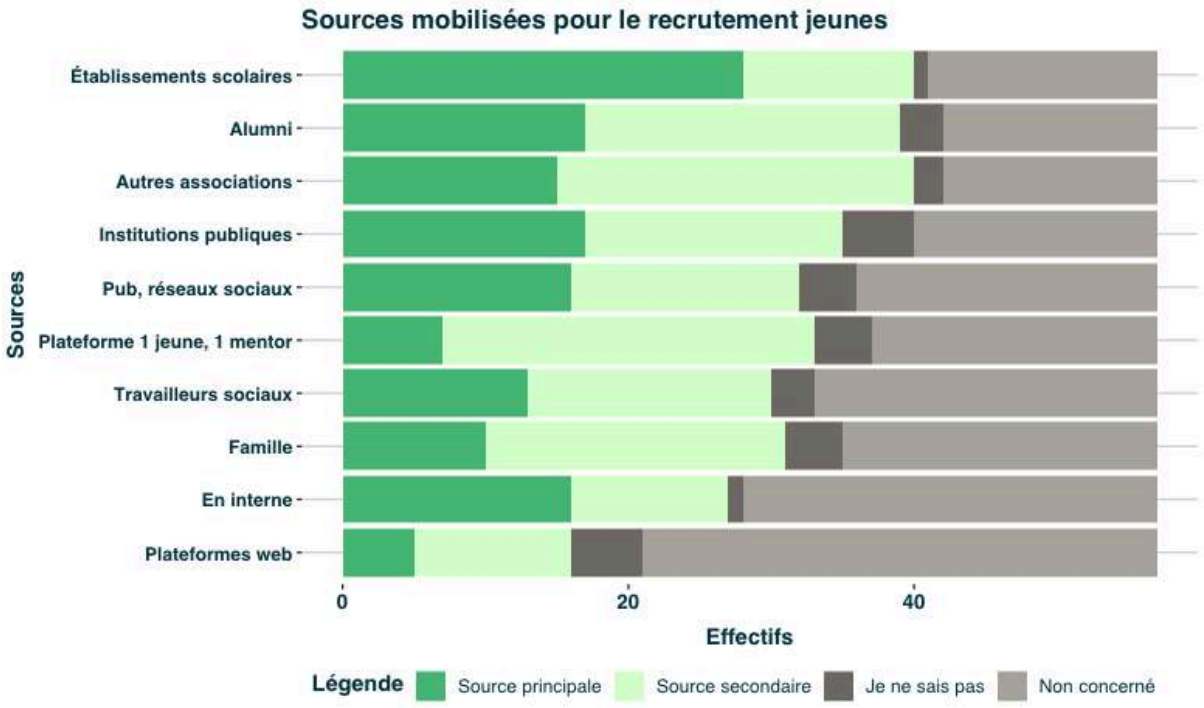
L'enquête par questionnaire dessine le portrait-type des mentor·es : **ceux-ci ont la quarantaine, sont plutôt très diplômés, issus de milieux favorisés et urbains ; il s'agit principalement de femmes**. Pour expliquer leur engagement bénévole, les mentor·es mobilisent **plusieurs registres de justification qui sont socialement situés**. La motivation **la plus fréquente est la solidarité envers les jeunes qui rencontrent des difficultés,** mais celle-ci s'exprime différemment selon l'origine sociale des mentor·es. Enfin, les différentes trajectoires d'engagement donnent aussi à voir **la différenciation genrée des représentations et des appropriations du mentorat** (2.3).

2.1. Les enjeux du recrutement

Comment les structures recrutent-elles les jeunes et les mentor·es ? Pour les premiers, le rôle des partenaires publics (Éducation nationale, Pôle Emploi, ASE…) est fondamental (2.1.1) tandis que le recrutement des seconds est moins structuré (2.1.2). En fonction de leur champ d'intervention, les associations font face à des enjeux différenciés en matière d'équilibre de l'offre et de la demande (2.1.3).

2.1.1. Un recrutement des jeunes qui dépend du soutien institutionnel

Le recrutement des jeunes s'opère par plusieurs canaux, mais **l'Éducation nationale est la source principale de mentoré·es pour la moitié des associations**. Les autres institutions publiques (Pôle emploi, missions locales…) sont la deuxième source principale la plus importante (citée par 30 % des associations – voir le graphique ci-dessous). Les entretiens avec les responsables de structures confirment que **les partenaires publics sont les plus mobilisés pour le recrutement des jeunes** : les établissements scolaires et les services de l'aide sociale à l'enfance sont les principaux prescripteurs de mentorat. « *On va beaucoup s'appuyer sur l'Éducation nationale pour mobiliser des jeunes : on se rend compte que c'est un très bon moyen de toucher les jeunes ruraux là où ils sont* », explique une responsable. Les travailleurs et travailleuses sociales, les centres d'hébergement ou L'Office français de l'immigration et de l'intégration font aussi partie des partenaires prescripteurs les plus importants.



Pour attirer les jeunes, 70 % des structures mobilisent aussi **le réseau associatif** : les acteurs et actrices d'accompagnement se connaissent et sont en mesure d'orienter les jeunes vers l'offre adéquate. 56 % d'entre elles comptent aussi sur **leur communication via les réseaux sociaux et leurs campagnes de sensibilisation auprès du grand public. Le bouche-à-oreille** joue également un rôle dans le recrutement de mentoré·es, et les jeunes ou leurs familles peuvent solliciter les structures directement. 68 % des associations jugent enfin que **les alumni** jouent un rôle dans le recrutement des jeunes – à titre de source principale pour 30 % d'entre elles.

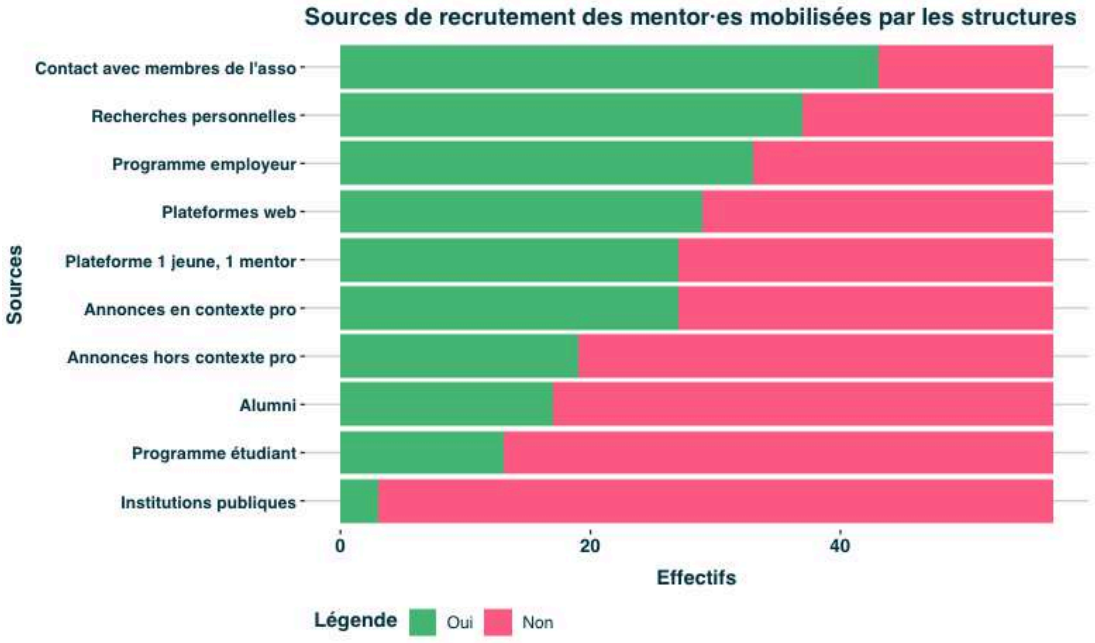
Comparativement, **les plateformes web sont des sources de recrutement moins importantes** : 37 % des associations y ont recours, mais seulement 9 % d'entre elles les considèrent comme une source principale. **La plateforme *1 jeune, 1 mentor* est davantage mobilisée : 58 % des associations l'utilisent**, mais seulement 12 % comme source principale. La majorité des structures concernées jugent qu'***1 jeune, 1 mentor*** **contribue à moins de 10 % du recrutement des jeunes** (voir le graphique ci-contre).

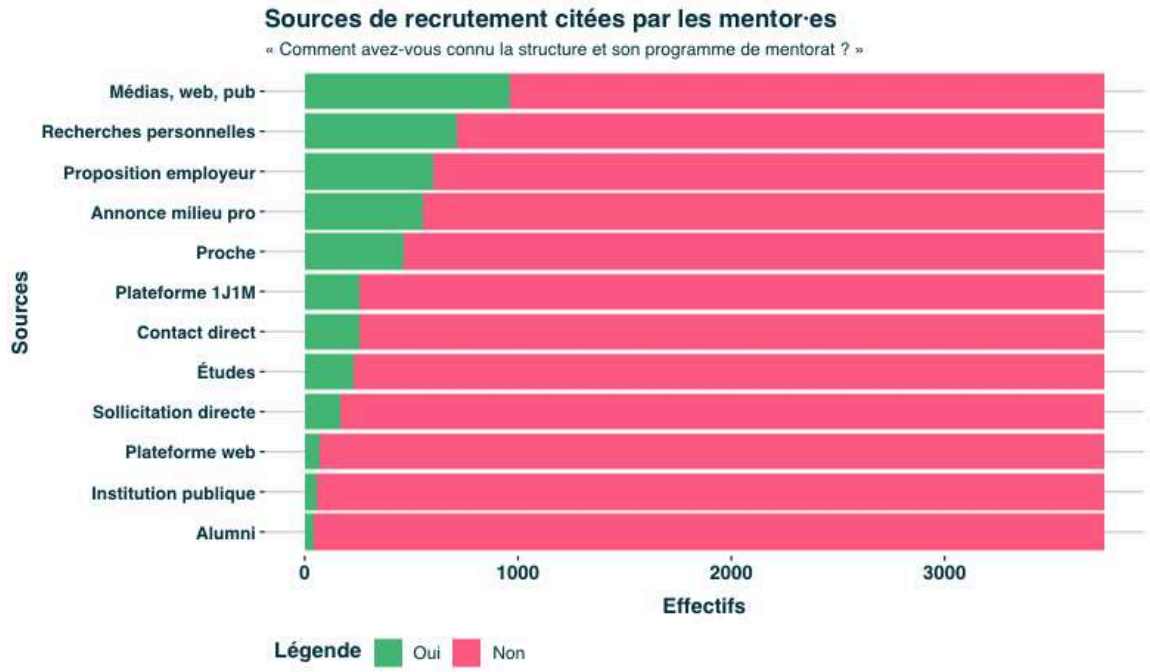


Ces différentes modalités de recrutement se retrouvent dans notre échantillon qualitatif. **La moitié des jeunes enquêté·es ont été orientés vers le mentorat par une institution scolaire ou sociale** : le lycée ou l'université pour 8 d'entre eux et les éducatrices pour les 2 jeunes de l'ASE. **Les mentoré·es sur le plan entrepreneurial ont un recrutement plus diversifié** via le bouche-à-oreille amical, la communication des associations sur les réseaux sociaux ou l'orientation par d'autres associations spécialisées. Enfin, **les jeunes en situation de handicap et les jeunes réfugiés ont tous découvert le mentorat grâce à une prise en charge préalable par une association spécialisée** (l'Agefiph, France Terre d'Asile).

2.1.2. Un recrutement des mentor·es qui mobilise moins les partenaires

L'analyse croisée des sources mobilisées par les structures et par les mentor·es montre que **le recrutement des mentor·es repose avant tout sur des efforts internes, les effets de la communication et le bouche-à-oreille** (voir les graphiques ci-dessous).





Clé de lecture : sources de recrutement des mentor·es

Les mentor·es qui ont répondu au questionnaire ont indiqué comment elles et ils avaient connu la structure et son programme de mentorat en répondant « Oui » ou « Non » quant à leur usage de 12 moyens de recrutement possibles :

- **Médias, web, pub** : découverte par une publicité ou annonce *hors contexte professionnel* ;
- **Recherches personnelles** ;
- **Proposition employeur** : le mentorat est proposé par l'employeur dans le cadre d'un programme formel ;
- **Annonce milieu pro** : découverte par une publicité ou annonce *en milieu professionnel* (newsletter, Intranet…) ;
- **Proche** : information fournie par une un proche ou une connaissance ;
- **Plateforme 1 jeune, 1 mentor** : inscription sur la plateforme *1 jeune, 1 mentor* ;
- **Contact direct** : la ou le mentor·e a contacté la structure directement ;
- **Études** : le mentorat a été proposé dans le cadre des études ;
- **Sollicitation directe** : la ou le mentor·e a été contacté par la structure directement ;
- **Plateforme web** : inscription sur une plateforme d'engagement type Vendredi, Wenabi, Yumana, Alaya, Koeo…
- **Institution publique** : inscription via une institution comme la Chambre de métiers, Pôle Emploi…

Les sources de recrutement les plus fréquentes sont les recherches personnelles menées par les futurs mentor·es (citées par 65 % des structures et 20 % des mentor·es) **et la communication** (publicité, médias, réseaux sociaux… ; citée par 30 % des associations et par 26 % des mentor·es). Les trois quarts des associations déclarent aussi recruter des mentor·es par **contact direct** avec des personnes déjà impliquées dans l'association (bénévoles, salarié·es, mentor·es), mais ce mode de recrutement semble peu mobilisé côté mentor·es (12 %). L'enjeu pour les associations est donc de se rendre visibles pour être identifiées par les personnes qui cherchent où s'engager : « *Les présences média, la partie plaidoyer, la sortie des livres, le documentaire sur la ruralité qui a été diffusé 2 fois à la télévision… tout ça nous amène des candidatures de mentors* », explique une responsable rencontrée en entretien.

58 % des structures recrutent également leurs mentor·es grâce au mécénat de compétences d'entreprises partenaires, qui prévoient pour leurs employé·es des jours de congés dédiés à

l'engagement et présentent en interne les appels des associations. **Côté mentor·es, 16 % se sont engagés sur proposition de leur employeur, et 15 % suite à une annonce diffusée en milieu professionnel**. Ce mode de recrutement n'est donc pas toujours aussi efficace que prévu. Dans la plupart des cas, les conventions de partenariat n'engagent pas les entreprises à fournir des mentor·es et le taux d'engagement des employé·es reste limité (environ 1% chez les 3 entreprises partenaires rencontrées).

Mentor·es et associations sont aussi mis en contact grâce aux **plateformes d'engagement citoyen** comme Vendredi, Wenabi ou encore Passerelles & Compétences, et via *1 jeune, 1 mentor*. **Cette source de recrutement est cependant peu mobilisée :** si la moitié des structures estiment que des mentor·es leur arrivent par ce biais, **2 % des mentor·es seulement disent avoir utilisé une plateforme (hors *1 jeune, 1 mentor*), et 7 % *1 jeune, 1 mentor***. Enfin, côté structure comme côté mentor·es, **les institutions publiques sont très peu impliquées dans le recrutement** : elles sont citées comme source par 5 % des associations et 2 % des mentor·es.

Au regard de ces données, l'échantillon qualitatif des mentor·es représente bien les différents modes de recrutement. **Un tiers des mentor·es que nous avons rencontrés ont découvert les associations grâce à leur communication** (télévision, radio, Facebook, LinkedIn ou site web) et **un tiers les ont connues de façon informelle grâce à leur réseau amical, étudiant ou professionnel** (conseil d'un ami ou d'une ancienne collègue, newsletters de l'université…). **4 enquêté·es interviennent dans le cadre d'un mécénat de compétences** via leur entreprise et 2 ont été recrutés en s'inscrivant sur la **plateforme Passerelles & Compétences**.

2.1.2.1. Des modalités de recrutement variables selon le champ d'intervention et la classe sociale

L'enquête quantitative permet aussi de mettre en évidence des variations significatives des modalités de recrutement selon le champ d'intervention et la classe sociale des mentor·es.

Le champ d'intervention est le facteur le plus déterminant :

La quasi-totalité des mentor·es recrutés en milieu étudiant font du mentorat scolaire (92 %). La scolarité est le champ qui repose le plus sur cette source (23 % des mentor·es qui y interviennent le font dans le cadre de leurs études), contrairement aux champs de l'insertion professionnelle, de l'orientation et de l'insertion sociale – qui recrutent 1 % ou moins de leur mentor·es par ce biais (corrélation forte).

Lorsque les mentor·es mènent des recherches personnelles, ils découvrent surtout des associations de mentorat d'insertion professionnelle (52 %) et de scolarité (30 %). Le mentorat scolaire est celui qui repose le plus sur cette modalité de recrutement (1/4 des recrutements, contre 17% pour l'insertion professionnelle et 6 % pour l'insertion sociale – corrélation faible).

Les mentor·es mobilisés par l'intermédiaire de leur employeur vont surtout dans les associations d'insertion professionnelle (58 %), d'orientation (17,5 %) et d'insertion sociale (16 %). L'insertion sociale est le champ qui repose le plus sur le mécénat de compétences : 56 % des mentor·es en sont issus, contre 17 % pour l'insertion professionnelle, 23 % pour l'orientation et 5 % pour la scolarité (corrélation forte).

80 % des mentor·es recrutés par la communication externe rejoignent des associations d'insertion professionnelle, champ qui recrute le plus ses mentor·es par ce biais (37 %) – par contraste avec l'insertion sociale (3 %), la scolarité (12 %) ou l'orientation (14 % ; corrélation forte).

***1 jeune, 1 mentor* oriente principalement vers le mentorat d'insertion professionnelle :** 80 % des mentor·es passés par la plateforme interviennent dans ce champ (et 12 % dans l'orientation). *1 jeune, 1 mentor* représente en conséquent 9 % du recrutement pour l'insertion professionnelle (corrélation faible).

Les modes de recrutement varient très peu selon le sexe (si ce n'est que les femmes sont un peu plus souvent recrutées en milieu étudiant que les hommes – 8 % contre 3 %), mais sont corrélés à la classe sociale des mentor·es. De façon attendue, **les cadres du privés et les ingénieurs sont sur-représentés chez les mentor·es recrutés via leur employeur**. 27 % d'entre eux ont rejoint le mentorat par ce biais, contre moins de 6 % des professions libérales et intermédiaires, des cadres du public, des artisan·es et commerçant·es… (corrélation moyenne). **Les professions libérales et intermédiaires ont un peu plus recours à la plateforme *1 jeune, 1 mentor*** que les cadres et employés du privé : 17 % des mentor·es de ces premières catégories l'ont utilisée, contre 6 % et 5 % des secondes (corrélation faible).

Ces résultats suggèrent d'une part que **selon leur statut et leur point d'entrée, les mentor·es ne sont pas envoyés vers les mêmes structures**. Les programmes étudiants orientent principalement vers le mentorat scolaire tandis que la plateforme *1 jeune, 1 mentor*, la publicité, la communication sur les réseaux sociaux et les programmes employeur valorisent l'insertion professionnelle. D'autre part, cela montre que **les différents champs du mentorat sont inégalement dépendants de certaines modalités de recrutement**. L'insertion professionnelle, secteur dont le recrutement est le plus diversifié, mobilise surtout les entreprises partenaires, la communication externe et *1 jeune, 1 mentor*. L'insertion sociale a un *sourcing* beaucoup moins varié, et recrute majoritairement via les entreprises partenaires. La scolarité recrute davantage via les programmes étudiants et le bouche-à-oreille (voir le graphique complet 2.1. en annexe).

Pour une synthèse des modes privilégiés de recrutement des mentor·es selon le champ d'intervention, le sexe et la classe sociale, voir les tableaux analytiques en Annexe 6 (p.).

2.1.3. Un difficile équilibre entre l'offre et la demande

La majorité des associations disent rencontrer des difficultés pour équilibrer l'offre et la demande de mentorat et assurer leur activité : **33 % seulement estiment recruter suffisamment de jeunes et de mentor·es**. **45 % manquent de mentor·es et 35 % manquent de jeunes.**

2.1.3.1. Trop ou pas assez de mentor·es et de jeunes à mentorer ?

L'enquête qualitative montre que les enjeux en termes de recrutement ne sont pas les mêmes en fonction du secteur d'intervention.

Les associations qui font du mentorat scolaire et d'orientation auprès des enfants et des adolescent·es manquent de mentor·es. Leurs partenariats avec les établissements scolaires leur assurent un flux conséquent de jeunes, mais elles ne trouvent pas suffisamment de volontaires pour tous les accompagner. Cela impose d'exclure certains jeunes de l'accompagnement : « *Nous, ce qui nous manque, c'est pas des jeunes, mais c'est des mentors. Donc il ne faut jamais perdre de vue qu'accompagner un jeune, c'est aussi renoncer à en accompagner un autre* », explique la responsable d'une structure de mentorat scolaire. **Certaines de ces associations expliquent leur difficulté de recrutement par les modalités du mentorat qu'elles proposent**, souvent en présentiel et pendant la journée :

> **Association d'accompagnement des jeunes en risque de décrochage** : Le recrutement des mentors est beaucoup plus difficile pour nous parce qu'on a un public difficile. (…) Être mentor chez nous ça demande plus que 2 heures par mois, avec beaucoup de présentiel ; du distanciel à la marge quand c'est obligatoire, mais on essaye de rendre ça exceptionnel, car avec ces jeunes de 15-16 ans en risque de décrochage, c'est le fait d'être là qui marche mieux !

À l'inverse, les associations spécialisées pour les jeunes de l'ASE, les jeunes en situation de handicap, les femmes et les réfugiés tendent à avoir suffisamment de mentor·es mais pas assez de mentoré·es. Pour l'ASE, cette situation peut venir de la réticence et du manque de temps des éducateurs et éducatrices – maillons indispensables de la chaine :

> **Cheffe de projet jeunesse, Direction de la protection de l'enfance** : C'est les référents ASE et ceux qui travaillent dans les structures d'accueil qui orientent les jeunes vers ce type d'action et qui font les dossiers d'inscription : on est complètement tributaires de la façon dont les éducateurs et assistantes sociales des équipes enfance vont motiver les choses auprès des jeunes. (…) Mais plus ça va et moins on a d'éducateurs, alors la priorité n'est pas franchement ça. (…) Et puis encore en 2018-2020, j'en entendais qui disaient : "Moi je ne fais pas confiance dans le bénévolat ! D'où viennent ces gens ? Pourquoi ils font ça ? Est-ce qu'ils ne sont pas pédophiles ?". Il n'y avait même pas de possibilité de dialogue, c'était fermé d'entrée de jeu. Maintenant je pense que ça va aller au-delà parce qu'il y la loi qui fait qu'il va falloir qu'ils proposent plus souvent cet accompagnement.

Enfin, **les structures qui recrutent le plus facilement des mentor·es semblent être celles qui entretiennent des liens financiers avec des prescripteurs :** soit côté jeunes (leur mentorat est une prestation, par exemple pour Pôle Emploi) soit côté mentor·es (des entreprises membres financent l'association). « *On a le problème inverse de plein d'associations de mentorat : on a plein de mentors mais pas tant de jeunes que ça ! Il faut qu'on travaille beaucoup pour avoir les jeunes alors que les mentors, on secoue un arbre et il y en a 10 qui tombent* », explique la responsable d'une association d'accompagnement des jeunes en situation de handicap.

Les données quantitatives récoltée auprès des 57 associations ne permettent pas d'établir une relation statistiquement significative entre les difficultés de recrutement et le champ d'intervention. Elles autorisent néanmoins deux constats : les associations dont l'entrepreneuriat, l'insertion professionnelle et l'orientation sont les champs d'intervention prioritaires disent manquer davantage de jeunes que de mentor·es. À l'inverse, celles qui se concentrent sur l'insertion sociale et la scolarité disent manquer davantage de mentor·es.

Cela conforte l'hypothèse selon laquelle les jeunes des milieux sociaux les plus modestes (jeunes des lycées professionnels, des QPV, en risque de décrochage scolaire…) sont les plus nombreux et les mieux identifiés – notamment au sein des institutions scolaires. Cependant, les mentor·es manquent pour les accompagner. Cela peut s'expliquer par le nombre plus important de jeunes dans ces situations et les modalités plus contraignantes des programmes (présentiel, fréquence accrue…) mais peut aussi venir du fait que leur situation n'est pas jugée assez critique ou que les inégalités liées à l'origine sociale semblent moins graves ou moins légitimes. Par contraste, les volontaires sont plus nombreux pour accompagner les jeunes de l'ASE, réfugiés ou en situation de handicap, peut-être parce que leurs difficultés sont mieux connues ou semblent plus légitimes. Pourtant, ces jeunes sont plus difficiles à mobiliser, notamment parce que les professionnel·les des institutions qui les accueillent ne peuvent pas ou ne souhaitent pas prescrire ce type d'accompagnement.

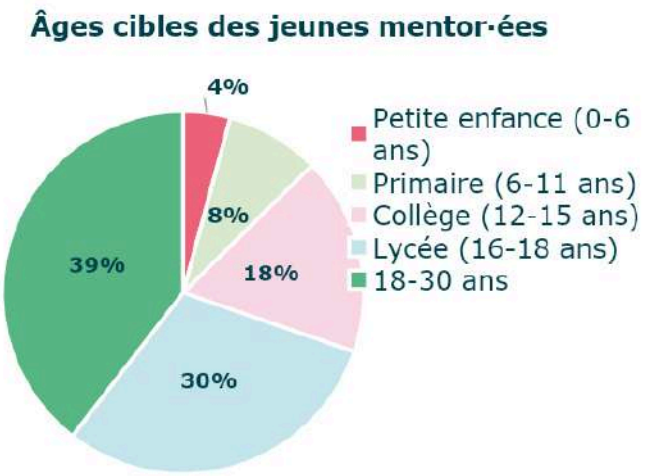
Pour une synthèse des équilibres entre offre et demande selon le champ d'intervention, le sexe et la classe sociale, voir les tableaux analytiques en Annexe 6 (p.).

2.2. Devenir mentoré·e : trajectoires juvéniles

L'offre des associations dessine plusieurs publics cibles du mentorat, qui s'adresse avant tout aux 16-30 ans, et dans 60 % cas aux jeunes défavorisés socialement (2.2.1).

2.2.1. À qui s'adresse le mentorat ?

Les jeunes âgés de 18 à 30 ans sont le public prioritaire des associations de mentorat : 40 % d'entre elles s'adressent à eux. 30 % recrutent des lycéen·nes (16-18 ans) et 18 % des collégien·nes (12-15 ans). L'offre est plus restreinte pour les enfants plus jeunes : seulement 4 % des associations accueillent les 0-6 ans, et 8 % les 6-11 ans (voir le graphique ci-contre). Ces écarts persistent lorsqu'on tient compte de la capacité d'accueil : les structures qui accueillent les 0-11 ans représentent 22 % de la capacité d'accueil totale ; celles qui accueillent les collégien·nes 18 %, les lycéen·nes 23 % et les 18-30 ans 35 %[1]. De façon cohérente, les jeunes accompagnés par les mentor·es qui ont renseigné le questionnaire ont **18 ans en moyenne**, **et la moitié d'entre eux ont entre 14 et 22 ans**.



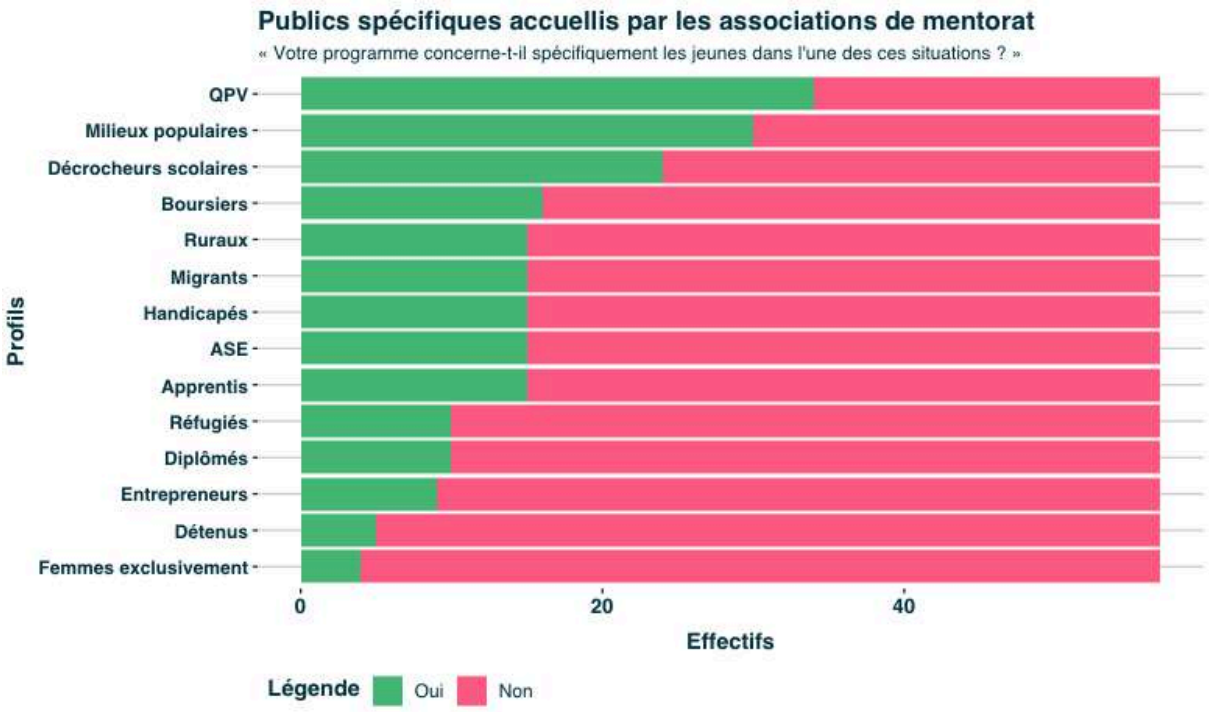


La quasi-totalité des associations de mentorat s'adresse à des publics spécifiques. Parmi ces derniers**, les plus fréquemment ciblés sont les jeunes défavorisés socialement.** Le critère géographique est celui qui compte le plus : 59 % des associations recrutent des jeunes qui habitent dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). 53 % recrutent des jeunes issus des classes populaires, 28 % des boursiers et 26 % des jeunes de l'ASE (voir le graphique ci-dessous).

Un peu plus d'un quart des associations proposent du mentorat spécifique pour les jeunes en situation de handicap (26 %), réfugié·es ou migrant·es (26 %) ou ruraux (26 %).

[1] Pour cette estimation, nous avons considéré la somme des jeunes accueillis par toutes les associations ouvertes à chaque tranche d'âge, ce qui surestime la capacité d'accueil totale. Par exemple, pour une association qui accueille 1000 jeunes en tout, des 6-11 ans et des 12-15 ans, la capacité d'accueil a été estimée à 1000 pour les deux classe d'âge.

Le critère scolaire est également important : 42 % des structures accueillent des jeunes en risque de décrochage scolaire et 35 % d'entre elles s'adressent à ceux qui sont en difficulté (voir ci-dessus[2]). 14 % visent à l'inverse ceux qui sont particulièrement performants.



L'enquête qualitative a montré que selon leur profil, tous les jeunes n'entrent pas dans le mentorat de la même façon : leurs trajectoires varient selon leur situation initiale (sont-ils ou non « en difficulté » ?), leur milieu social d'origine et le champ d'intervention des structures (accompagnement scolaire, à l'orientation, entrepreneurial, global).

2.2.2. Pour les jeunes les mieux dotés, un mentorat « coup de pouce » sollicité

Un premier type de trajectoire d'entrée dans le mentorat concerne les jeunes qui ne rencontrent pas de difficultés particulières mais qui ressentent le besoin d'un accompagnement ponctuel pour un projet d'orientation, d'entrepreneuriat, sportif...

Les jeunes mentoré·es d'associations pour l'orientation ou l'accès aux grandes écoles que nous avons rencontrés ont ainsi des profils et des parcours similaires. **Issus des classes moyennes ou favorisées, ils avaient des projets de poursuite d'études très précis avant de découvrir l'offre de mentorat** (devenir chercheur en astrophysique pour Elias, entrer à Sciences Po pour Evan et Alice). Les associations de mentorat leur ont été présentées collectivement au sein leur établissement scolaire : « *Toutes les premières ont été convoquées pour ça, on a tous été obligés de venir. Au début, ça… pfff, pour rester poli, ça m'embêtait un peu beaucoup, ça me prenait des heures de cours* », se souvient Elias. Suite à cette présentation**, tous ont identifié le mentorat comme une ressource complémentaire à celles dont ils disposaient déjà** : « *J'ai une tendance un peu naturelle à sauter sur tout ce qui peut*

[2] Le graphique « Situation scolaire des jeunes mentoré·es » montre la répartition des réponses des structures à la question « *Les jeunes que vous mentorez sont-ils… en difficulté sur le plan scolaire / performants ou en réussite dans leurs études / ni l'un ni l'autre* ? ». La part de NA correspond aux structures pour qui la question n'était pas pertinentes (mentoré·es non scolarisés).

avoir un intérêt quelconque », dit Evan, tandis qu'Alice explique qu'elle « *voyait vraiment ça comme une valeur ajoutée* ». Leur intérêt pour l'accompagnement proposé est doublement motivé, d'une part par le fait d'avoir « *un second avis* » sur leurs projets d'orientation de la part d'une personne très spécialisée (« *Je sais déjà ce que je veux faire, mais avoir un avis de quelqu'un du milieu, qui peut me conseiller, ça peut être bien* », explique Elias) et d'autre part de bénéficier de toutes les « *opportunités* » possibles que les associations proposent : « *Au-delà de l'accompagnement purement mentorat, ça m'intéressait aussi toutes les rencontres qu'ils organisent, les week-ends, les concours d'éloquence, des visites d'institution… C'est plutôt riche quand même* », note Evan**. C'est donc de leur propre initiative que ces jeunes s'inscrivent dans les programmes de mentorat** – avec le soutien de leurs parents et par l'intermédiaire des enseignant·es qui réceptionnent leur inscription.

Les mentoré·es dans le champ de l'entrepreneuriat ont également des parcours communs. Plus âgés, **ce sont elles ou eux qui sollicitent un accompagnement pour développer leur entreprise**. Maïlys (29 ans) et Louise (40 ans) contactent les associations, et Antoine (29 ans) sollicite même directement un mentor après avoir entendu parler de ses méthodes de coaching : « *Une copine de ma sœur a eu l'occasion d'être coachée par Mathieu : j'ai pris contact avec Mathieu, il m'a dit qu'il était chaud mais qu'il fallait que je m'inscrive à [l'association]* ». **Tous motivent leur entrée dans les programmes par des besoins précis liés à leur activité commerciale** : « *Je suis arrivée avec des questions finalement précises. Mes problématiques c'était : comment je fais pour calculer mon cout de revient, j'ai des tarifs affichés où je ne me paie pas, comment on rétablit tout ça ?* », explique Louise.

2.2.3. Pour les jeunes en difficulté, un mentorat prescrit ou imposé

L'entrée dans le mentorat se passe bien différemment pour les jeunes qui rencontrent des difficultés sur le plan scolaire, de l'insertion professionnelle ou familial.

Pour les 4 jeunes accompagnés scolairement de notre échantillon, le mentorat a été imposé et non choisi. Harouna (17 ans), Kubra (17 ans), Sofian (15 ans) et Elora (16 ans) ont tous en commun de venir de familles populaires et issues de l'immigration. Les élèves les plus jeunes ont été inscrits par leur mère, mais ce sont des professeures qui ont inscrit Harouna et Kubra au mentorat :

> **Harouna** : L'année dernière, l'association est venue dans notre lycée. Du coup ils ont présenté l'asso, et moi je crois que c'est ma professeure principale qui m'a inscrit, parce que j'avais des difficultés. J'y suis allé, ils m'ont présenté l'association et ils m'ont proposé d'être suivi par un mentor. Après, j'ai réfléchi, et j'ai dit oui parce que j'en avais besoin. (…) Au début, j'étais pas trop emballé. Je savais pas c'était quoi le mentorat. Après, je me suis renseigné, j'en ai parlé à ma mère, et comme j'avais des difficultés j'ai accepté. Ça m'a beaucoup aidé.

Tous ces jeunes évoquent leurs « *difficultés* » et un besoin » *d'aide* » pour justifier leur participation à ces programmes imposés. S'ils sont aujourd'hui satisfaits de leur implication, **leur adhésion aux dispositifs est incomplète : plusieurs d'entre eux disent ne pas savoir ce que signifie le terme « mentorat »**.

Pour les jeunes qui sont accompagnés pour des difficultés d'insertion professionnelle liées à leur handicap (Julie, 23 ans) ou à leur statut de réfugiés (Zeineb, 22 ans et Fares, 20 ans), **le mentorat n'a pas été imposé mais prescrit par des associations spécialisées**. Il s'inscrit dans le cadre d'un suivi plus global et est présenté comme la réponse au problème précis que pose la recherche d'emploi ou de formation. Ce sont les structures qu'ils fréquentent déjà (Agefiph, France Terre d'asile…) ou les associations de mentorat qui contactent directement les jeunes pour leur proposer un accompagnement.

« *J'ai dit oui parce qu'à l'époque ça ne pouvait que m'aider, quelqu'un d'extérieur qui vous aide dans votre démarche pour chercher du travail* », explique Julie, en recherche d'emploi depuis 2 ans.

Enfin, le mentorat est également prescrit pour les jeunes qui rencontrent des difficultés familiales et qui sont suivis par l'ASE. Ce sont les éducatrices qui estiment les besoins et formulent les demandes auprès des associations. Ici, **la première motivation est l'isolement affectif des jeunes**. L'éducatrice de Yazid (19 ans, en foyer), qui l'accompagne pendant son entretien, explique qu'elle a identifié chez lui « *un désir de soutien affectif et d'intégrer un cadre familial stable* » ; celle de Ryad (18 ans, mineur isolé) a aussi jugé pertinent de lui proposer une marraine qui « *qui joue – entre guillemets – le rôle d'un parent* » – ce qui a beaucoup intéressé Ryad, sans nouvelles de sa mère depuis plusieurs années.

On observe ainsi **trois manières d'entrer dans les programmes de mentorat en fonction des personnes qui réalisent l'acte d'inscription** :

- **l'inscription choisie** : les jeunes découvrent l'existence du mentorat sans être visés individuellement, par exemple lors d'une présentation collective dans le lycée ou via une annonce sur les réseaux sociaux. Ce sont ensuite eux qui prennent la décision de s'inscrire et font les démarches auprès des structures ;
- **l'inscription prescrite** : des adultes de référence (parents, enseignant·es, éducateur·ices…) ou des associations spécialisées (dans le handicap, l'accueil des réfugiés…) font une proposition individuelle de mentorat aux jeunes en faisant référence à leurs besoins spécifiques *(« Ce serait bien pour toi vu les difficultés que tu rencontres »*). Ce sont ensuite les jeunes qui s'inscrivent elles ou eux-mêmes au programme ;
- **l'inscription imposée** : des adultes de référence (parents, enseignant·es, éducateur·ices…) ou des associations spécialisées inscrivent d'office des jeunes au programme de mentorat. Les jeunes décident ensuite de venir ou non au premier rendez-vous proposé et de s'engager ou non dans la relation.

Ces différentes trajectoires **montrent l'existence d'une inégalité d'*agency* – ou capacité d'agir – des jeunes face au mentorat**. Dans les milieux favorisés, il résulte le plus souvent d'un choix actif au moment de l'inscription que dans les milieux populaires, où celle-ci est plus couramment prescrite ou imposée.

2.3. Devenir mentor·e : les motivations de l'engagement

L'étude par questionnaire permet d'établir **un profil socio-démographique précis de la population des mentor·es** (2.3.1).

2.3.1. Qui sont les mentor·es ?

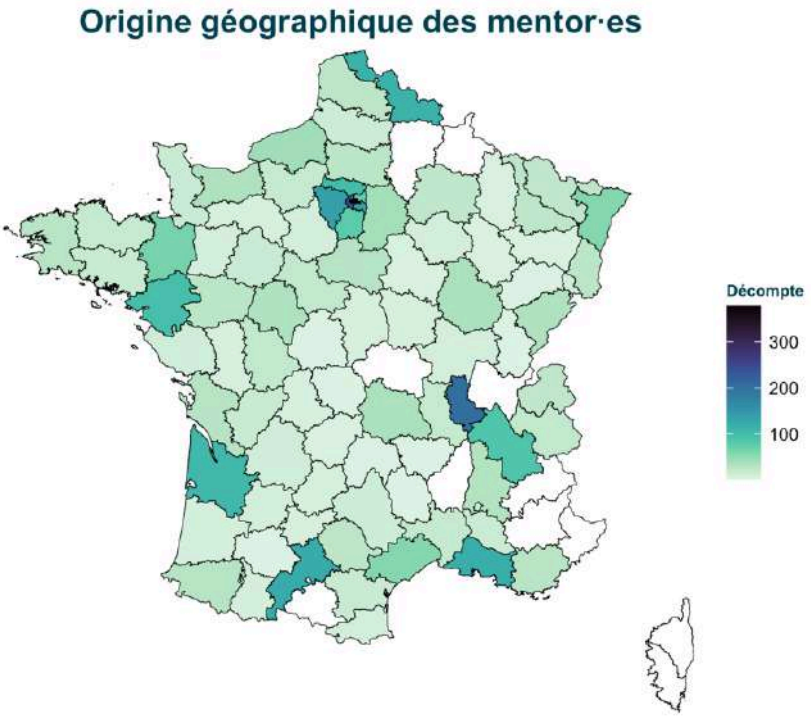
- L'enquête par questionnaire permet d'identifier plusieurs des caractéristiques des mentor·es : **60 % sont des femmes ;**
- Ils ont en moyenne **43 ans**, ce qui est proche de l'âge moyen des français (42,3 ans) et de l'âge moyen des salariés du secteur privé (40,8 ans). Chez les salarié·es, les plus expérimentés sont un peu plus représentés (33 % des mentor·es ont plus de 10 ans d'ancienneté), mais aucun profil majeur ne se dégage ;
- **62 % d'entre eux sont des actifs ou actives en emploi.** 14 % sont étudiant·es et 14 % retraité·es. Parmi les étudiant·es, 60 % sont en licence et 70 % étudient les lettres et les sciences humaines et sociales ;
- **Ils sont très diplômés.** 61 % des mentor·es sont titulaires d'un master et 78 % ont un diplôme supérieur long (supérieur à bac +2) – contre 23 % en moyenne de l'ensemble de la population de leur génération ;
- **76 % appartiennent aux classes favorisées** (56 % cadres du privé ; 14 % cadres du public ; 6 % professions libérales) – contre environ 20 % de l'ensemble de la population. 30 % au moins sont aussi issus de familles de cadres (20 % n'ont pas souhaité renseigner l'information).
- **57 % vivent en milieu urbain**, 14 % en milieu péri-urbain et 13 % en milieu rural. Les ruraux, qui composent 33 % de la population française, sont donc sous-représentés[3] (voir la carte ci-dessous)[4] ;
- **55 % sont bénévoles** en plus de leur activité de mentor·es – c'est-à-dire un peu plus que la population globale, qui comprend 40 % de participant·es à la vie associative[5].

79 % des mentor·es interviennent dans une seule structure et 18 % interviennent dans 2 à 4 structures (2 structures d'intervention en moyenne chez les mentor·es multi structures).

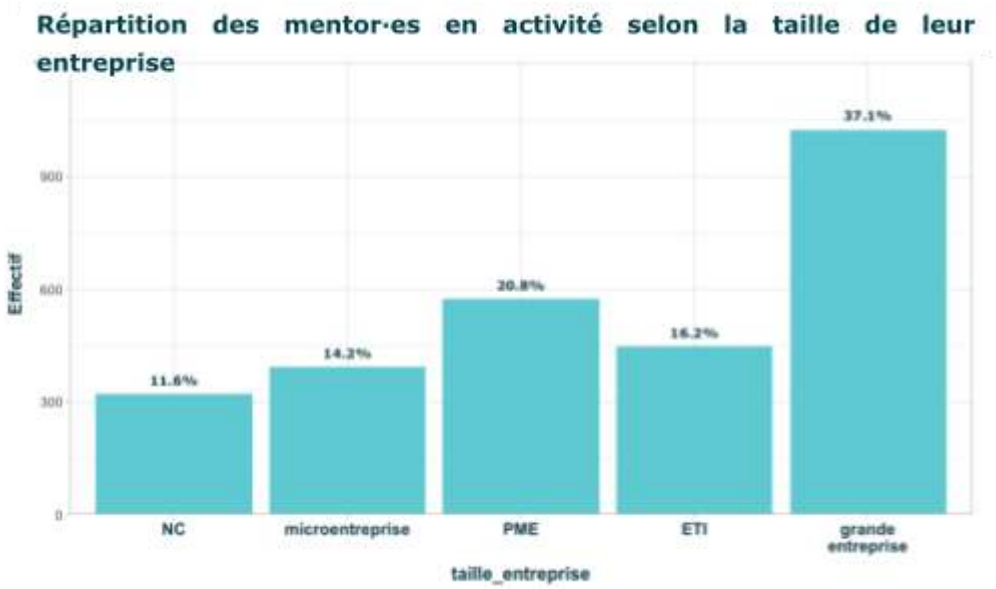
La plupart sont jeunes mentor·es : il s'agit d'une première expérience pour 79 % d'entre eux et ils ont en moyenne 1,7 ans d'ancienneté. La moitié a commencé le mentorat il y a moins d'un an et les trois quart depuis moins de 2 ans. Cependant, l'accompagnement des jeunes fait partie du métier passé, présent ou futur de 57 % des mentor·es.

[3] Données comparative Insee, recensement et enquête Emploi 2019.
[4] La surreprésentation des mentor·es du Rhône peut s'expliquer par la participation importante de trois associations présentes sur ce territoire : Sport dans la Ville, Article 1 et Zup de Co.
[5] INJEP, Enquête nationale sur l'engagement associatif et les dons, 2022.

Si plus de la moitié des mentor·es sont expérimentés dans le bénévolat et l'accompagnement des jeunes, **ils sont peu nombreux à avoir eux-mêmes été mentorés**. 21 % ont été mentoré·es en milieu professionnel et 12,5 % pendant leurs études. 16 % disent avoir eu un mentor informel, et 9 % un mentor formel.



Parmi les mentor·es en activité, **37 % travaillent dans une grande entreprise** (21 % en PME) – voir le graphique ci-dessous.



Voir les graphiques complets 2.2. à 2.12. en Annexe 5.

Comme on l'a vu, le recrutement des mentor·es mobilise bien moins les partenaires que celui des jeunes. Il y a peu de prescriptions ou d'incitations au mentorat pour les adultes. Même les salarié·es des entreprises partenaires d'associations de mentorat n'ont aucune obligation d'engagement, et une minorité d'entre eux fait ce choix. Pour expliquer leur engagement bénévole, les mentor·es rencontré·es pendant l'enquête qualitative mobilisent **plusieurs registres de justification qui dépendent de leurs caractéristiques sociales**.

2.3.2. Le mentorat dans la continuité de l'investissement professionnel

En entretien, environ un tiers des mentor·es présentent leur engagement dans le mentorat comme une suite ou un complément logique de leur carrière professionnelle. Actifs ou retraités de **postes de direction ou d'encadrement** via lesquels ils ont acquis une expérience préalable de l'accompagnement professionnel des jeunes (« *Je savais déjà ce qu'était un parrain ou un tuteur : j'ai eu pas mal d'apprentis et j'étais sensible à ça* », dit notamment Jacques, ancien dirigeant), ces mentor·es s'investissent surtout dans des **associations liées à l'entrepreneuriat et à l'insertion professionnelle**. Elles et ils comparent la pratique du mentorat à celle du management et affichent leur volonté de retrouver hors du champ professionnel ces relations intergénérationnelles. Cela est surtout vrai pour les retraité·es qui, comme Isabelle, cherchent à prolonger leur activité :

> **Isabelle (55 ans, ancienne cadre dirigeante mentore pour l'entrepreneuriat) :** Je me suis dit : « Comme je ne vais plus trop bosser je vais me casser les pieds, je vais travailler pour une asso ». Au départ j'étais partie pour n'importe quelle asso, aller servir des repas aux Restos du cœur, mais finalement je voulais construire sur quelque chose que j'avais fait avant. Je me suis dit que c'était dommage de ne pas mettre mon expérience professionnelle au service des autres.

« *Avec le mentorat, l'objectif, c'était de transmettre un peu ce que j'avais accumulé comme connaissances, comme compétences pendant toute ma carrière* » confirme Vincent (59 ans, ancien banquier), mentor dans la même association.

2.3.3. Le mentorat solidaire : « aider » et « rendre »

La motivation la plus fréquente du mentorat est la solidarité envers les jeunes qui rencontrent des difficultés. Celle-ci s'exprime différemment selon l'origine sociale des mentor·es. Pour les mentor·es eux-mêmes issus des classes populaires ou moyennes, l'engagement vient de **la volonté d'aider celles et ceux qui sont dans des situations similaires à celles qu'ils ont vécues et surmontées**. « *Moi-même j'ai connu tout ce qui était mécanismes d'autocensure (…) Après avoir connu ces difficultés je me suis dit que ça serait bien de renvoyer l'ascenseur aux générations qui me suivent* », dit par exemple Anaïs (parents commerçants). Sébastien (mère au foyer, père éboueur) se souvient lui-aussi de ses difficultés scolaires et d'une professeure de français qui l'avait beaucoup aidé : « *C'est sûr que j'ai eu envie de reproduire cette aide. Je l'avais en tête quand même, forcément* ».

Dans le cas des mentor·es qui viennent des classes favorisées, ces expériences sont beaucoup plus rares. **L'engagement est alors davantage motivé par la volonté de « *rendre* » une partie du « *privilège* » et de la « *chance* » dont on a bénéficié** : « *Comme j'ai eu beaucoup de chance dans ma carrière, des postes plutôt sympas et bien rémunérés, je me suis dit un jour que c'était mon devoir d'aider des gens qui avaient eu moins de chance* », dit ainsi Isabelle (mère au foyer et père dirigeant d'entreprise ; ancienne cadre dirigeante). « *C'est une forme d'équilibre : ça me permet de redonner la chance que j'ai eue en donnant de mon temps et en essayant d'aider* », confirme Léonie, mentore d'une jeune réfugiée (mère enseignante, père investisseur ; cadre). Annie (mère cadre et père magistrat ; cadre) justifie de la même façon son engagement auprès des jeunes de l'ASE :

> **Annie** : Partant d'une situation personnelle très facile (j'ai jamais rencontré de difficultés, je viens d'une famille aimante) je suis totalement consciente que j'ai eu beaucoup de chance dans ma vie. (…) Les mineurs non-accompagnés, ça représente symboliquement tout ce qui nous fait peur et qu'on n'a pas envie de voir. Je me suis mise à la place de ces jeunes : il est victime de discriminations, de racisme – disons les choses comme elles sont. Donc je voulais me confronter à ça et, moi, femme française très chanceuse sur de nombreux sujets, éclairer un peu son chemin.

Pour ces mentor·es, **l'engagement dans le mentorat prend souvent un sens politique. Loin de surgir subitement, il est le résultat d'une éducation parentale tournée vers la solidarité et le partage** : « *J'ai eu des parents très engagés sur plein de sujets, et je le transmets à ma fille aussi : cette idée de partage, de solidarité* », explique Annie. Son cas n'est pas isolé : la mère de Matteo a fait du bénévolat pendant des années avant de l'entrainer avec elle ; la belle-mère de Léonie a créé une association d'accompagnement des jeunes en situation de handicap et Christiane estime que l'engagement de sa mère a influencé toute la famille :

> **Christiane** : Je pense que ça vient de ma mère qui travaillait dans un hôpital, elle était agent hospitalier. Mais plus largement, dans toute ma famille on a toujours voulu aider les autres. Ma mère… elle était le rayon de soleil des patients. Mon père travaillait à l'office national des forêts, moins le côté humain que le côté nature, lui, mais il a aidé beaucoup de personnes également, c'est ancré dans la famille, j'ai beaucoup de cousines infirmières aussi : c'est un milieu de prédilection.

Pour les mentor·es issus de ces familles qui occupent aujourd'hui des postes dans le commerce ou le marketing, **le mentorat est aussi une façon de renouer avec cette éducation et de « *redonner du sens* » à leur vie**. Pris au quotidien par des métiers qui ne sont pas ou plus en phase avec leurs valeurs, ces mentor·es recherchent une opportunité d'engagement social. « *L'idée, c'était de réussir à me sortir du travail et à avoir un rôle plus social, là où le rôle du commercial est de plus en plus autour des chiffres, des pourcentages, des marges et de gagner de l'argent. Eh bien je voulais avoir un équilibre, avec un parallèle dans la vie privée, via un rôle social sans parler d'argent ni d'objectif* », explique Sébastien. « *Il y a un moment où on a envie de donner du sens à ce qu'on fait, un peu plus que de travailler pour l'entreprise capitaliste… et une banque est vraiment l'entreprise capitaliste par excellence ! On a envie de redonner un peu ce qu'on a reçu* », lui fait écho Mathieu (ancien banquier). « *J'ai toujours voulu faire de l'humanitaire, contribuer de manière bénévole à faire en sorte que les choses aillent mieux* (…) *Je me dis qu'il faudrait que je m'engage et que je fasse quelque chose, aussi parce que je n'ai pas choisi ça en termes de boulot* » dit encore Léonie (responsable commerciale). Chez ces mentor·es, **l'engagement sert donc autant la volonté altruiste d'aider que celle de se sentir davantage acteur ou actrice du monde social en faisant « le bien » et en ayant « de l'impact »**.

2.3.4. Le mentorat comme partage familial

Enfin, de plus rares mentores justifient leur engagement par la volonté de partager des liens familiaux qui leur manquent ou qui pourr aient manquer aux jeunes. Florine (30 ans, mentore pour l'orientation) dit que son envie de devenir mentore lui vient de son statut de fille unique (« *j'avais envie de partager* »). « *Clairement, parrainage, marrainage, il y a quelque chose de familial. Moi je me sens investie auprès de Ryad, c'est un membre de ma famille* », explique Annie, mentore d'un jeune de l'ASE. Chantal, impliquée dans une association d'accompagnement global, tient un discours similaire :

> **Chantal :** Nos enfants, on leur dit : "on vous accompagnera et on vous soutiendra, quoi qu'il se passe", eh ben peut-être que certains n'ont pas cet accompagnement-là. Ce que

> j'offre à mes enfants avec mon mari de manière naturelle et logique, peut-être que certains n'ont pas cet environnement-là : (…) J'avais envie d'offrir.

Ces différentes trajectoires d'engagement donnent aussi à voir **la différenciation genrée des représentations et des appropriations du mentorat**. Femmes et hommes ne s'investissent pas pour les mêmes raisons et ne mettent pas l'accent sur les mêmes aspects de l'accompagnement.

2.3.5. Les déterminants genrés et sociaux de l'engagement des mentor·es

L'enquête qualitative permet d'identifier deux pôles genrés d'investissement du mentorat. D'un côté se dessine un mentorat féminin du *care*, focalisé sur des activités de soin et de sollicitude, autrement dit « des activités spécialisées où le souci des autres est explicitement au centre[6] » et qui comprennent « tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible[7] ». **Les femmes mentores ont en effet davantage tendance à motiver leur implication dans le mentorat par leur souci d'aider les autres et leur envie de partager des liens familiaux** avec les jeunes. Elles tendent aussi, comme Christiane, à naturaliser leur désir d'aider qu'elles associent spontanément à la féminité et à la maternité : *« Moi j'ai vraiment un naturel à aider les jeunes, à chercher des solutions, à donner des adresses* (…) *J'aime juste aider les autres. C'est dans ma nature* »). Enfin, elles présentent plus volontiers leur engagement comme l'expression d'une « fibre sociale », qu'elles ont pu développer dans leur parcours de vie (carrière dans les ressources humaines, ascension sociale vécue en propre, parents dans l'enseignement ou le social, etc.). De l'autre côté, **on peut identifier un mentorat masculin, focalisé sur l'expertise et le conseil et qui mobilise plutôt l'expérience professionnelle** acquise dans des parcours prestigieux. Les hommes mentors évoquent bien moins leurs liens familiaux, leurs engagements ou leurs histoires personnelles pour justifier leur implication dans le mentorat.

L'enquête quantitative permet d'objectiver ces résultats en apportant des éléments complémentaires **sur l'expérience passée des mentor·es et les liens entre leurs profils et les champs investis.**

2.3.5.1. Une expérience passée du bénévolat, de l'accompagnement et du mentorat structurée par la classe sociale

En matière d'expérience du bénévolat, de l'accompagnement des jeunes et du mentorat avant l'arrivée dans le programme actuel, le sexe est une variable peu déterminante. On constate tout de même que **les femmes mentor·es sont un peu plus souvent des professionnelles de l'accompagnement des jeunes** (16 % contre 9 % des hommes ; corrélation faible) tandis **que les hommes sont un peu plus souvent déjà expérimentés** (24 % n'en sont pas à leur première relation mentorale, contre 18 % des femmes – relation très faible) **et ont davantage été eux-mêmes mentoré·es professionnellement** (24 % contre 18 % ; relation très faible). La classe sociale a une influence plus forte sur les parcours passés, puisque **l'expérience du bénévolat est bien plus fréquente en milieu favorisé.** Les cadres du publics et professions intellectuelles supérieures pratiquent davantage le bénévolat en dehors du mentorat (69 %) que l'ensemble des mentor·es (58 % – corrélation faible). Cependant, la pratique du bénévolat est aussi très fortement liée à l'origine sociale des mentor·es : ceux dont les parents étaient cadres sont sur-représentés chez les bénévoles (67 % le sont, contre 58 % du groupe ; la relation est forte).

---

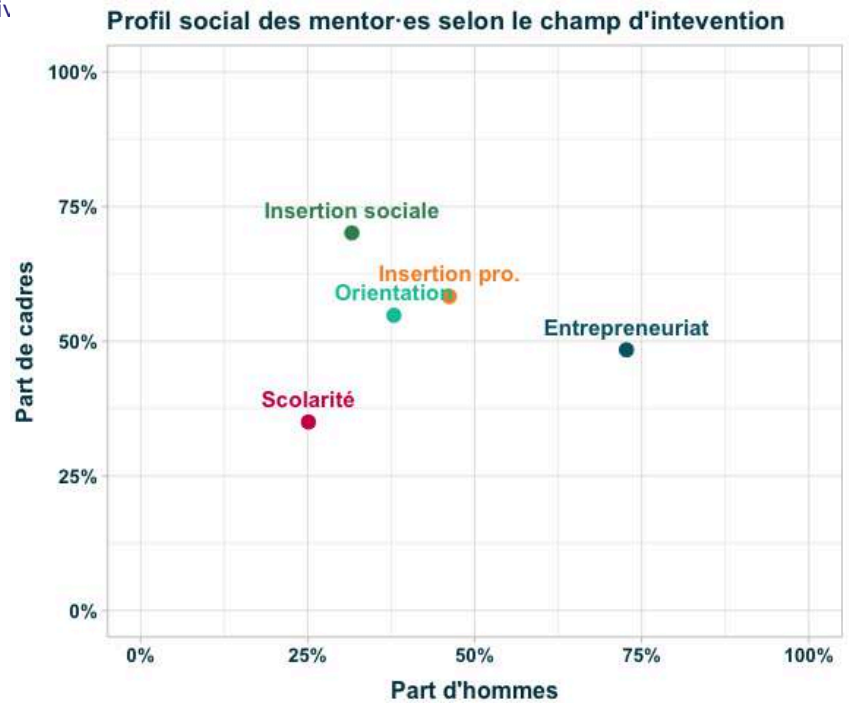
[6] Pascale Molinier, « Au-delà de la féminité et du maternel, le travail du care (Beyond Femininity and the Maternal Care Work) », *Champ psy*, 2010, n° 58, no 2, pp. 161-174, paragraphe 2.
[7] Joan C. Tronto, « Du care », *Revue du MAUSS*, 2008, vol. 32, no 2, pp. 243-265

2.3.5.2. Un mentorat professionnel masculin et socialement favorisé ; un mentorat scolaire féminin et populaire

L'analyse croisée des profils et des champs d'intervention montre que **les hommes sont sur-représentés dans les champs de l'entrepreneuriat et de l'insertion professionnelle et sous-représentés dans celui de la scolarité** ; c'est l'exact inverse pour les femmes : 3 % des hommes mais 0,8 % des femmes interviennent dans le champ de l'entrepreneuriat ; 66 % *vs*. 51 % dans celui de l'insertion professionnelle ; 15 % *vs*. 30 % dans celui de la scolarité (la force de la relation est faible). **Les hommes sont aussi sur-représentés dans les associations qui visent l'ouverture sociale des élites** et sélectionnent leurs mentoré·es sur des critères de mérite ou d'excellence. La conséquence de ces répartitions inégales est **que le mentorat scolaire est aux trois quarts féminin (74 % de mentores) et le mentorat pour l'entrepreneuriat aux trois-quarts masculin (73 % d'hommes**). L'insertion professionnelle est le deuxième secteur le moins féminisé (54 % de femmes).

De la même façon**, les cadres du privé et ingénieurs sont sous-représentés dans les associations liées à la scolarité, où les ouvrier·ères, employé·es et professions intermédiaires sont sur-représentées :** 6 % des cadres du privé y interviennent, contre 19 % des ouvrier·ères, employé·es et 24 % des professions intermédiaires ; la force de la relation est faible). L'analyse par l'origine sociale confirme que les mentor·es enfants de cadres sont moins présents dans les associations de scolarité, et que ceux d'employé·es sont plus présents dans ces dernières, mais sous-représentés dans celles d'insertion professionnelle. **En conséquence, le mentorat pour l'insertion sociale est le plus investi par les classes favorisés** (70 % de mentor·es cadres du privé) et s'oppose au mentorat scolaire (35 % de cadres du pri

Plusieurs pôles de mentorat se dégagent donc selon la répartition des profils des mentor·es : **un mentorat masculin autour de l'insertion professionnelle et de l'entrepreneuriat ; un mentorat féminin et populaire autour de la scolarité ; un mentorat féminin et privilégié autour de l'insertion sociale** (voir le graphique ci-contre).



Comme on va le voir, ces différences genrées et sociales dans les dynamiques de recrutement, les champs d'intervention investis, la perception du mentorat et les motivations d'engagement ont des conséquences sur les modalités d'intervention des mentor·es auprès des jeunes (cf. *infra* 3.2.3).

Pour une synthèse des secteurs investis par les mentor·es en fonction du genre et de la classe sociale, voir les tableaux analytiques en Annexe 6.

3.

Le mentorat, une réponse aux besoins des jeunes

Une fois les relations engagées, les besoins perçus vis-à-vis du mentorat diffèrent selon le milieu social d'origine des jeunes et celui des mentor·es. Si les mentor·es identifient prioritairement des besoins **d'écoute, d'accompagnement à l'orientation et d'aide à la scolarité,** on constate néanmoins des variations en fonction de leur champ d'intervention mais aussi de leur genre. Le milieu d'origine des mentoré·es joue également dans les modalités de mise en place de la relation de mentorat. Dans les classes favorisées, le mentorat est perçu comme une ressource complémentaire pour atteindre un objectif précis, tandis que dans les classes populaires, il vise davantage une transformation globale et l'acquisition de savoir-être – même lorsque ce n'est pas l'intention initiale des mentoré·es (3.1).

En réponse aux besoins des jeunes, **les mentor·es mobilisent plusieurs registres d'accompagnement** qui visent l'acquisition de savoirs, savoir-être et savoir-faire ou la mise à disposition de leurs propres ressources matérielles, symboliques et relationnelles. Ces registres et leurs contenus **sont mobilisés différemment selon le genre et l'origine sociale des mentor·es et en fonction du champ d'intervention des structures** (3.2).

Dans certains cas, **les écarts entre les attentes des jeunes et les propositions** qui découlent des besoins perçus par les structures ou par les mentor·es **entrainent des frustrations et des désengagements** (3.3).

3.1. Regards croisés sur les besoins des jeunes

Les attentes que les jeunes expriment vis-à-vis du mentorat varient, notamment en fonction de leur origine sociale : elles sont plus spécifiques pour les jeunes des classes favorisées et plus généralistes dans les classes populaires (3.1.1.). De leur côté, les mentor·es cernent également ce qu'ils estiment être les besoins des jeunes de manière différenciée selon l'origine sociale de ces derniers et leur propre positionnement (3.1.2.).

3.1.1. Besoins et attentes exprimées par les jeunes

Les besoins que les jeunes expriment vis-à-vis de l'accompagnement par le mentorat varient dans leur ampleur : ils peuvent être spécifiques ou généralistes.

3.1.1.1. Des besoins spécifiques dans les classes favorisées…

Les attentes des mentoré·es peuvent porter sur **l'accompagnement d'un projet précis :** intégrer une filière ou une institution donnée, atteindre un objectif chiffré avec son entreprise, réaliser une performance sportive… C'est en particulier le cas des jeunes issus des **classes moyennes et favorisées.** Ces derniers expriment davantage la volonté d'un accompagnement tourné vers un objectif prédéfini, mais aussi, dans le cas de projets à l'accomplissement incertain, vers l'identification de « plans B » (par exemple en cas d'échec à l'intégration d'une école). Pour ces jeunes, généralement bien dotés en capitaux social et culturel (parents issus des classes favorisées, relation de proximité aux enseignant·es, etc.), **le rôle des mentor·es est conçu comme complémentaire à celui d'autres figures de référence** que sont notamment les parents et les enseignant·es. Les mentor·es sont alors mobilisés spécifiquement comme **expert·es d'un sujet donné** (en orientation, en conseils financiers…) non maitrisé par les autres adultes de l'entourage des jeune. Le cas d'Alice, étudiante en classe préparatoire littéraire, fille d'un traducteur et d'une cadre de santé, est à cet égard significatif. Si son mentor, Etienne, conforte son choix de s'orienter vers une classe préparatoire littéraire, cette décision correspond néanmoins à sa propre appétence pour les lettres et la philosophie et répond à un projet que nourrissent pour elle ses parents ainsi qu'un enseignant avec lequel elle échange régulièrement :

> **Alice, mentorée pour l'orientation en grande école :** C'est là [que mon mentor] a vraiment parlé de la prépa et de comment ça se passait en vrai. Parce que j'avais vraiment des *a priori* énormes sur la prépa. (…)
>
> **Enquêtrice :** Etienne t'a quand même dissuadée de passer les instituts d'études politiques. Est-ce que ça s'est passé dès le premier appel ?
>
> **Alice :** Non, c'était vraiment un truc sur lequel j'ai réfléchi longtemps (…) J'en ai beaucoup parlé avec mes parents, avec mes profs et tout. Ça a vraiment été un tout : j'en ai parlé avec toutes les ressources que j'avais.

3.1.1.2. … mais des attentes généralistes dans les classes populaires

Dans d'autres cas, le mentorat peut être saisi comme une opportunité, sans réellement être motivé par la mise en œuvre d'un projet spécifique. Cette situation est plus fréquente chez les jeunes des milieux populaires, moins dotés en capitaux économiques, sociaux et culturels que leurs camarades des milieux favorisés. L'exemple de Flora est à cet égard marquant : seule mentor·ée pour l'orientation vers une grande école issue des classes populaires, elle est la seule qui n'a pas de projet précis – elle sait seulement qu'elle est intéressée par le droit : « *J'ai décidé de m'inscrire au système de mentorat* (…) *parce que j'avais pas vraiment non plus d'idée de métier* (…) *je savais pas vraiment quoi*

faire, j'étais un peu perdue ; je me suis dit que ça pouvait m'aider, c'était toujours un plus », raconte-elle dans un discours qui contraste avec celui des mentoré·es issus de milieux favorisés (cf. *supra* 2.2.2).

Les jeunes en difficulté expriment particulièrement le souhait d'**être accompagnés de manière individualisée et globale par un adulte de référence,** surtout lorsque leurs relations familiales font défaut (jeunes réfugiés et de l'ASE). Elles et ils n'ont pas nécessairement d'attentes prédéfinies vis-à-vis du mentorat, ou celles-ci restent vagues (« *Je me suis aussi dit que ça pourrait m'aider pour mon avenir, pour mon orientation* », explique ainsi Harouna, jeune migrant en première professionnelle), mais perçoivent qu'une **aide quelconque** est bienvenue pour pallier certaines difficultés globales. Ces jeunes remettent alors leur confiance aux mentor·es, érigés en personnes expérimentées susceptibles d'identifier des besoins et modalités d'accompagnement spécifiques.

Néanmoins, **même les jeunes qui arrivent dans les programmes sans avoir d'attentes spécifiques vis-à-vis du mentorat sont ensuite motivés par la perspective d'un suivi concret** qui repose sur des objectifs précis (« trouver un stage », » améliorer ses résultats scolaire ») plutôt que sur une approche généraliste (« améliorer sa confiance en soi », « acquérir des codes »). De fait, si les objectifs de gain d'estime de soi et d'acquisition de savoir-être peuvent être *a posteriori* exprimés comme des résultats de la relation mentorale, il ne s'agit que très rarement d'attendus de la part des jeunes – ce qui témoigne d'ailleurs d'un certain hiatus entre la manière dont ils conçoivent les objectifs de leur accompagnement et celle dont les mentor·es la décrivent (voir *infra* 3.3).

3.1.2. Des besoins perçus par les adultes

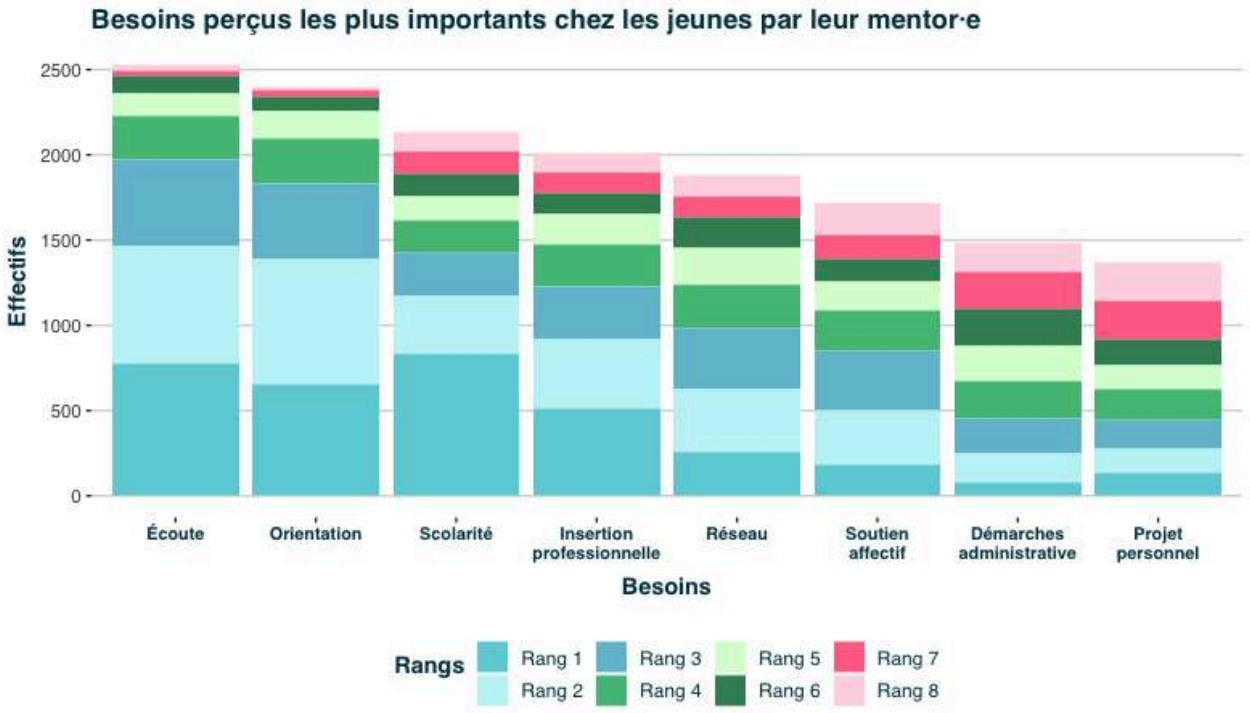
3.1.2.1. L'écoute, l'accompagnement scolaire et l'orientation : les besoins les plus identifiés

Les responsables de structures et les mentor·es mobilisent de leur côté trois façons d'identifier les besoins des jeunes auxquels pourraient répondre les dispositifs de mentorat :

- **Par un constat théorique global.** L'intervention de chaque structure se fonde sur le constat généraliste d'un manque de réponse institutionnelle à certains besoins des jeunes : manque d'accès à l'information et inégalités de destin scolaire, manque de réseau et faible maitrise des normes pour l'accès à l'emploi, etc. ;
- **Par les échanges individuels avec les mentoré·es.** La plupart des binômes démarrent l'accompagnement par un point sur les besoins du jeune – qui viennent parfois compléter des points préalables entre les responsables de structure et les mentoré·es, et les informations transmises par ces responsables aux mentor·es ;
- **Par la familiarisation entre mentor·e et mentoré·e.** Apprendre à connaitre la ou le jeune conduit généralement les mentor·es à identifier de nouveaux besoins ou bénéfices pouvant être tirés de l'accompagnement. Il s'agit en général de besoins qui portent davantage sur le savoir-être ou la confiance en soi, en tout cas un besoin d'accompagnement moins « technique » que celui qui a pu être ciblé en amont (maitriser de nouvelles normes sociales, s'affirmer, savoir se présenter, etc.)

L'enquête quantitative établit que **les mentor·es perçoivent prioritairement des besoins en matière d'écoute, d'accompagnement à l'orientation et d'aide à la scolarité**. Invités à classer les besoins proposés du plus important au moins important, 22 % des mentor·es classent premier la scolarité, 21 % l'écoute et 17 % l'orientation.

Tous rangs combinés, **l'écoute est le besoin jugé le plus prioritaire**, tandis que l'accompagnement pour un projet personnel, la réalisation de démarches administratives ou encore le soutien affectif passent au second plan (voir le graphique ci-dessous).



L'enquête qualitative affine ce constat en montrant que les besoins identifiés de la sorte sont de deux ordres, **spécifiques** ou **généralistes** : on retrouve ainsi chez les mentor·es la distinction identifiée chez les jeunes. Ici aussi, les besoins perçus varient en fonction du positionnement social – celui des jeunes comme celui des mentor·es.

3.1.2.2. Une perception des besoins qui varie selon le positionnement social des jeunes…

Les besoins identifiés par les mentor·es chez leurs mentoré·es issus des classes moyennes et supérieures sont généralement spécifiques et correspondent à ceux qui sont exprimés par ces jeunes elles ou eux-mêmes. Dans ce cas de figure, la relative proximité sociale entre les mentor·es et les mentoré·es facilite chez les premiers la reconnaissance de la légitimité des besoins exprimés. Dans ce cadre, les besoins perçus par les mentor·es consistent en une **déclinaison de mesures concrètes permettant d'atteindre l'objectif prédéfini** : besoin d'apprendre à réaliser un CV, de maitriser une présentation orale, d'organiser une réflexion autour des stratégies scolaires adaptées pour atteindre un objectif…

> **Thierry, mentor d'Elias dans une association d'orientation** : Son besoin, c'était de mieux comprendre les chemins à partir de son bac, quelles formations sont *a priori* les plus adaptées pour qu'il puisse suivre ses souhaits, son dessein ; et après on est venus aussi sur la nécessité de pas fermer des portes et d'avoir une vision plus large que celle qu'il peut avoir au début.

Si par la suite les mentor·es peuvent identifier le besoin d'un travail sur le savoir-être des mentoré·es, par exemple pour leur permettre de renforcer leur confiance en eux, il est davantage perçu comme un moyen au service de la mise en place du projet que comme une finalité en soi. Il s'agit ainsi de prendre confiance en soi *pour* ne plus douter de sa légitimité à rejoindre une grande école, de travailler son aisance à l'oral *dans l'optique* de démarcher de potentiels prospects … (voir aussi infra 5.2.1 sur effets

inégaux du mentorat sur la confiance en soi). On peut faire l'hypothèse que **la proximité sociale et la communauté de normes entre mentor·es et mentoré·es contribuent à ce que les besoins en termes de savoir-être soient identifiés comme moins prioritaires** (voir *infra* 4.2.2).

A contrario, **les mentor·es perçoivent le besoin d'un accompagnement plus généraliste chez les jeunes issus des classes populaires.** Ces derniers entretiennent un rapport plus distant à l'institution scolaire ou au monde de l'emploi, qu'elles et ils soient en risque de décrochage scolaire ou bien dans des situations sociales ou financières précaires (jeunes des QPV, de l'ASE, réfugiés). Les mentor·es identifient alors des besoins généralistes pour deux raisons principales. D'une part, parce que ces jeunes ne formulent pas d'attentes spécifiques vis-à-vis de l'accompagnement (voir *supra*). D'autre part, parce que les mentor·es perçoivent rapidement chez leurs mentoré·es la nécessité de l'acquisition de savoir-être ou savoir-faire constituant un préalable à une insertion sociale ou professionnelle réussie – nécessité qui n'est pas sans lien avec l'écart social conséquent entre des mentor·es majoritairement issus des classes moyennes et supérieures et leurs mentoré·es issus des classes populaires :

> **Didier, mentor pour les jeunes en lycée professionnel :** Harouna, mon premier mentoré, est arrivé en seconde du Sénégal où il avait fait sa scolarité. (…) Il fallait qu'il trouve un stage en janvier, il n'a pas les codes pour se présenter en entreprise, il n'a pas les codes je dirais. Et notre rôle c'est de les aider, dans le CV, dans la lettre de motivation, c'est aussi leur montrer un certain nombre de choses.

Cette conception du mentorat répond ainsi à **une construction du profil des jeunes comme ayant besoin de s'adapter :** le mentorat est alors perçu comme un accompagnement vers l'acquisition de savoirs, savoir-être et savoir-faire susceptibles d'accompagner une ascension sociale.

Pour les jeunes des classes favorisées, le mentorat est avant tout perçu comme une ressource complémentaire qui permet d'atteindre un objectif précis. Les mentoré·es issus de ces milieux auraient besoin d'un accompagnement ponctuel et expert pour atteindre le but qu'ils se sont fixé. Les apports en termes de savoir-être (confiance en soi, maitrise des codes) sont pour eux des outils au service d'un projet et non une finalité. Pour les jeunes des classes populaires, la situation est renversée : le mentorat ne vient pas répondre à un besoin précis formulé par les mentoré·es, mais vise au contraire une transformation globale des façons d'être, d'agir et de penser. Les projets et les objectifs spécifiques y sont au service de l'acquisition de savoir-être.

3.1.2.3. … et celui des mentor·es

Les résultats quantitatifs n'éclairent pas la variation des besoins perçus selon les caractéristiques des jeunes, qui n'ont pas fait l'objet d'un questionnaire. Ils permettent cependant d'explorer **la variation des perceptions selon le champ d'intervention et les caractéristiques des mentor·es**.

De façon attendue**, le champ d'intervention modifie sensiblement les besoins perçus par les mentor·es** : ceux qui interviennent dans des associations spécialisées sur la scolarité placent l'accompagnement scolaire au premier plan tandis que ceux qui suivent de jeunes entrepreneurs ou entrepreneuses ne le citent pas, etc. (voir le graphique 3.1. en annexe). Les perceptions varient également selon le sexe des mentor·es, qui bouleverse légèrement les classements d'importance. **Les deux sexes se rejoignent sur la prééminence de l'écoute, mais les hommes accordent un peu plus d'importance à l'orientation, à l'insertion professionnelle et au réseau tandis que les femmes perçoivent davantage de besoins liés d'aide scolaire et de soutien affectif** (voir le tableau ci-dessous et le graphique complet 3.2. en annexe).

Tableau 2 – Part des mentor·es ayant classé un besoin parmi les 3 plus importants selon le sexe et le champ d'intervention

	Orientation	Scolarité	ÉCOUTE	Insertion Pro.	Soutien affectif	Réseau
TOUS CHAMPS						
Hommes	**80 %**	58 %	78 %	**67 %**	34 %	**56 %**
Femmes	59 %	**70 %**	78 %	54 %	**53 %**	48 %
SCOLARITÉ (n = 892)						
Hommes	**66 %**	92 %	72 %	**19 %**	62 %	**19 %**
Femmes	50 %	93 %	**82 %**	14 %	**63 %**	9 %
INSERTION PROFESSIONNELLE (n = 2083)						
Hommes	**84 %**	45 %	78 %	**77 %**	36 %	**63 %**
Femmes	80%	**50 %**	78 %	74 %	**47 %**	61 %

Ces résultats montrent qu'hommes et femmes ne perçoivent pas les besoins de leurs mentoré·es de la même façon, mais ces écarts s'expliquent en partie par l'inégale répartition des hommes et des femmes dans les différents secteurs du mentorat. Il est logique de constater que les femmes accordent davantage d'importance à la scolarité quand on sait qu'elles sont plus nombreuses dans les associations de mentorat scolaire. Néanmoins, notre étude établit **qu'hommes et femmes perçoivent aussi les besoins des jeunes différemment au sein d'un même champ**. Cela apparait clairement pour les deux secteurs les plus représentés : le mentorat scolaire et le mentorat pour l'insertion professionnelle (voir les tableaux ci-dessus et le graphique complet 3.2. en annexe).

L'analyse au sein des champs confirme que **les femmes accordent davantage d'importance aux besoins scolaires et affectifs des jeunes** – l'écart genré sur ce plan est réduit dans le mentorat scolaire, où les femmes identifient néanmoins davantage des besoins d'écoute. **La perception masculine accrue de besoins liés au monde professionnel (orientation, insertion, réseau) est aussi confirmée** dans les deux champs explorés.

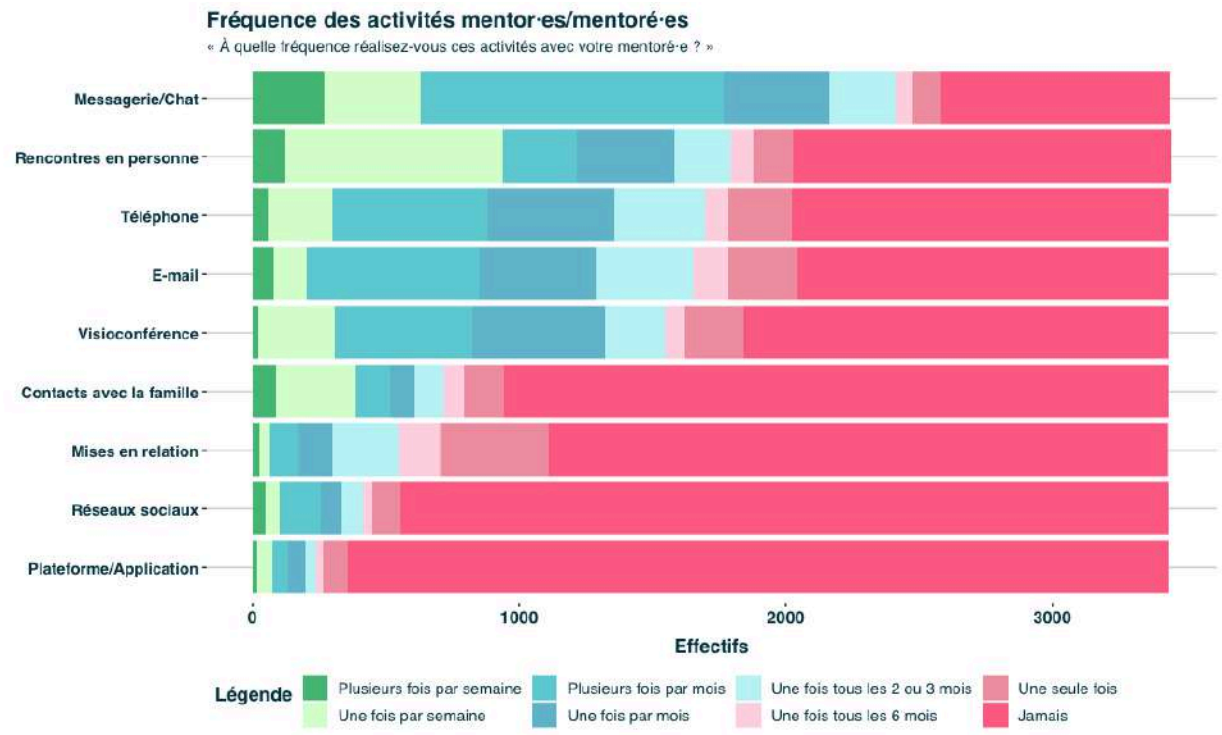
L'identification des besoins des mentoré·es par leurs mentor·es est donc fonction de caractéristiques propres aux mentoré·es (notamment leur classe sociale) mais aussi aux mentor·es (en particulier leur sexe). Ces perceptions différenciées ont des conséquences sur les modalités d'accompagnements, qui varient elles-aussi selon les caractéristiques des binômes.

3.2. Le mentorat : un accompagnement adapté

Pendant toute la relation mentorale, **les mentor·es échangent régulièrement avec leur mentoré·es par messagerie**, et pour un peu plus de la moitié d'entre eux en personne (3.2.1). Lors de ces échanges, **les mentor·es mobilisent plusieurs registres d'accompagnement :** elles et ils travaillent *sur* les mentoré·es, autour de l'acquisition de savoirs, savoir-être et savoir-faire, mais aussi *pour* les mentoré·es, par une mise à disposition de leurs propres ressources matérielles, symboliques et relationnelles (3.2.2). Ces registres et leurs contenus sont mobilisés différemment **selon** le **genre** et **l'origine sociale des mentor·es** et en fonction du champ d'intervention des **structures** (3.2.3).

3.2.1. Fréquence et type des échanges

L'enquête quantitative montre que **les échanges les plus fréquents entre jeunes et mentor·es se déroulent via messagerie** : 47 % des mentor·es écrivent à leur mentoré·e au moins plusieurs fois par mois. La fréquence des échanges en face à face confirme le **succès du mentorat hybride ou à distance** : 38 % des mentor·es ne rencontrent jamais les jeunes en personne – mais 22 % les voient chaque semaine. **Les rencontres avec les familles sont minoritaires** (67 % des mentor·es n'entrent jamais en contact avec elles), **tout comme les mises en relation avec des adultes extérieurs au binôme** (pratiquées par 38 % des mentor·es). Enfin, seulement 15 % des mentor·es utilisent des plateformes web ou applications (voir le graphique ci-dessous).



3.2.2. Des registres d'accompagnement variés

L'enquête qualitative montre que lors des échanges et rencontres, l'accompagnement peut d'abord prendre la forme d'une action *sur* les mentoré·es, par **la transmission de savoirs, savoir-être et savoir-faire spécifiques. La transmission de savoirs** est prédominante dans les associations qui agissent dans le champ du tutorat scolaire. Il peut s'agir de savoirs académiques ou relevant d'une culture générale. **Le travail sur les savoir-être** concerne quant à lui des mises en condition pour un entretien d'embauche ou encore le démarchage de *prospects,* de conseils vestimentaires ou relatifs à l'expression orale. Si l'acquisition de ces savoir-être a généralement pour objectif l'obtention de stages,

de postes ou l'admission dans des établissements scolaires, elle ne s'y limite pas puisqu'elle peut également consister en une introduction aux us et coutumes d'un pays, comme c'est le cas dans certains accompagnements de jeunes réfugiés :

> **Valérie, mentore de jeunes réfugiés :** L'autre point positif c'est de faire connaissance avec une nouvelle personne, un nouvel horizon. (…) La dernière fois on est allés à la crêperie, on voulait faire découvrir les crêpes bretonnes à Fares (…) Je n'y aurais pas pensé !
>
> **Fares, son mentoré** : Oui, avec le Nutella aussi j'ai beaucoup aimé ! Mais le problème c'est de manger avec la fourchette et le couteau, je n'ai pas l'habitude… mais Valérie m'a dit qu'il faut m'entrainer avec le couteau et la fourchette pour ne pas tomber sur quelqu'un qui va m'inviter au restaurant… mais avec les crêpes c'est très difficile !

La transmission de savoir-faire, enfin, s'opère lorsque les mentor·es apprennent aux mentoré·es à acquérir des méthodes, que celles-ci soient scolaires (rédiger une dissertation) ou professionnelles (réaliser un CV ou une lettre de motivation, faire un bilan financier ou un *business* plan, etc.)

Le mentorat peut également prendre la forme d'un travail *pour* les mentoré·es via une **« mise à disposition » par les mentor·es de certaines ressources matérielles** (invitations et partage de repas, cadeaux et dons – voire même rémunération), **symboliques** (connaissances culturelles, savoir-être…), **et relationnelles** (ouverture du carnet d'adresses, mises en relation lors de la recherche de stage ou d'emploi…). Dans toutes les associations étudiées, les mentor·es **offrent aussi un soutien et un encouragement aux jeunes par leur posture d'écoute.**

3.2.3. Des déterminants genrés et sociaux des pratiques mentorales

L'enquête quantitative montre que **les registres d'accompagnement et la mobilisation des outils mis à disposition par les structures varient eux-aussi en fonction du champ d'intervention, du sexe et de la classe sociale** des mentor·es.

3.2.3.1. Des activités qui varient selon le champ d'intervention, le sexe et la classe sociale

L'analyse détaillée des réponses apportées par les mentor·es via le questionnaire montre que **le type d'activité pratiquée avec les jeunes varie surtout en fonction du champ d'intervention**. **La rencontre en personne entre mentor·es et mentoré·es est ainsi beaucoup plus fréquente dans les associations d'insertion sociale et de scolarité que dans celles d'insertion professionnelle**. 91 % des mentor·es scolaires et 98 % des mentor·es pour l'insertion sociale ont déjà rencontré leur mentoré·es, contre 38 % des mentor·es professionnels (corrélation forte). Les seconds communiquent davantage avec les jeunes en visioconférence, par messages et par *email*. Comme on peut s'y attendre, le contact avec les familles est très fréquent dans le mentorat scolaire (75 % des cas) mais très rares dans le mentorat professionnel et entrepreneurial (< 3 %). L'enquête qualitative confirme ces variations et suggère que mentorat entrepreneurial à destination de jeunes adultes repose davantage sur la mobilisation et la transmission de savoir-faire professionnels et emploie plus rarement un registre personnel. Comme l'explique Alain (71 ans, ancien dirigeant d'entreprise), quand la vie privée est mobilisée, c'est quand elle peut servir l'expérience entrepreneuriale – ou la dimension « managériale » du mentorat :

> **Alain, mentor pour l'entrepreneuriat :** L'accompagnement ça déborde à chaque fois ! L'autre personne que j'ai parrainée, on discutait de sa maison au Portugal, je connaissais beaucoup de choses sur sa vie, sa femme (…) On sort au bout d'un moment… Dans ma

> vie j'ai toujours été vigilant à distinguer vie privée et vie d'entreprise. Mais avec ses salariés, on est obligé directement ou indirectement d'être au courant de la vie de ses salariés. Des divorces, des maladies… J'en ai vu dans ma carrière, on est obligé d'intervenir. Mais la première règle c'est de respecter la vie privée des personnes.

L'inégale répartition des profils sociodémographiques des mentor·es dans les différents secteurs du mentorat et les différences de motivations identifiées précédemment (voir *supra* 2.3) font que ces variations selon le champ d'intervention se doublent de variations genrées et sociales. **Les hommes sont légèrement plus nombreux à ne jamais rencontrer leur mentoré·es en face à face** (44 % des hommes pour 39 % des femmes, relation faible) et contactent aussi moins les familles des jeunes. À l'inverse, les mentor·es des classes populaires rencontrent un peu plus souvent leur mentoré·es en personne (58 % d'entre eux le font, contre 52 % de l'ensemble des mentor·es ; relation faible).

L'analyse des variations genrées au sein des champs montrent néanmoins que les variations de genre ne s'expliquent par intégralement par le champ d'intervention, et qu'elles sont plus marquées dans certains types de mentorat. **Les différences genrées des pratiques sont importantes dans le mentorat scolaire**, où les femmes rencontrent davantage leurs mentoré·es en personne (dans 93 % des cas) que les hommes (88 %). Elles rencontrent aussi plus souvent les familles (76 % *vs*. 68 %). Les mentor·es des classes populaires y rencontrent davantage les jeunes (89 %) que les cadres du privé (75 %). Les cadres du public ont beaucoup plus de contact avec les familles (85 %) que les professions libérales (52 %) ou les cadres du privé (76 %), ce qui peut s'expliquer par leur plus grande familiarité personnelle et professionnelle avec les institutions publiques, et donc un plus fort sentiment de légitimité à s'adresser aux parents. **Les variations genrées des pratiques sont moins significatives dans le cas du mentorat pour l'insertion professionnelle :** les femmes rencontrent même moins souvent leur mentoré·e en personne que les hommes (35 % *vs*. 40 %) et sont autant en contact avec les familles. Les résultats sont similaires dans le mentorat pour l'entrepreneuriat et l'orientation, pour lequel on observe néanmoins que les mentors mettent davantage les jeunes en contact avec des professionnel·les de leur réseau (43 % contre 35% des mentores).

L'enquête qualitative redouble ces constats. Dans toutes les associations enquêté·es, **les mentors hommes disent plus fréquemment que les femmes tenir à une forme de distance affective vis-à-vis de leur mentoré·e**. Ils adoptent **davantage une posture d'expertise** fondée sur la transmission verticale de connaissances et poursuivant des objectifs précis. Cette posture est encore davantage renforcée chez les mentors les plus âgés qui ont fait carrière dans de grandes entreprise en occupant des postes d'encadrement et de direction :

> **Mathieu, mentor pour l'entrepreneuriat** : On est un tiers, un tiers neutre. (…) Le fait d'être tiers ça rend les choses beaucoup plus simples parce qu'il y a moins le côté émotif, donc on peut rester un peu à distance, un peu comme un coach finalement. Un coach ne rentre pas dans le côté subjectif de l'émotion, la relation affective quoi, d'une certaine façon.

Louise, mentorée pour l'entrepreneuriat qui a eu plusieurs mentors, juge d'ailleurs que les hommes se concentrent davantage sur « *le côté technique, financier* » de la relation d'accompagnement, au détriment de ses dimensions psychologique et affective (« *C'est un accompagnant très technique dans ce qu'il est censé vous transmettre* (…), *il donne de très bons conseils professionnels* »).

Par contraste, **les femmes mentores mobilisent davantage dans leur accompagnement le registre du *cadre***. Elles considèrent plus volontiers **le mentorat comme une mise à disposition de leur personne**, et s'appuient avant tout sur **leurs expériences personnelles et familiales dans la relation d'accompagnement**. Chantal, mentore d'une étudiante, insiste par exemple sur son parcours de mère : « *Quand j'ai vu ma Sabrina [sa mentorée], je me suis d'abord présentée en disant : "je suis*

maman, j'ai des enfants, qui sont en études aussi" (…) *je lui ai présenté qui j'étais, pas professionnellement parlant mais dans ma vie de maman* ». Elle établit ensuite un parallèle entre son lien avec la mentorée et celui qui l'unit à sa propre fille : « *J'avais presque l'impression d'être dans une relation comme avec ma fille (…), j'aime pas dire "j'étais la deuxième maman", mais j'avais l'impression de discuter avec une amie de ma fille* ». **On retrouve ainsi, dans le cadre des relations mentorales, la répartition traditionnellement genrée des rôles parentaux au sein de la sphère familiale**, où ce sont le plus souvent les mères qui prennent en charge les *« tâches d'éducation et de soin des enfants*[8] » et s'assurent de leur bonne santé physique et psychique, tandis que les pères restent plus en retrait au quotidien.

À l'interaction du genre et de la classe, les femmes ayant occupé des postes de dirigeantes en entreprise dans les ressources humaines ou le management et qui font du mentorat entrepreneurial instaurent un accompagnement pratique ou technique, mais revendiquent moins souvent que leurs homologues masculins leur expertise et la volonté de maintenir une distance vis-à-vis des mentoré·es. Elles perçoivent davantage le soutien affectif et l'écoute comme des composantes essentielles de l'accompagnement :

> **Isabelle, mentore pour l'entrepreneuriat** : Le mentorat, et c'est pour ça que c'est super important de bien s'entendre, c'est qu'on touche à de l'ultra personnel ; je peux pas vous raconter ce que je sais sur ces trois filles [ses mentorées] ni ce qu'elles savent sur moi ! Manon, c'était la relation avec sa mère et le fait qu'elle voulait se prouver quelque chose à elle-même.

À l'inverse, **l'accompagnement des jeunes en situation de difficulté familiale ou affective mobilise davantage un registre affectif** qui peut transcender les normes de genre. À titre d'exemple, si une femme marraine de jeunes de l'ASE assume plus ouvertement qu'un homme parrain de la même association de jouer le rôle de « mère » pour son filleul, le parrain peut néanmoins s'investir dans un rôle affectif dans la mesure où il s'agit là d'un comportement admis et encouragé par l'association.

3.2.3.2. Un usage inégal des outils proposés par les structures

L'analyse de l'utilisation des outils fournis par les structures permet de compléter cette approche en explorant l'investissement des mentor·es au-delà du binôme, dans le programme de mentorat.

Tous champs d'intervention confondus, **les deux tiers des mentor·es utilisent les outils proposés par les structures dans le cadre des programmes de mentorat**. La formation en visioconférence, pratique la plus fréquente, concerne 60 % des mentor·es. 58 % d'entre eux disent aussi avoir recours à de la documentation proposée par l'association et 54 % sont en contact avec des salarié·es ou bénévoles de cette dernière. 45 % des mentor·es déclarent utiliser un outil de suivi pour tenir la structure informée de l'évolution de la relation mentorale. Les formations en présentiel sont les moins fréquentes : 23 % des mentor·es seulement y ont déjà participé.

[8] Carole Brugeilles et Pascal Sebille, « Le partage des tâches parentales : les pères, acteurs secondaires », *Informations sociales*, 2013, vol. 176, n° 2, p. 24-30].

Les réponses montrent que **l'usage relativement peu fréquent de certains outils est moins dû à un déficit d'offre ou d'information côté structures qu'à une absence de besoin côté mentor·es**. Le contact avec un membre de la structure est par exemple disponible dans 88 % des associations, mais 35 % des mentor·es ne l'utilisent pas. De même, 75 % des associations proposent des événements collectifs, mais seulement 37 % des mentor·es y participent.

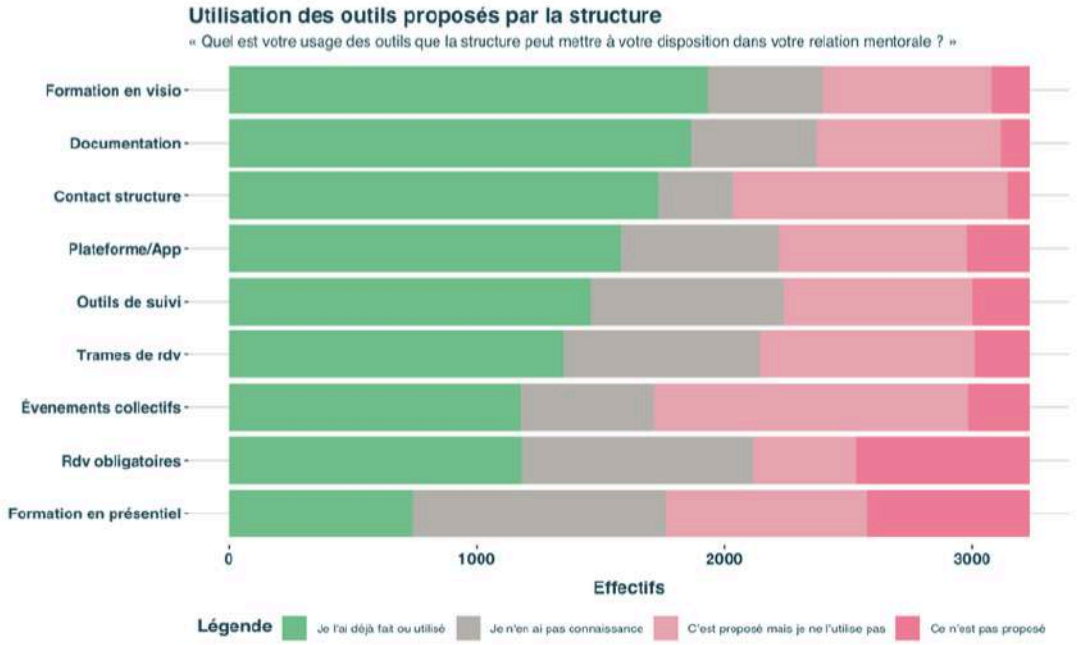
FOCUS
La formation des mentor·es

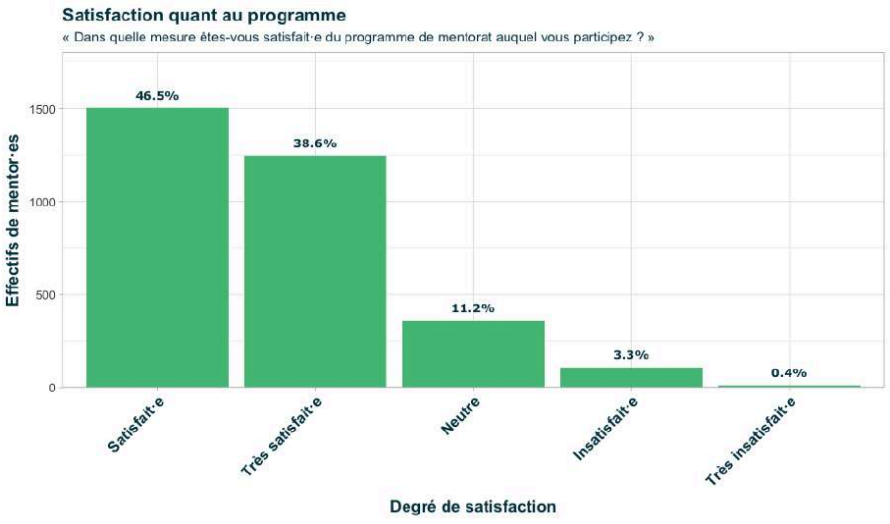
53 % des mentor·es ont été formés en ligne.

21 % ont été formés en personne.

26 % n'ont reçu aucune formation.

2 % disent que la structure ne leur a pas proposé de formation.





80 % des mentor·es sont tout à fait ou plutôt satisfaits des ressources et de l'accompagnement proposés par leur structure (voir le graphique ci-contre), une satisfaction qui n'est pas différenciée selon le profil des mentor·es mais varie légèrement selon le champ dans lequel elles ou ils interviennent : elle est un peu plus grande dans l'insertion sociale et la scolarité (85 %).

L'usage des outils proposés par les structures varie fortement selon le champ d'intervention (voir le graphique complet 3.4. en annexe). **La formation en présentiel est peu fréquente dans le champ de l'insertion professionnelle, mais plus utilisée dans les associations de scolarité et d'insertion sociale** (c'est l'inverse pour la formation en visioconférence) : plus de 50 % des mentor·es pour l'insertion sociale et la scolarité ont été formés en présentiel, contre 9 % des mentor·es pour l'insertion professionnelle (corrélation moyenne). **Les contacts avec les structures et les outils de suivis formalisés et les rendez-vous de suivi obligatoire sont beaucoup moins fréquents dans l'insertion professionnelle que dans l'insertion sociale, l'orientation ou la scolarité** : 22 % des mentor·es en insertion professionnelle participent à des rendez-vous obligatoires avec les structures, contre 60 % des mentor·es pour l'insertion sociale et l'orientation, et 55 % de ceux en scolarité (corrélation moyenne). Ces écarts peuvent s'expliquer par le fait que les associations d'orientation, de scolarité et d'insertion sociale visent des publics plus jeunes, ce qui appelle davantage de suivi des relations. Cette hypothèse n'explique cependant pas tous les écarts d'usages des outils, puisque les événements collectifs sont aussi moins investis dans le champ de l'insertion professionnelle : seulement 24 % des mentor·es en insertion professionnelle y ont déjà participé, contre 65 % des mentor·es pour l'insertion sociale et plus de 50 % des mentor·es en orientation et scolarité (corrélation moyenne).

L'enquête quantitative ne **permet pas d'établir de corrélation significative des usages des outils selon la classe sociale** des mentor·es, mais les entretiens suggèrent que les mentor·es issus des classes supérieures tendent à s'émanciper davantage que leurs pairs de ces outils, forts d'un sentiment de compétence lié à leurs expériences passées de management ou de mentorat d'entreprise. Des variations légères mais significatives existent néanmoins selon le sexe : **les hommes utilisent moins les outils de suivi, les contacts et les rendez-vous obligatoires avec la structure**, un écart qui se confirme surtout dans les champs de la scolarité et de l'insertion professionnelle (voir le tableau ci-dessous).

Tableau 3 – Part des mentor·es qui déclarent utiliser les outils proposés par les structures selon le sexe et le champ d'intervention

	OUTILS DE SUIVI	CONTACT STRUCTURE	RENDEZ-VOUS OBLIGATOIRES	FORMATION PRÉSENTIEL	FORMATION DISTANCIEL
TOUS CHAMPS					
Hommes	40 %	49 %	33 %	20 %	59 %
Femmes	**48** %	**57 %**	**39 %**	24 %	60 %
ORIENTATION					
Hommes	48 %	71 %	60 %	**30%**	48%
Femmes	50 %	68 %	56 %	23 %	**56%**
SCOLARITÉ					
Hommes	54 %	65 %	52 %	49%	48 %
Femmes	**64 %**	**72 %**	**57 %**	50 %	49 %
INSERTION PROFESSIONNELLE					
Hommes	38 %	40 %	22 %	**10 %**	64 %
Femmes	39 %	**43 %**	23 %	7 %	**70 %**

L'accompagnement mentoral se situe ainsi à l'intersection entre les besoins exprimés par les jeunes et ceux que perçoivent chez eux leurs mentor·es, et qui ne sont pas les mêmes selon l'origine sociale des mentoré·es. Lorsque jeune et mentor·e ne sont pas issu·es du même milieu social, on constate aussi des différences de perception quant à ce que l'accompagnement a vocation à apporter et à la forme concrète qu'il doit prendre.

3.3. Entre attentes et propositions, un décalage parfois problématique

Dans la plupart des binômes rencontrés lors de l'enquête qualitative, les deux membres semblent être d'accord sur les modalités du mentorat et le périmètre d'intervention qu'il a vocation à couvrir. Il arrive cependant qu'un certain **hiatus à cet égard crée un décalage entre les attentes des mentoré·es et des mentor·es.** Plusieurs cas de figure se présentent alors.

D'abord, lorsque les mentor·es investissent fortement leur rôle, notamment en y consacrant un temps important ou en chargeant cette intervention d'une forte portée symbolique ou affective (voir *infra* 4.3.1 « L'investissement des mentor·es »), **un moindre investissement de la part des mentoré·es peut alors provoquer chez eux un sentiment de frustration.** C'est le cas chez Isabelle, qui accompagne de jeunes entrepreneurs ou entrepreneuses :

> **Isabelle, mentore pour l'entrepreneuriat :** J'ai accompagné dans un comité d'experts une jeune femme, on a bien bossé avec elle (…), on s'était beaucoup investis (…), j'ai trouvé ça super dur qu'il y ait pas un petit merci. Trois réunions ont sauté et ensuite y a pas eu de nouvelles ; j'ai envoyé un petit mail, elle m'a pas répondu (…) Elle a pris ce qu'elle avait à prendre (…) Par intérêt je voulais savoir si son projet avançait ; et après y avait un côté tu t'es un peu foutu de notre gueule, tu t'es un peu servie de nous (…) Y a ce côté un peu frustrant quoi.

Ce décalage est révélateur **du fait que les mentor·es sont en une attente d'un contre-don de la part des jeunes**. Les mentor·es concernés rappellent fréquemment l'investissement bénévole et désintéressé qu'ils estiment être le leur et qu'ils voient payé de ce qu'ils perçoivent comme de **l'ingratitude**. Ces cas de décalage sont plus fréquents lorsque **les mentor·es sont issus des classes supérieures alors que leurs mentoré·es sont issus des classes populaires et/ou de l'immigration**. Comme on l'a vu, alors que la plupart des jeunes mentoré·es, toutes classes sociales confondues, ne formulent p as directement d'attentes liées à l'acquisition de savoir-être, la plupart des mentor·es de jeunes de milieux modestes identifient le besoin d'une évolution de leurs attitudes et comportements. Or, **lorsque les jeunes se saisissent de l'accompagnement proposé *a minima*,** c'est-à-dire exclusivement pour les points – souvent précis – dont ils estiment avoir besoin, les mentor·es ressentent de manière renforcée ce sentiment d'ingratitude.

Certains jeunes identifient aussi ce décalage entre leurs attentes et les propositions des mentor·es. L'exemple d'Hakima est particulièrement intéressant. A 19 ans, Hakima est récemment arrivée en France depuis le Maroc pour préparer une licence de psychologie. Issue d'une famille favorisée (son père est médecin et sa mère nutritionniste), Hakima a pris l'initiative de solliciter du mentorat après avoir vu une annonce dans son université et a formulé des objectifs spécifiques : rencontrer des gens et obtenir de l'aide sur le plan administratif (fonctionnement de la carte vitale, obtention d'un titre de séjour…). Cependant, son statut migratoire la positionne dans la catégorie des jeunes habituellement « en difficulté », si bien que l'association lui a proposé un accompagnement global avec un volet d'ouverture socio-culturelle. Hakima a hésité lorsqu'elle s'est rendue compte lors du premier appel que le mentorat dépassait largement ses attentes. Elle a finalement décidé d'accepter l'offre culturelle et de

participer aux activités « extras » (sorties au musée, etc.) – même si « *ça la stresse à la base* » du fait de son anxiété sociale depuis qu'elle est arrivée à Paris -, car elle estime que cela lui permet « *de sortir de chez [elle]* ». Lors de leur deuxième rencontre, son mentor l'a par exemple emmenée visiter une exposition d'art puis une église et ils ont échangé sur leurs opinions et croyances religieuses respectives avant d'évoquer la carte vitale. Après 2 mois de relation, Hakima explique qu'elle ne « *donne plus trop de nouvelles* » car elle est « *débordée par la fac* » et a été très peu disponible.

On peut faire l'hypothèse que le décalage entre leurs besoins initiaux et la proposition d'accompagnement des mentor·es peut provoquer le désengagement des jeunes. D'autres exemples montrent d'ailleurs que la sensation d'être surinvestis d'attentes de la part de leur mentor·e peut créer une forme de **lassitude et de désinvestissement** des jeunes. C'est ce que rapporte une mentorée :

> **Kubra, mentorée pour l'orientation :** Quand [ma mentore] m'envoie des messages, je réponds pas tout le temps. Et j'avoue que pour elle c'est un peu chiant, c'est pas très gentil de ma part. Elle me dit : « Souvent je t'envoie des messages, pourquoi tu réponds pas ? » et vu que je culpabilise, du coup je dis rien. Je l'écoute juste (…). Souvent elle me dit : « C'est un engagement, tu t'es engagée ». Après, moi, je m'exprime pas trop : donc quand elle me propose un truc, même si j'ai pas trop envie, je dis OK.

Ces situations de décalage restent néanmoins minoritaires dans notre échantillon. **Dans la plupart des cas, besoins perçus et exprimés coïncident**, en particulier lorsque l'accompagnement proposé par la structure est clairement délimité.

4.

Le mentorat, un jeu d'équilibres

Bien qu'il soit de plus en plus utilisé et réunisse aujourd'hui de nombreuses structures bien identifiées**, le terme de « mentorat » est loin de faire consensus :** sur le terrain, il entre en concurrence avec d'autres termes et pâtit d'une connotation négative (4.1).

La relation entre mentor·e et mentoré·e est aussi confrontée à **la difficulté d'atteindre un équilibre dans des binômes nécessairement inégalitaires** sur le plan de l'âge et de l'expérience, mais aussi bien souvent du statut social (4.2).

Enfin, **il incombe aux mentor·es d'identifier et de respecter le périmètre de leur intervention.** Cela suppose de gérer leur investissement en termes de temps et d'implication émotionnelle, mais aussi de se positionner en complémentarité des autres dispositifs d'accompagnement et adultes de référence (4.3).

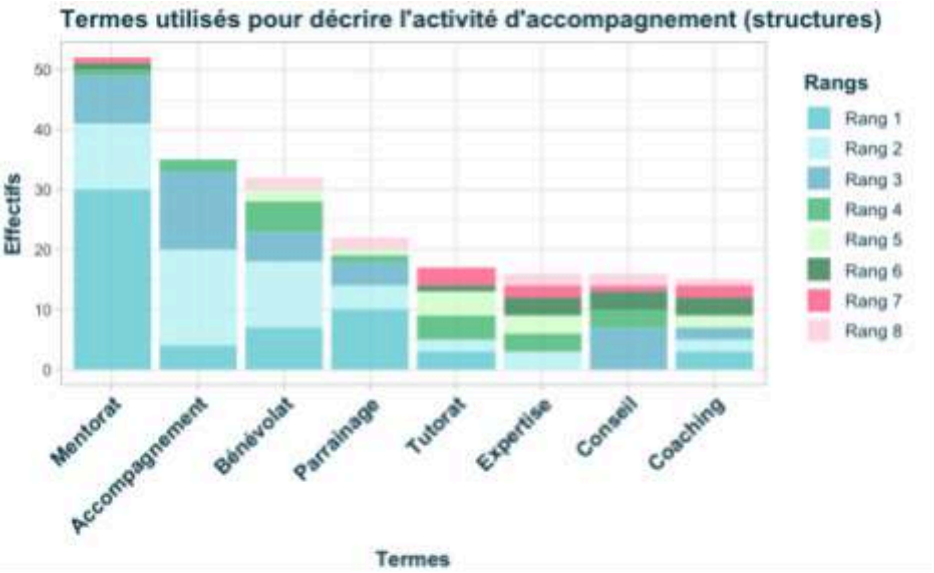
4.1. « Mentorat », une étiquette peu consensuelle et encore méconnue

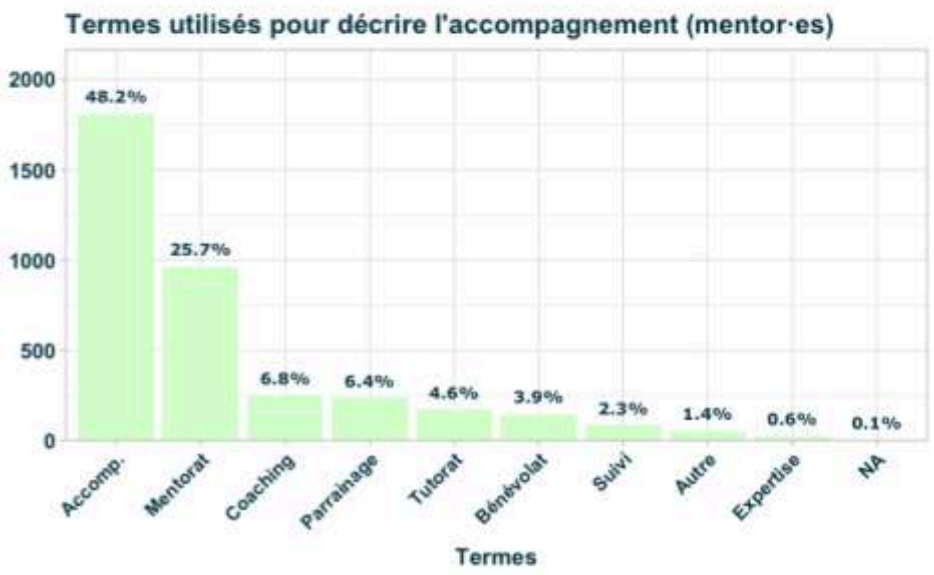
L'appellation « mentorat » est loin de faire consensus. Sur le terrain, structures, jeunes et mentor·es utilisent régulièrement d'autres termes (parrain ou marraine, coach, expert·e, tuteur ou tutrice…) dont les définitions ne sont pas figées (4.1.1). Le terme « mentorat » a même souvent une connotation négative pour les « mentor·es », qui l'associent à une relation nécessairement verticale ou à une approche utilitariste de l'accompagnement (4.1.2).

4.1.1. Coach, manager, marraine… les différentes figures du mentorat

Le terme de « mentorat » est celui retenu par le Collectif Mentorat et adopté dans le cadre de notre étude, mais **son appropriation et son usage ne sont pas systématiques** chez les acteurs et actrices de l'accompagnement des jeunes.

Un peu plus de la moitié des structures membres du Collectif Mentorat déclarent utiliser prioritairement le terme « mentorat » (30/57), les autres termes les plus mobilisés étant « parrainage », « bénévolat » et « accompagnement ». **Côté mentor·es, seulement un quart des personnes interrogées utilisent « mentorat »** ; elles et ils préfèrent parler « d'accompagnement » (voir les graphiques ci-dessous).





Pendant les entretiens, nombre des mentor·es **ont spontanément rapproché le mentorat d'autres concepts comme le parrainage, le coaching, le management, le tutorat, le bénévolat, ou encore une certaine expertise**. Les mentor·es qui comme Léonie apparentent le mentorat à une forme de management jugent en effet qu'il permet aux jeunes de se construire et de s'épanouir – notamment sur le plan professionnel. À l'instar de managers, les mentor·es jouent en ce sens un « *rôle de facilitateur* » (Didier) auprès des jeunes qu'elles et ils accompagnent. De même, l'activité de mentorat peut être rapprochée du coaching chez les mentor·es qui la perçoivent comme un accompagnement de courte durée et axé sur la poursuite d'objectifs scolaires ou professionnels précis. Florine, qui accompagne Evan dans sa préparation des concours des grandes écoles, a même une préférence pour ce terme : « *Coaching j'aime assez : y a vraiment l'idée de formation, accompagner dans un but précis.*

Coaching ça correspond bien à former pour atteindre un objectif. Une dimension un peu sportive, et c'est vrai que je l'ai beaucoup aidé pour la préparation du concours de Sciences Po ».

Au sein de leur relation, certains binômes **préfèrent utiliser d'autres termes que celui de « mentorat », notamment « parrainage ».** C'est notamment le cas des binômes de l'association d'accompagnement global des jeunes de l'ASE : « parrainage » est le terme employé par les mentor·es, les mentoré·es et la structure elle-même. Tous les binômes n'avaient d'ailleurs pas entendu parler de « mentorat » avant d'être sollicités pour participer à l'enquête : « *Je connais le parrainage, mais le mentorat, non* (…) *ça ne me parle pas. Alors que le parrainage, ça me parle facilement : le parrain, c'est quelqu'un qui vient accompagner, soutenir* » (Sébastien, mentor). Annie, mentore dans la même association, préfère aussi parler de « parrainage » pour décrire sa relation au jeune qu'elle accompagne, car il retranscrit plus fidèlement la dimension affective, voire « *familial[e]* » du lien qui les unit : « *Parrainage, marrainage, c'est beaucoup plus sur l'affectif* (…) *Clairement, parrainage, marrainage, il y a quelque chose de familial. C'est-à-dire que moi je me sens investie auprès de Ryad, c'est un membre de ma famille* ». Cette acception du terme ne fait pourtant pas l'unanimité : aux yeux d'un dirigeant d'entreprise partenaire, le « *parrainage* » suppose au contraire une relation beaucoup plus distante et superficielle que le mentorat : « *Pour moi c'est plus soft le parrainage, et ça a vocation à devenir mentorat* », explique-t-il.

Il existe donc **de multiples façons de se désigner au sein des binômes,** qui ne se limitent pas aux termes de « mentor·e » et « mentoré·e ». La plupart des mentor·es tutoient les jeunes et les appellent par leurs prénoms, tandis que ces derniers adoptent un registre plus formel : ils désignent le plus souvent les mentor·es par leurs noms de famille, et alternent entre le tutoiement et le vouvoiement. Elora, mentorée sur le plan scolaire, explique : « *Quand je parle avec lui par message, je sais pas si je dois le tutoyer ou le vouvoyer. Donc j'utilise les deux pour voir si on peut essayer d'être à l'aise, mais sinon je l'appelle Matteo, parce que c'est comme ça qu'on me l'a présenté. Par contre, avec mes amis, je l'appelle "professeur" ».* Au cours de l'accompagnement, au fur et à mesure que les liens se renforcent, les binômes sont de plus en plus complices et les jeunes se sentent suffisamment à l'aise pour tutoyer leurs mentor·es et les appeler par leurs prénoms. Ryad, jeune de l'ASE parrainé, témoigne en ce sens : « *Au début, je la vouvoyais, puis une fois elle m'a dit "Ryry, il ne faut pas te gêner : tu peux m'appeler Annie et on peut se tutoyer aussi"* (…) *J'en ai parlé avec elle, et depuis lors je l'appelle Annie, et même "Ann" parfois ».*

4.1.2. « Mentorat », un terme connoté négativement

Les termes de « mentorat » et de « mentor·e » ne font pas l'unanimité parce que beaucoup de mentor·es et mentoré·es y perçoivent des connotations négatives. À leur sens, **avoir un ou une mentore implique d'évoluer dans une relation inégale, asymétrique, qui contient nécessairement un lien de subordination**. Benjamin (mentor scolaire) estime que « *ce n'est pas une relation saine quand on a un "mentor'' ».* Thierry (mentor pour l'orientation), résume : « *Dans mentorat, y a mentor, et mentor y a une connotation un tout petit peu… pas condescendante, mais de hiérarchie, quand on dit "c'est mon mentor", on reconnait une relation de chef à discipline ».* Certains mentor·es jugent que le terme est ambigu et ne correspond pas aux raisons qui les ont poussés à s'engager (« *ça ne correspond pas à moi l'idée que je m'en fais* » dit ainsi Thierry), puisque leur souhait est, à l'inverse, de construire une relation « *beaucoup plus informelle et beaucoup plus détendue* » (Anaïs) que les liens habituellement noués entre les jeunes et des acteurs institutionnels. Dans certaines structures membres du Collectif Mentorat, l'imposition du terme à l'échelle nationale pose même problème et occasionne toujours des débats internes.

Souvent, le « mentorat » semble également comporter un caractère utilitaire dans les discours des enquêté·es. À la différence du « parrainage » – lorsqu'il est compris comme un accompagnement global et approfondi dont le soutien affectif est un but en soi – il s'agirait d'une aide et d'un suivi censés permettre aux jeunes d'atteindre des objectifs concrets, précis et définis en début de

relation. Ces objectifs peuvent s'inscrire dans le champ scolaire et/ou professionnel, soit des milieux très concurrentiels : s'orienter, trouver un emploi, ou encore développer un projet (entrepreneurial ou non). Or, pour les remplir, il est indispensable aux yeux des mentor·es que les mentoré·es soient pleinement investis dans la relation d'accompagnement, de sorte à mettre toutes les chances de leur côté pour « s'en sortir ». Dans ce contexte, les jeunes issus de milieux modestes devraient tout particulièrement redoubler d'efforts s'ils souhaitent que le mentorat porte ses fruits. Plusieurs mentor·es portent en ce sens une vision libérale de la méritocratie et de l'égalité des chances, selon laquelle la motivation et le travail individuel pourraient suffire à s'extraire de son milieu d'origine et à se hisser dans la hiérarchie sociale. Comme le déclare Thierry, *« quand on est déterminé à faire quelque chose, on peut ».* **Pour nombre de mentor·es interrogés en entretien, la qualité et l'efficacité d'une relation mentorale dépend donc essentiellement du niveau de motivation propre à chaque mentoré·e** *(« il faut que la personne veuille s'en sortir le plus vite possible et joue le jeu »*, Matteo, mentor scolaire). Héloïse, mentore dans une association généraliste, regrette certains aspects de cette approche, qui, sous prétexte *« de donner les mêmes chances à tout le monde »*, tend parfois à privilégier *« les méritants »* au détriment des jeunes qui ne parviennent pas à réaliser les objectifs visés en dépit de leur investissement.

4.2. Mentor·e/mentoré·e : une relation inégale

Si les apports du mentorat sont censés être mutuels, **il existe une dissymétrie de fait dans toute relation de mentorat :** les mentor·es sont nécessairement plus âgés et plus expérimentés que les jeunes accompagnés, et sont aussi très souvent issus d'un milieu social plus favorisé, et donc mieux dotés en capitaux sociaux et culturels (4.2.1). **En dépit de cette inévitable distance, mentor·es et mentoré·es parviennent à établir des relations de proximité et de complicité.** L'homologie sociale, la proximité d'âge et le partage de loisirs favorisent les sentiments de proximité et l'identification (4.2.2).

4.2.1. Le mentorat, une relation nécessairement dissymétrique

Tout d'abord, le mentorat implique le plus souvent un écart d'âge entre les mentor·es et les mentoré·es. Or l'âge, à l'image du genre et de la classe sociale, est un rapport social de domination. S'il est souvent présenté comme une donnée objective, *« un moment d'un parcours de vie linéaire, naturalisé par la chronologie*[9] », l'âge implique bien un ordre social traversé par des hiérarchies et des rapports de pouvoir. Ici, les mentor·es sont *« des gens qui sont plus âgés, ont plus d'expérience »* (Isabelle, mentore), et qui, grâce à leur *« bouteille »* (Louise, gérante d'entreprise mentorée), sont porteurs d'une vision des champs sociaux, scolaires, et professionnels qui fait autorité auprès des jeunes.

Plus âgés, les mentor·es sont aussi plus expérimentés, puisqu'il y a mentorat quand *« une personne ayant de l'expérience ou des connaissances dans un domaine (...) offre différentes formes de soutien à une autre personne plus jeune ou ayant moins d'expérience*[10] ». Ils sont donc mieux informés que les mentoré·es tant au sujet des cursus scolaires existants que du fonctionnement des différentes sphères professionnelles. Ils sont ainsi en mesure *« d'apporter [leur] éclairage »* à des jeunes évoluant *« dans des environnements (...) où c'est plus difficile pour eux d'accéder à l'information »* (Thierry). **Si les mentor·es sont mieux informés, c'est parce qu'ils ont davantage d'expérience et de capitaux professionnels à faire valoir.** Sur le plan professionnel, elles et ils connaissent *« plus de l'intérieur les métiers »* (Jacques) et savent quelles compétences il faut mettre en avant pour susciter l'intérêt des employeurs.

[9] Jean-Pierre Tabin et Anne Perriard, « Le rapport social d'âge dans les politiques sociales », *Interrogations*, 2014.
[10] 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.

Au sein des binômes enquêtés, **ces dissymétries liées à l'âge et à l'expérience sont renforcées par les fréquents écarts d'origine sociale et de volume de capitaux économiques, culturels et sociaux**. De fait, la majorité des mentor·es sont originaires et évoluent dans des milieux sociaux favorisés alors que la majorité des mentoré·es proviennent de milieux plus modestes (elles et ils sont d'ailleurs fréquemment recrutés sur ces critères). En conséquence, les membres des binômes sont **inégalement dotés en capital social : les mentor·es disposent d'un réseau de connaissances, d'un carnet d'adresses et de diverses opportunités dont ils peuvent faire bénéficier les mentoré·es.** Outre le manque d'expérience, de connaissances, de compétences « techniques » ou de capital social, il existe entre mentor·es et jeunes issus de milieux populaires **un important écart de volume de capital culturel que de nombreux mentor·es décrivent comme une insuffisante maitrise des « codes »** des champs scolaires ou professionnels dans lesquels les jeunes évoluent ou cherchent à s'insérer**.**

4.2.2. Distance et proximité sociale dans le mentorat

Si l'on se fie aux discours recueillis en entretien, il semble y avoir une certaine proximité, allant parfois jusqu'au sentiment de complicité, au sein de plusieurs binômes.

Le sentiment de proximité et l'identification naissent d'abord d'une homologie sociale. Mentor·es et mentoré·es se sentent proches lorsqu'ils ont des profils socio-démographiques similaires : elles et ils sont originaires de milieux sociaux favorisés, ont des références culturelles communes et aspirent aux mêmes niveaux de diplôme. Dans certaines structures, les binômes sont d'ailleurs appariés précisément en raison de ces critères (« *Ils nous attribuent des mentors qui ont un peu la même filière que ce qu'on aimerait faire* », explique Flora, mentorée pour l'orientation). L'identification avec la ou le mentor qui a suivi le parcours universitaire sélectif ou d'excellence visé facilite alors le développement d'une complicité. Comme l'explique Alice, mentorée pour l'orientation : « *Il y avait un peu ce truc : eux, ils ont intégré Sciences Po, ils vont m'aider à le faire aussi* (...) *il y avait ce truc d'identification ».* Les liens au sein des binômes sont également renforcés lorsque le ou la mentorée occupe une position dans laquelle s'est déjà trouvé sa ou son mentor, qui s'identifie à lui en retour. **Entre jeunes et mentor·es des classes favorisées, c'est donc une double reconnaissance (« Je voudrais être à sa place »/» J'ai été à sa place ») qui renforce les liens**.

L'âge est un deuxième facteur de rapprochement et de complicité dans les binômes. Lorsque les mentor·es et les mentoré·es sont de la même génération ou d'une génération proche, la relation est plus fluide et la complicité est renforcée par le partage de loisirs, de centres d'intérêt et de préoccupations communes. À ce propos, Sofian (15 ans) déclare que son mentor de 34 ans et lui sont « *des potes* » et affirme que « *si ça avait été une personne plus âgée, ça n'aurait pas été la même relation* ». Il développe ensuite : « *Ben déjà on n'a pas un écart d'âge de ouf. Ça se passe bien, on a une bonne complicité, on sait comment s'organiser, on s'entend bien pour faire les devoirs, tout ça. Il est cool, tu vois ».* Son mentor s'accorde à considérer que leur relation est horizontale dans la mesure où ils peuvent échanger « *d'égal à égal* ». Enfin, **le fait de partager des loisirs ou des passions favorise l'impression d'évoluer dans une relation plus horizontale.** C'est le cas d'Annie (62 ans) et de Ryad (18 ans) qui apprécient tous deux la lecture – et ont notamment été appariés pour cette raison.

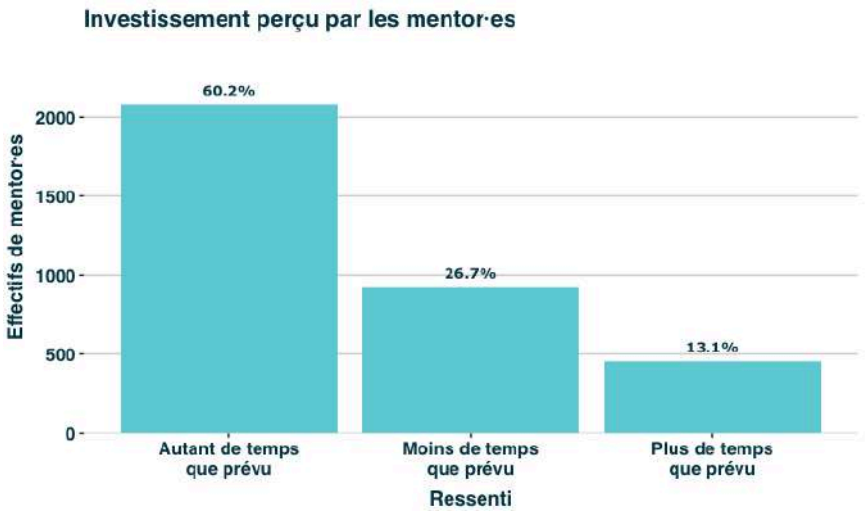
La force des liens qui se nouent entre mentor·es et mentoré·es qui sont proches en âge ou qui partagent des loisirs suffit-elle alors à contrebalancer le caractère asymétrique des relations de mentorat ? Dans les cas rencontrés, la proximité perçue entre mentor·es et mentoré·es ne semble pas transformer les modalités d'intervention des mentor·es. Ainsi, la proximité générationnelle n'efface pas les écarts en termes de capitaux sociaux, culturels et économiques entre Sofian et Benjamin. Bien qu'il décrive Benjamin comme son « *pote* », Sofian exprime une incertitude quant à l'engagement du mentor sur le temps long, qui témoigne de la dissymétrie de leur relation et montre que le jeune homme ne pense pas avoir autant de valeur que son mentor - dont il se dit dépendant (« *Je pense que l'année prochaine, soit il va s'en lasser, soit il va me dire que c'était cool et il va me proposer de refaire comme*

l'année dernière (…) Pour l'instant, il m'aide encore. J'ai bien besoin de lui pour plein de trucs, sinon je suis vraiment foutu »). De façon similaire, Ryad manifeste sa dépendance à l'égard d'Annie, qu'il décrit comme sa « *mère artificielle* » ; l'idée que leur relation prenne fin l'inquiète beaucoup.

4.3. Où s'arrête le mentorat ?

L'ambivalence autour du statut du mentor s'accompagne d'une ambivalence autour de son périmètre d'action : jusqu'où les mentor·es doivent-ils s'engager pour aider les jeunes ? En dépit des formations, des guides et outils fournis par les structures, **le périmètre des relations mentorales est difficile à cerner** : **une partie des mentor·es consacrent plus de temps, d'énergie ou de ressources que prévus au mentorat** (4.3.1). Ils doivent aussi **se positionner vis-à-vis des autres formes d'accompagnement des jeunes** (4.3.2).

4.3.1. L'investissement des mentor·es



L'enquête quantitative montre que **la plupart des mentor·es parviennent à équilibrer leur investissement dans le mentorat : 60 % d'entre eux déclarent y consacrer autant de temps que prévu**. Un quart des mentor·es estiment que l'engagement les occupe moins que prévu, et 13 % seulement se sentent débordés (voir le graphique ci-contre).

Cette perception de l'investissement varie selon le type de mentorat pratiqué : les mentor·es dans le champ scolaire déclarent davantage consacrer plus de temps que prévu au mentorat (24 %) que ceux qui interviennent pour l'insertion professionnelle (9 %). À l'inverse, ces derniers sont ceux qui estiment le plus fréquemment moins s'investir que prévu (36 %).

Lors des entretiens, plusieurs mentor·es ont fait part de leurs difficultés à évaluer le périmètre de la relation mentorale et à déterminer jusqu'où il est « bon » de s'y impliquer. Florine (mentore pour l'orientation) considère que la fréquence théorique des séances prévues par l'association à laquelle elle est affiliée (1 heure par mois) est insuffisante pour « *construire une relation* » avec les mentoré·es. Elle a donc proposé au jeune d'ajouter une seconde séance : « *Je ne pensais pas m'investir autant honnêtement ! ».* D'autres mentor·es, à l'instar de Didier (mentorat scolaire) et Annie (mentorat ASE), ont pu aller jusqu'à accompagner physiquement les jeunes pour soutenir directement leur « *démarchage de stage en situation réelle* », en se présentant ensemble devant les employeurs ou employeuses. Un tel niveau d'implication dans le mentorat est très apprécié par les jeunes, comme Harouna, qui déclare : « *Ça, ça m'a vraiment marqué. [Mon mentor] s'est déplacé physiquement, pendant 2 heures, pour chercher un stage. C'est rare. Ça veut dire qu'il a du temps pour moi ».* De même, l'année dernière, Matteo a pris sur son temps personnel pour se déplacer dans l'établissement scolaire de la jeune mentorée et plaider en sa faveur auprès des professeur·es en défendant ses vœux d'orientation. Et, si les actions directes pour appuyer l'orientation scolaire ou favoriser l'insertion

professionnelle ne suffisent pas, des mentores comme Léonie peuvent même décider d'embaucher elles-mêmes les mentoré·es.

Les mentor·es peuvent également se surinvestir sur le plan émotionnel, en allant « *au-delà du rôle initial* » (Annie, mentore ASE). « *Ce n'est pas facile de voir jusqu'où aller* », confirme Valérie (mentore d'un jeune réfugié). Ces difficultés sont plus fréquentes dans le cadre du mentorat des jeunes présentant plusieurs vulnérabilités, en particulier dans le champ de l'ASE. Cependant, elles apparaissent aussi dans les autres secteurs d'intervention. Pour Isabelle (mentore pour l'entreprenariat), il est ainsi essentiel de ne pas sortir du cadre formel pour basculer dans une relation personnelle, presque amicale, au risque d'entraver l'efficacité de l'accompagnement : « *il ne faut pas que ça soit des copines sinon on aurait du mal toutes les deux à repartir dans un processus assez strict de questions-réponses* ». Elle demande donc régulièrement à ses mentoré·es de lui indiquer quand elle va « *trop loin* » pour l'aider « *à ne pas le faire* ». En effet, du côté des mentoré·es, une trop forte proximité affective est susceptible d'alimenter la peur de décevoir : Antoine, jeune gérant d'entreprise, avait ainsi « *peur de [la] réaction* » de son mentor quand il lui a annoncé qu'il renonçait à son projet entrepreneurial. Louise, gérante d'entreprise mentorée, déclare à ce titre qu'il faut « *avoir la proximité suffisante tout en ayant la distance suffisante où on doit rien [à son mentor]* ».

Pour les mentor·es, il s'agit enfin de **veiller à « *ne pas imposer ses idées* »** (Héloïse), **ses opinions et ses envies aux mentoré·es**. Il faut « *se sortir de ce que l'on est, où l'on vit, et se mettre au niveau de la personne* » (Didier) sans exercer de « *pression normative sur ce qu'elle doit faire* » (Héloïse). En effet, il est parfois tentant de « *faire à [la] place* » des mentoré·es plutôt que de s'en tenir à les conseiller, leur faire des propositions et les inciter à agir, mais, comme le précise Jacques : même si « *on a envie que les suggestions que l'on fait soient appliquées (...) il ne faut pas l'avoir mordicus, il y a d'autres critères qui font qu'ils font d'autres choix* ». Or, si la plupart des mentor·es parviennent à partir des besoins des mentoré·es et à respecter leurs décisions personnelles, cela s'avère plus délicat pour certain·es, qui admettent avoir parfois « *un peu projeté [leur] propre expérience* » et leurs propres besoins au même âge – et s'être confortés dans leurs propres choix – plutôt que de « *voir les intérêts du mentoré avant tout* » (Anaïs). De ce point de vue, Benjamin craint d'avoir influencé le jeune qu'il mentore autour de ses choix d'orientation scolaire, à partir de ses propres repères et appétences intellectuelles, sans tenir suffisamment compte du niveau du jeune et des ressources dont il dispose. Il raconte :

> **Benjamin (mentorat scolaire)** : On révise l'histoire-géo et les SES avec plus d'entrain que les autres matières. Je pense qu'il sent que je prends plus de plaisir. Or, je veux l'appuyer mais je ne veux pas l'orienter vers des choses que, moi, j'aime. C'est des questions que je me pose autour de l'orientation : je vais peut-être avoir tendance à lui dire : "Fais un master en sciences sociales", alors qu'en fait il y a plein d'autres boulots, et peut-être qu'il ne voudra ou ne pourra pas. Il ne faut pas que je lui donne le sentiment qu'il faut absolument avoir son bac, puis faire une école ou aller à la fac.

L'imposition de priorités n'est pas toujours conscientisée : Léonie, mentore de Zeineb, une jeune réfugiée, regrette que celle-ci ne « *se rende pas compte* » à quel point il est primordial qu'elle apprenne le français, et considère que cet apprentissage devrait être « *sa seule priorité* ».

4.3.2. Le mentorat dans le champ de l'accompagnement

Pour s'assurer de la qualité de leur investissement auprès des jeunes, les mentor·es doivent nécessairement réfléchir à leur positionnement **par rapport aux autres adultes de référence qui sont dans l'entourage des mentoré·es** (parents, professeur·es, travailleurs et travailleuses sociales…), de sorte à ajuster, délimiter et articuler les accompagnements.

Les mentor·es tendent à occuper la place restante, le rôle jusqu'alors insuffisamment rempli auprès du ou de la mentorée, au regard des normes éducatives. En fonction de la situation des jeunes, ils peuvent incarner **deux grandes figures éducatives types auprès des jeunes : la figure alliée ou la figure protectrice**.

4.3.2.1. Les mentor·es en alliés

En premier lieu, **les mentor·es peuvent jouer un rôle d'alliés auprès des jeunes.** Les propos de Léonie, mentore d'une jeune réfugiée, reflètent cette idée, que l'on retrouve dans les discours de plusieurs mentor·es : « *Mon rôle c'est simplement – enfin c'est pas simple justement – de faire en sorte qu'elle ait un allié, qu'elle ne se sente pas seule ».* Les mentor·es adoptent le plus souvent cette position d'alliés lorsqu'il leur parait **essentiel de transmettre de la confiance aux mentoré·es, de les aider à croire en leurs capacités**, dans des contextes où les autres adultes sont absents ou se montrent plus sceptiques quant aux chances de réussite des jeunes. Par exemple, si Elora (mentorée scolaire) a parfois pu se sentir « *un peu rabaissée* » par les enseignant·es de son lycée, elle explique qu'à l'inverse son mentor adopte systématiquement des discours positifs et encourageants, « *il est là pour [l'] aider* », « *[lui] donne la confiance de [se] dire [qu'elle] peu[t] y arriver en autonomie* » et lui dit « *on arrivera à faire mieux la prochaine fois* » plutôt que « *tu aurais pu faire mieux* » quand ses résultats scolaires ne sont pas satisfaisants. **Les mentor·es se situent ainsi en réaction aux positions des autres adultes** – ici de manière à contrebalancer les avis négatifs des professeur·es. Par rapport au cadre familial, le mentor peut représenter « *un ami* », un confident, qui écoute, comprend et soutient le ou la jeune face aux réticences de ses parents : c'est le cas d'Hakima, jeune mentorée dont les parents voulaient qu'elle étudie la médecine, mais qui a préféré s'orienter vers la psychologie. Cela vaut aussi auprès des mentorées plus âgées, l'enjeu étant cette fois de véhiculer de la confiance afin de donner le courage d'entreprendre et de s'émanciper vis-à-vis de son conjoint ou de sa conjointe. Isabelle affirme en ce sens qu'il faut aider les mentorées à « *prendre confiance en elles, dans leur capacité d'être entrepreneures et de faire les choses sans dépendre de leur mari, de leur petit copain, père, mère* ».

En tant qu'alliés, les mentor·es essaient alors d'occuper une place complémentaire par rapport à celles des autres adultes, qui peuvent aussi poser le cadre, fixer les règles et incarner une figure d'autorité aux yeux des jeunes mentoré·es. Comme l'indique Didier (mentor scolaire), le mentor a un rôle distinct de celui des professeur·es, car il n'appartient pas à l'institution scolaire avec laquelle beaucoup de jeunes sont « *en conflit* ». Il est très important de souligner ses différences afin d'être identifié comme un allié : « *On n'est pas dans un rapport d'autorité déjà, on leur explique bien qu'on est là pour eux, il n'y a pas cet aspect de notation, c'est toute la relation à l'institution* ». Ainsi, les mentor·es essaient d'apporter un soutien sans y associer de pression ni contrainte (« *C'est pas lui qui va ouvrir mon Pronote et me dire "t'as ça à faire"* », confirme Sofian), et sans porter de jugement sur les performances des mentoré·es : « *On n'est pas là pour juger de leur travail scolaire* » dit Françoise, mentore scolaire. De même, si l'éducatrice de Yazid est là pour « *recadrer* (…) *en lui indiquant où sont les limites* », le périmètre d'action de son parrain est différent, puisqu'il considère devoir lui apporter « *un sourire* » et l'aider à « *respirer un petit peu sur un week-end* » en le sortant de son environnement habituel (le foyer de l'enfance).

4.3.2.2. Les mentor·es en protecteurs

Autrement, les mentor·es peuvent incarner une figure protectrice par rapport aux jeunes. Ils se chargent alors de défendre les mentoré·es, en particulier **lorsqu'il n'y a pas d'adultes qui occupent déjà ce rôle dans leur entourage,** de sorte à se positionner là encore de façon complémentaire par rapport aux autres adultes de référence. C'est le cas du parrain et de la marraine enquêtés qui accompagnent des jeunes de l'ASE ayant été déracinés de leur pays d'origine dans des conditions traumatisantes et n'étant plus en contact avec leurs parents. Selon l'éducatrice d'un des jeunes, ces derniers ont « *besoin de quelqu'un qui le[s] protège* », et les mentor·es ont alors « *une vocation d'adulte protecteur* ». Mais, même dans les cas où les parents des jeunes sont présents, ceux-ci ne sont pas toujours en mesure d'accompagner leurs enfants sur les plans scolaire et/ou professionnel ;

les mentor·es se sentent dès lors légitimes à prendre les jeunes sous leur aile. Ils peuvent poser un regard extérieur, « *un œil neuf et aiguisé* » sur la situation des jeunes, en s'appuyant sur leurs connaissances objectives et leurs compétences – plus étoffées que celles des parents - des champs dans lesquels les mentoré·es ont besoin d'être aiguillés. Benjamin raconte : » *il [son mentoré] me donne toujours le sentiment que, quand on fait le point sur lui et son parcours scolaire, il n'y a qu'avec moi qu'il en parle – et qu'il en parle sans problème* ». Le constat s'applique particulièrement pour les jeunes dont les parents ont considérablement moins de ressources que leurs mentor·es. Flora raconte par exemple que sa mère la renvoyait vers sa mentore quand elle lui demandait conseil vis-à-vis de son orientation, car elle n'était « *pas trop au courant* » des possibilités existantes et des « *meilleurs* » choix à faire. Ainsi, selon Françoise, la mentore » *peut s'intéresser aux problèmes* » qui ne sont pas pris en charge par les autres adultes de référence, soit car ils ne le souhaitent pas, soit parce qu'ils ne le peuvent pas : « *leurs parents en général ne vont pas trop s'intéresser à leurs problèmes… ils vont leur poser des questions [les jeunes] mais ils n'ont pas trop les réponses, sur les métiers, etc. Les profs sont limités pour leur expliquer le monde de l'entreprise ».*

5.

Effets et suites du mentorat

Le mentorat est bénéfique pour les deux membres du binôme auquel il apporte la plupart du temps **une grande satisfaction**. Pour les jeunes, il a surtout des effets sur **la confiance en soi, qui progresse grâce à une succession d'actions d'accompagnement très concrètes**. Être mentoré·e a aussi des apports en termes de capital social (développement de sociabilités, ouverture d'un réseau professionnel) et culturel (acquisition de connaissances, compétences et savoir-être) (5.2).

Pour les mentor·es, cet investissement génère un sentiment d'utilité et de fierté. Il permet en outre l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances et des apports en matière de lien social et d'ouverture intergénérationnelle et culturelle. Les entreprises qui mettent en place le mécénat de compétences bénéficient aussi d'effets propres en termes de valorisation et de légitimation des employé·es (5.3).

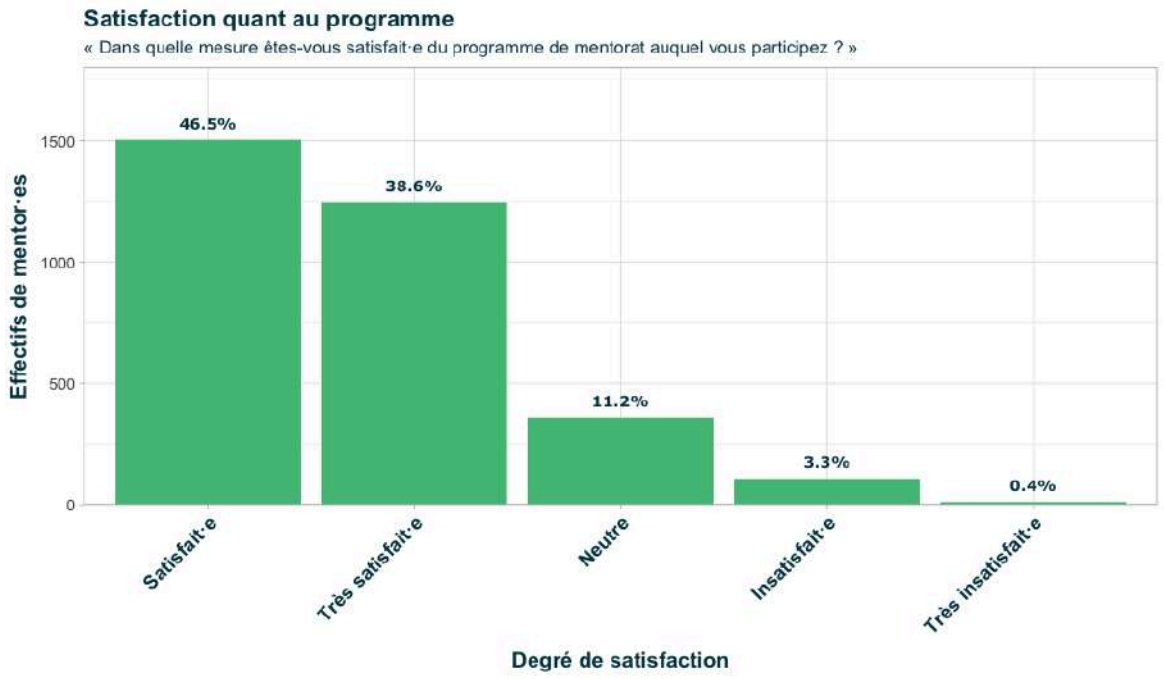
La plupart du temps, les relations ne s'achèvent pas brusquement à l'issue de la durée prévue et l'accompagnement se poursuit de façon informelle, surtout dans les cas où il est généraliste. Il semble cependant peu fréquent que les jeunes suivent un parcours d'accompagnement au sein d'autres structures après un premier mentorat (5.4).

5.1. Le mentorat, une expérience positive

L'enquête quantitative menée auprès des mentor·es prouve que **le mentorat est généralement une expérience très positive.**

Le mentorat a un Net Promoter Score (NPS) de 52, avec 59 % de promoteurs, c'est-à-dire de mentor·es qui en recommanderaient la pratique. Une analyse des variations du NPS selon les profils des mentor·es et leur champ d'intervention montre que les femmes sont un peu plus promotrices que les hommes (53 *vs*. 49). Les champs de l'insertion professionnelle et de l'orientation ont les meilleurs scores de recommandation (56 ; 55). À l'inverse, les mentor·es de la scolarité et de l'insertion sociale les recommandent légèrement moins (50 ; 49).

Ces résultats croisent ceux obtenus quant à la satisfaction globale : **86 % des mentor·es sont satisfaits du programme dans lesquelles elles ou ils interviennent** (dont 39 % sont totalement satisfaits – voir le graphique ci-dessous). Ici, les mentor·es de l'insertion sociale et de la scolarité sont les plus satisfaits (88 % – corrélation faible).



5.2. Des effets pour les jeunes

L'amélioration de la confiance en soi est l'effet du mentorat le mieux identifié par les jeunes comme par leurs mentor·es, bien qu'elle s'exprime différemment selon les milieux sociaux (5.2.1). On constate également **des apports en termes de capital social et culturel** (5.2.1). Du côté des **mentor·es, les effets perçus varient selon le positionnement social** (5.2.3).

5.2.1. Gagner confiance en soi

Le principal effet du mentorat sur les jeunes est sans conteste celui d'une **augmentation de leur estime de soi.** Le simple fait d'être accompagné par un ou une mentore qui s'engage bénévolement constitue aux yeux des mentoré·es **une forme de reconnaissance de leur valeur** : « *C'est des gens*

qui prennent sur leur temps, c'est des gens très gentils quand même qui font ça : ils prennent du temps pour s'occuper de nous. Tout le monde ne pourrait pas ou ne voudrait pas faire ça », explique ainsi Julie, mentorée en situation de handicap. L'écoute, le soutien et la **confiance investis par les mentor·es rejaillissent positivement sur l'estime que les jeunes ont d'eux-mêmes.** « *Quand quelqu'un a le nez dans mes affaires à ce point, qu'il me fait confiance, qu'il pense que ma société va être rentable de dingue, la confiance en soi qu'il vous donne…* », explique Louise, mentorée gérante d'entreprise. « *Quand on un retour en face qui est "tu es quelqu'un qui a beaucoup de qualités", on se dit "bon, mets-toi en valeur !"*, même si c'est pas facile », confirme Julie.

La confiance en soi qui découle de la relation de mentorat est généralement le fruit de mesures d'accompagnement très concrètes : elle est le résultat d'un travail long et patient d'identification et de mise en œuvre d'étapes, d'objectifs et de stratégies pour faire aboutir un projet. Le gain de confiance en soi résulte d'une succession de preuves matérielles et tangibles du soutien proposé par les mentor·es et de la confiance qu'elles et ils accordent aux mentoré·es. C'est ce qu'explique Louise, qui juge que l'accompagnement très « *technique* » que lui prodigue son mentor (aide à la réalisation d'un tableau d'activités, d'un *business plan, etc*.) contribue à ce qu'elle puisse endosser le rôle de « cheffe d'entreprise » qu'elle peinait jusqu'alors à assumer :

> **Louise, mentorée pour l'entrepreneuriat :** Y a tout un temps de mutation pour se mettre dans la posture de la cheffe d'entreprise, c'est un vrai sujet de *coaching*. (…). La confiance en soi vient par des preuves chiffrées. Le côté technique, financier qu'il [le mentor] a va être utile pour qu'humainement je me sente capable, à la hauteur.

À l'image des besoins exprimés par les jeunes et perçus par les mentor·es et des registres d'accompagnement mobilisés, **les effets en termes de prise de confiance en soi sont différenciés selon le profil social des jeunes**.

Pour les jeunes de classes moyennes ou supérieures, qui avaient déjà pu formuler des vœux relativement précis en amont du mentorat et attendent de celui-ci davantage un « coup de pouce » qu'une aide décisive, **la confiance nait d'une validation par les mentor·es de projets déjà formulés ou nourris en amont de l'accompagnement** : « *Moi évidemment je préparais tout le travail en amont, mais Vincent était important pour sceller la décision prise* », explique Antoine, mentoré pour l'entrepreneuriat. Alice, mentorée pour l'orientation, explique aussi avoir confirmé « *plus sereinement* » son projet après avoir échangé avec son mentor. **Pour des mentoré·es issus de milieux plus modestes** et aux projets d'orientation ou de professionnalisation plus incertains, **la confiance en soi se bâtit d'une manière différente. Elle résulte de la disponibilité rassurante d'une personne compétente qui saura leur transmettre les compétences ou connaissances qui leur font défaut :** certaines manières de parler, de se présenter, certains savoirs scolaires, etc. C'est dans ce cas une « socialisation de transformation[11] » qui s'opère et favorise le sentiment des mentoré·es d'être désormais légitimes à intégrer de nouveaux univers sociaux, ce processus ayant été suivi et tacitement « validé » par leur mentor·es. L'exemple de Kubra est à cet égard révélateur. Cette jeune femme, qui se décrit elle-même comme timide et effacée, montre comment sa mentore la rassure sur le fait qu'elle va lui prodiguer des conseils compétents et informés sur la manière d'« *aller vers les gens* » et de s'exprimer à l'oral dans le cadre de sa recherche d'alternance :

> **Kubra, mentorée pour l'orientation :** Quand j'avais pas de travail, j'allais pas trop vers les gens autour de moi pour demander ce que je peux faire et poser des questions. Du coup [les employeur potentiels] lui ont fait des retours, et [ma mentore] m'a donné des conseils, elle m'a dit que j'allais apprendre à aller vers les gens.

[11] Muriel Darmon, *La socialisation*, Paris, Armand Colin, 2016.

L'impact du mentorat sur l'estime de soi s'observe dans toutes les catégories sociales, mais il **prend davantage la forme d'une validation des choix des jeunes des classes moyennes et supérieures et d'une assimilation de nouvelles manières d'être chez des jeunes des classes populaires**.

5.2.2. Acquérir des capitaux sociaux et culturels

5.2.2.1. Un gain de capital social : l'ouverture de réseaux

Pour la plupart des jeunes, **le mentorat constitue un gain immédiat en termes de capital social**. **Les mentor·e en sont l'incarnation directe puisqu'ils deviennent une ressource pour les jeunes** : une employeuse et une garante pour Aziza, une « famille » pour Ryad, une adulte qui assure la liaison avec les enseignant·es pour Elora, etc. Le gain est aussi indirect lorsque **les mentor·es ouvrent leurs réseaux professionnels aux mentoré·es** pour les aider à trouver un stage ou un emploi. Par exemple, Christiane occupe un poste stratégique au Ministère de l'Economie et des Finances et encourage sa mentorée à postuler aux offres d'emploi du ministère pour pouvoir ensuite appuyer sa candidature de manière informelle : « *Je l'oriente aussi sur les offres d'emploi qu'on a au ministère. Mais j'attends vraiment le bilan fait par LADAPT. Après, je contacterai mon réseau pour présenter sa candidature* ». De même, Didier a permis à son mentoré Harouna d'être recruté en stage à Axa France, alors que ce dernier se sentait « *vraiment désespéré* » car il ne parvenait pas à trouver un stage par ses propres moyens.

5.2.2.2. Un gain de capital culturel : connaissances et compétences

Grâce à leurs mentor·es, tous les jeunes acquièrent de nouvelles connaissances et compétences. La nature de ces savoirs, savoir-être et savoir-faire dépend du secteur d'intervention et des profils des mentoré·es.

Par le mentorat, **les jeunes des classes favorisées apprennent d'abord à mieux appréhender les rouages du système scolaire ou des études supérieures, dans un jeu scolaire très compétitif**. Les mentor·es les aident notamment à établir des distinctions entre les cursus : c'est par exemple suite aux échanges avec son mentor qu'Alice a appris que les instituts d'études politiques (IEP) de province étaient moins reconnus que Sciences Po Paris, car « *on [y] apprend moins de choses, il y a moins de méthode, moins de charge de travail* ». Quant à Flora, sa marraine lui a expliqué le fonctionnement de Sciences Po en détail, en lui présentant les différents campus, et lui a indiqué les écueils à éviter en préparant le concours. En termes de savoir-être, **le mentorat favorise leur acculturation au monde du travail et à ses réalités concrètes. Il leur permet de prendre un temps d'avance** et d'acquérir plus rapidement que d'autres les codes socioprofessionnels de secteurs prestigieux. Elias raconte : « *J'ai un gros apprentissage avec mon parrain du monde du travail dans la recherche (...) il me permet de m'encadrer sur : ça, va falloir que je l'apprenne, ça faut que je l'oublie.* » **Ces apports en termes de savoir-être et de connaissances restent cependant périphériques pour ces jeunes** qui ont déjà des ressources familiales suffisantes et peuvent plus facilement considérer les mentor·es comme leurs égaux : « *Je n'attends pas qu'il ait la science infuse, souvent ce que j'apprécie c'est qu'on découvre des choses ensemble. On cherche souvent tous les deux* », estime Hakima. Interrogé sur les apports du mentorat, Evan a même du mal à les identifier : « *C'est difficile de faire la part des choses entre ce qu'on avait déjà et ce qui est apparu [avec le mentorat]. C'est difficile de distinguer ce que j'avais déjà et ce qu'elle m'a permis d'acquérir* ».

Par contraste, chez les mentoré·es des classes populaires, **l'écart de capital culturel et donc l'ampleur des apports sont plus flagrants**. Le contexte du mentorat scolaire, dans lequel les jeunes des milieux défavorisés sont surreprésentés, rend les acquisitions de connaissances et de compétences particulièrement visibles : « *Mes notes se sont améliorées – et mes appréciations aussi* » (Sofian) ; « *Je*

me souviens que j'avais moins de 10 de moyenne. Et le troisième trimestre – où c'était décisif – j'avais 13 ou 14 ! » (Elora). Si les jeunes des classes populaires apprennent eux aussi à mieux comprendre les rouages du système scolaire ou des études supérieures, **leurs apprentissages ne portent pas sur les filières les plus sélectives : il s'agit plutôt pour les mentor·es de gérer l'urgence des échéances les plus proches** (une menace de redoublement en fin du trimestre, un choix pour l'année à venir, l'inscription Parcoursup…). La compréhension du système ne semble d'ailleurs pas consolidée chez les jeunes : « *En terminale, mon mentor m'a dit, "Tu dois lâcher une matière" et les deux matières restantes je les aurai pour le bac. Du coup, après, t'as ton bac général. Et après il m'a expliqué que je pouvais choisir entre plusieurs trucs, mais j'ai oublié* », admet Sofian. **De la même façon, pour les mentoré·es des milieux modestes, l'acculturation au monde du travail sert à rattraper un retard lié à l'insuffisante maitrise des codes** plutôt qu'à prendre de l'avance. « *Parce qu'ils n'ont pas les codes* » (Didier), les mentor·es de ces jeunes se concentrent sur la transmission d'un « *savoir-être* » (Isabelle) qui passe par l'explicitation de normes et règles à respecter. Les mentor·es de Sofian et d'Elora leur ont par exemple donné des conseils, des « *tips* » pour s'exprimer. Elora a ainsi appris « *à parler sans être familier, en ayant l'air un peu strict* », tandis qu'Harouna raconte que son mentor lui a fourni des repères pour « *bien se comporter* » en entreprise (« *Il m'a dit que s'il y a des tâches à faire, il faut que je propose mon aide sans que moi j'attende qu'on m'aide après.* »). **L'apprentissage des jeunes des classes populaires passe aussi par l'identification d'habitudes et de pratiques à réprimer** – autrement dit une liste de choses à ne plus faire : « *[Mon mentor] me dit de changer certains mots pour faire plus sérieux* » (Sofian) ; « *Elle me dit de ne pas répondre en disant "hm, hm"* » (Kubra).

5.2.3. Les effets identifiés par les mentor·es

L'appréciation des mentor·es interrogés via l'enquête quantitative rejoint celles les jeunes : elles et eux aussi jugent que **l'amélioration de la confiance en soi est le premier effet du mentorat, suivi des compétences relationnelles, d'un gain d'autonomie et de meilleures opportunités de travail ou d'orientation** (voir le graphique ci-dessous et l'encadré ci-contre).

L'identification des différents effets dépend fortement du champ d'intervention des mentor·es. De façon cohérente, les mentor·es qui interviennent pour l'insertion professionnelle perçoivent davantage d'effets sur les débouchés que celles et ceux qui agissent pour la scolarité, et qui perçoivent davantage d'impacts sur les résultats scolaires (voir l'encadré ci-dessous et le graphique complet 5.1. en annexe).

Les effets perçus par les mentor·es

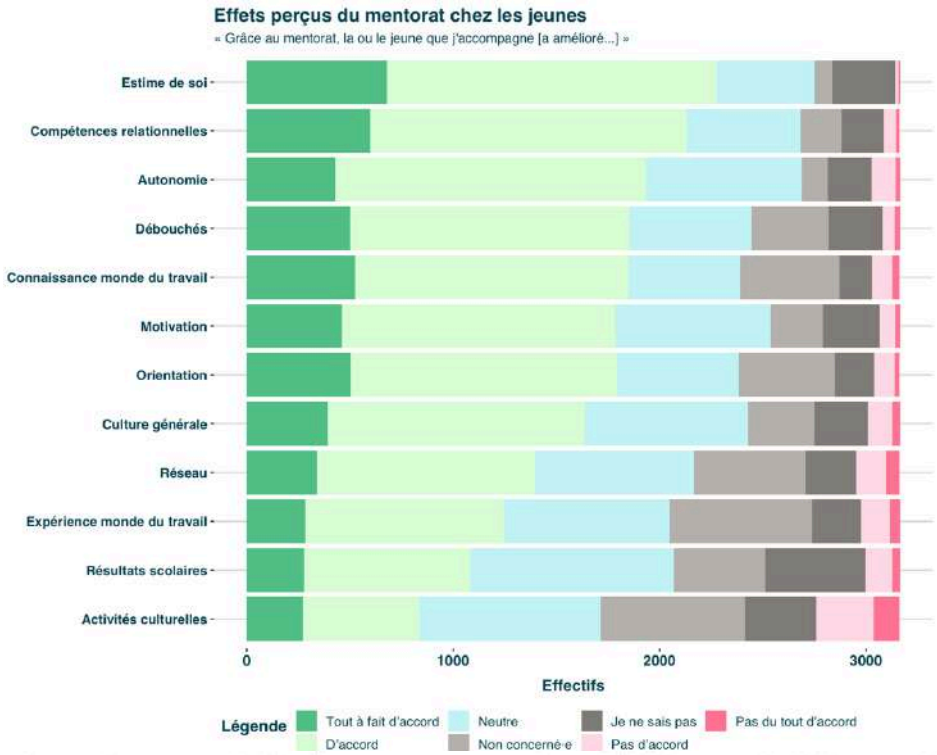
71 % des mentor·es perçoivent une amélioration de l'estime de soi chez les jeunes qu'ils accompagnent ;

66 % une amélioration des compétences relationnelles ;

62 % une autonomisation ;

59 % une meilleure connaissance du monde du travail et une ouverture des débouchés professionnelle ;

57 % une hausse de la motivation et une amélioration des perspectives d'orientation.



Lecture : les mentor·es pouvaient indiquer « non concerné·e » si l'effet proposé n'était pas pertinent dans le contexte de leur accompagnement (par exemple un effet sur l'orientation ou les résultats scolaires pour des jeunes travailleurs majeurs).

Effets les plus perçus selon le champ d'intervention

- **Entrepreneuriat** : réseau (77 %) et compétences relationnelles (75 %) ;
- **Insertion professionnelle** : connaissance du monde du travail (75 %) estime de soi (72 %) et débouchés (72 %) ;
- **Insertion sociale** : débouchés (80 %), compétences relationnelles (74 %) et orientation (73 %)
- **Orientation** : estime de soi (75 %) et compétences relationnelles (72 %)
- **Scolarité** : culture générale (78 %) et estime de soi (71 %).

L'analyse des effets perçus au prisme du genre montre des écarts significatifs pour deux catégories : les effets liés au domaine professionnel et ceux liés au domaine culturel. **Les hommes perçoivent davantage d'effets en termes de débouchés professionnels, de meilleures connaissances et expérience du monde du travail, tandis que les femmes identifient plus la découverte de nouvelles activités culturelles.** Ces écarts se retrouvent au sein des différents champs d'intervention (voir le tableau synthétique ci-dessous et le graphique 5.2. complet en annexe).

Le fait que les effets perçus diffèrent en fonction du champ d'intervention des mentor·es est cohérent avec le fait que les profils des mentors dans chaque secteur sont différenciés (cf. *supra).* On peut en effet supposer que les mentor·es prêtent davantage attention à certains effets du mentorat plutôt que d'autres en fonction de leur profil social. Si les hommes aspirent davantage à mettre à disposition des compétences « techniques » dans l'accompagnement, il est cohérent qu'ils relèvent plus que ne le font les femmes les effets du mentorat en termes de débouchés professionnels, par exemple. Le genre et la classe sociale des mentor·es sont également des variables pertinentes pour saisir la manière dont ils perçoivent les effets de l'accompagnement sur eux-mêmes.

Tableau 4 – Part des mentor·es qui identifient certains type d'effets pour les jeunes accompagnés selon le sexe et le champ d'intervention

	DÉBOUCHÉS PRO.	EXPÉRIENCE PRO.	CONNAISSANCE DU MONDE PRO.	ACTIVITÉS CULTURELLES
TOUS CHAMPS				
Hommes	**68 %**	**47 %**	**65%**	19 %
Femmes	52 %	34 %	54 %	**32 %**
ORIENTATION				
Hommes	**70 %**	**47 %**	**63 %**	33 %
Femmes	52 %	35 %	55 %	33 %
SCOLARITÉ				
Hommes	**39 %**	12 %	**20 %**	39 %
Femmes	24 %	11 %	18 %	**62 %**
INSERTION PROFESSIONNELLE				
Hommes	**76 %**	**53 %**	77 %	12 %
Femmes	67 %	47 %	74 %	14 %

5.3. Des effets pour les mentor·es

De leur côté, tous les mentor·es rencontrés s'accordent à dire **que le mentorat est « *gagnant-gagnant* » pour les deux membres des binômes** et leur apporte beaucoup de choses. En entretien, elles et ils évoquent **le « *plaisir* », la « *satisfaction* » ou encore la « *fierté* » tirés de relations « *motivantes* » et « *immédiatement gratifiantes* »**. Le questionnaire permet d'objectiver ces effets et d'explorer l'**influence du champ d'intervention et du profil des mentor·es sur leur perception** (5.3.1). Les entretiens qualitatifs permettent d'affiner ces résultats en identifiant différents types d'effets sur les mentor·es en termes de compétences et de connaissances (5.3.2), mais aussi en matière de lien social et d'ouverture intergénérationnelle ou culturelle (5.3.3). Par le biais des mentor·es salariés, des effets propres pour les entreprises qui s'impliquent dans les programmes sont aussi identifiables (5.3.4).

5.3.1. Le mentorat : un engagement qui apporte fierté et sentiment d'utilité

Les mentor·es interrogés via le questionnaire déclarent que leur engagement auprès des jeunes leur permet avant tout de **se sentir plus utiles et plus fiers**. Une majorité jugent aussi que le mentorat les aide à mieux comprendre les jeunes, à prendre conscience des inégalités, à améliorer leurs compétences relationnelles (*softskills*) et à faire des découvertes culturelles.

Conformément aux résultats obtenus par les études d'impact précédentes, **les effets sur les pratiques professionnelles sont moins marqués** : moins de 20 % des mentor·es identifient une évolution de leur rapport au travail et de leurs pratiques de management et de recrutement (voir le graphique et l'encadré ci-dessous).

Les apports du mentorat pour les mentor·es

89 % des mentor·es se sentent plus utiles ;

69 % ressentent une plus grande fierté ;

68 % comprennent mieux les jeunes ;

56 % ont davantage conscience des inégalités ;

56 % ont amélioré leurs *softskills* ;

53 % se sont ouverts culturellement ;

40 % ont une meilleure estime d'eux-mêmes ;

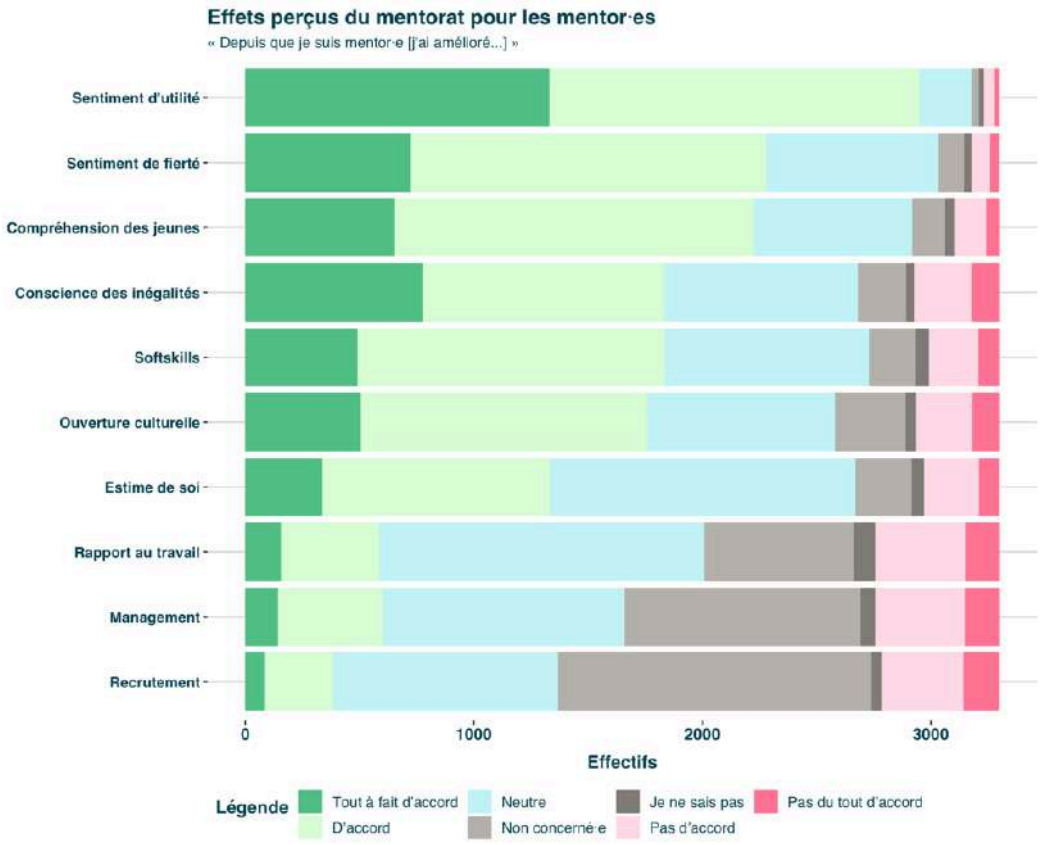
18 % ont amélioré leur rapport au travail ;

18 % ont changé leurs pratiques de management ;

12 % ont changé leurs pratiques de recrutement.

Contrairement à ce qu'on a décrit pour les effets perçus pour les jeunes, le champ d'intervention n'a qu'une faible influence sur les apports identifiés par les mentor·es. **Les sentiments d'utilité et de fierté qu'apporte le mentorat sont les mêmes quel que soit le secteur d'intervention**.

Il existe néanmoins quelques variations significatives pour les autres effets : **les mentor·es scolaires sont ceux qui identifient le plus de progression de leurs compétences relationnelles (75 %), de leur conscience des inégalités (72 %) et de leur compréhension des jeunes (76 %).** À l'inverse, le mentorat pour l'entrepreneuriat a moins d'apports pour ces deux dernières catégories (voir le graphique complet 5.4. en annexe)



Les effets perçus sur eux-mêmes par les mentor·es varient également selon leur classe sociale : **les mentor·es des classes populaires identifient davantage d'apports que ceux des classes favorisées** (voir le graphique complet 5.5. en annexe). Les ouvrier·ères et employé·es déclarent ainsi davantage que les cadres du privé, ingénieur·es et professions libérales avoir amélioré leurs *softskills* (59 % *vs*. 49 %), leurs pratiques managériales (22 % *vs.* 18 %) et leur conscience des inégalités sociales (20 % *vs*. 12 %). Ces écarts sont probablement la conséquence de la sur-représentation des mentor·es populaires dans les associations de mentorat scolaire, mais l'échantillon est trop faible pour vérifier l'hypothèse.

Enfin, le genre est déterminant pour la perception des apports du mentorat, et les logiques de différenciation identifiées pour la perception des besoins et des apports côté jeunes se retrouvent ici : **les femmes disent plus souvent ne pas être concernées ou ne pas identifier d'effets d'ordre professionnel** (par exemple le changement des pratiques de recrutement ou de management), mais **elles identifient davantage d'apports en matière de compétences relationnelles et d'ouverture culturelle**. Elles se sentent aussi légèrement plus utiles et plus fières de leur engagement (voir le graphique complet 5.6. en annexe). Ces écarts persistent une fois contrôlés les effets du champ d'intervention (voir tableau ci-dessous).

Tableau 5 – Part des mentor·es qui identifient certains types d'effets pour eux-mêmes selon le sexe et le champ d'intervention

	REcrutement	MANAGEMENT	SOFTSKILLS	OUVERTURE CULTURELLE	UTILITÉ	FIERTÉ
TOUS CHAMPS						
Hommes	**13 %**	**20 %**	51 %	50 %	89 %	66 %
Femmes	11 %	17 %	**60 %**	**56 %**	89 %	**71 %**
ORIENTATION						
Hommes	**15 %**	**17 %**	52 %	52 %	**90 %**	71 %
Femmes	9	15 %	**59 %**	**56 %**	85 %	70 %
SCOLARITÉ						
Hommes	10 %	**24 %**	68 %	69 %	90 %	72 %
Femmes	10 %	19 %	**78 %**	**75 %**	**92 %**	73 %
INSERTION PROFESSIONNELLE						
Hommes	**15 %**	**19 %**	46 %	44 %	89 %	67 %
Femmes	12 %	17 %	**50 %**	43 %	**91 %**	**71 %**

L'étude qualitative permet de décrire plus précisément les effets du mentorat pour les mentor·es. Ces derniers expliquent massivement ressentir un sentiment de fierté et d'utilité du fait de leur engagement et sont également nombreux à valoriser ce que leur apporte, à titre plus personnel, la relation de mentorat.

5.3.2. Des apports en termes de compétences et connaissances

5.3.2.1. Identifier et valoriser ses compétences et connaissances professionnelles

L'effet du mentorat le plus fréquemment mentionné dans les questionnaires comme dans les entretiens est **le sentiment d'utilité qui vient de la mobilisation et de la valorisation de ses compétences et connaissances**, surtout dans le cadre du mentorat à visée professionnelle. **Cet effet de valorisation** est d'ailleurs bien identifié par les entreprises qui encouragent leurs employé·es à devenir mentor·es : « *Cela permet aux salariés de se dire : on a une vraie compétence, qui est celle de la connaissance du monde de l'entreprise (…), ça leur fait comprendre qu'ils sont légitimes* », explique l'experte engagement sociétal d'un groupe partenaire. Le directeur de site d'un grand groupe industriel a lui aussi constaté **que l'implication dans le mentorat de jeunes réfugié·es permettait à ses employé·es d'identifier et d'apprécier leurs compétences** :

> **Directeur de site** : On veut faire prendre conscience à nos collaborateurs qu'ils ont tous une expérience à valoriser et à partager. On veut l'utiliser pour aider les personnes à se sentir fières de ce qu'elles font et valorisées. C'est assez marrant : à la première session, des personnes me disaient : « Je n'ai aucune expérience en ressources humaines, je ne saurais pas comme aider quelqu'un à trouver du travail… ». Ils ne voyaient pas quelles compétences ou expériences pouvaient avoir une valeur ajoutée. Il a fallu expliquer : « Rien que le fait que tu travailles dans une entreprise française au quotidien, rien que le partage de ton quotidien est une information à très haute valeur ajoutée pour une personne étrangère ».

Pour les mentor·es retraités, **le mentorat est d'ailleurs une façon de prolonger la valeur des compétences et connaissances professionnelles après la cessation de l'activité**. « *Les effets pour soi-même, c'est dire "On fait bénéficier des personnes de notre connaissance". On se dit "Tiens, ce n'est pas inutile" : on lui fait penser à des choses qui sont le b.a.-ba de ce qu'on a connu, mais la personne n'avait pas pensé à ça* », explique Jacques (73 ans, ancien dirigeant d'entreprise, mentor d'une entrepreneuse). L'enjeu est alors de maintenir le plus longtemps possible les liens avec le monde du travail et l'estime de soi qui y est associée. Cela s'observe surtout chez les mentor·es qui ont eu des carrières prestigieuses et ont été dirigeant·es :

> **Isabelle (55 ans, ancienne cadre dirigeante en équivalent préretraite)** : [Le mentorat] ça vous entretient dans le monde du travail. Chez les personnes âgées je pense qu'il y a énormément de ça : ça vous fait un truc à raconter quand vous rencontrez d'autres gens. Quand vous travaillez vous parlez de votre boulot. Alors après répondre « rien » ou passer son temps à écouter les autres discuter alors que vous vous n'avez plus rien à dire – entre guillemets… Et d'ailleurs c'est pas pour rien que les retraités sont dans les assos : ils appellent ça « être utiles », mais c'est aussi pour ça.

Dans le cadre du mentorat à visée professionnelle (projet entrepreneurial, insertion…) l'accompagnement lui-même est perçu comme une pratique professionnelle : **les mentor·es cadres identifient le mentorat au management.** C'est ce qu'explique Didier (63 ans, ancien directeur marketing mentor d'un jeune en lycée professionnel) : « *C'est du bonheur parce qu'il a réussi son objectif ; c'est du bonheur pour soi d'avoir contribué à son succès. De la même manière que quand vous êtes* manager *vous avez des gens de valeur qui réussissent et à qui vous avez donné : c'est la capacité à faciliter l'évolution de quelqu'un* **»**. Un autre mentor enseignant-chercheur compare sa pratique du mentorat à l'encadrement qu'il met en œuvre avec ses étudiant·es.

5.3.2.2. Développer de nouvelles compétences et connaissances

Le mentorat permet également aux mentor·es de développer de nouvelles compétences et connaissances sur plusieurs plans :

- **L'acquisition de connaissances spécifiques au champ du mentorat investi.** Pour accompagner les jeunes, les mentor·es découvrent avec elles ou eux certains aspects de leurs projets d'orientation ou professionnel : les démarches de création d'entreprise, les tendances d'un secteur économique, les différentes filières d'orientation… Cet apprentissage est d'ailleurs celui que les jeunes identifient le mieux chez leurs mentor·es : « *Je pense qu'il a quand même appris des choses, qu'il s'est cultivé : il a revu des choses autour de l'orientation, du bac parce que ça a changé depuis son époque* », estime ainsi Sofian (15 ans) de son mentor Benjamin (34 ans).
- **Un apprentissage des nouvelles technologies**. Les mentor·es retraités soulignent aussi que le mentorat leur permet de découvrir les derniers outils numériques de recherche d'emploi ou de création d'activité : « *On apprend toujours plein de choses aussi avec les mentorés : les créateurs d'entreprise sont souvent très connectés aux nouvelles technologies* », explique Mathieu (59 ans), qui accompagne son mentoré de 29 ans dans un projet de création d'un coffre-fort numérique.
- **Des compétences relationnelles transversales**. La relation mentorale est aussi l'occasion de s'exercer à l'écoute active et de développer ce que les employeurs identifient comme des *soft skills* : « *Écouter, c'est la première des compétences mais n'est pas facile à développer, alors que ces compétences s'appliquent à n'importe quelle tâche dans l'entreprise. Rester ouvert aux différences et comprendre l'autre : c'est très important le mentorat* », juge ainsi un directeur d'entreprise partenaire.

- **Des compétences de développement de carrière**. Enfin, le mentorat qui vise l'insertion professionnelle oblige les mentor·es à mettre à jour et à renforcer leurs compétences en matière de présentation de soi et de mise en valeur de leur parcours et de leurs compétences professionnelles – autant de savoir-faire que les employeurs valorisent en interne. « *Quand on réfléchit à la notion de recherche d'emploi, ces compétences-là s'appliquent en interne pour se saisir des opportunités : il y a énormément de compétences transversales et ça a permis à beaucoup de collaborateurs de se remettre à jour* », dit ainsi un dirigeant d'entreprise du programme de mentorat.

5.3.3. S'ouvrir aux autres

Pour les mentor·es, le mentorat est aussi l'occasion de « s'ouvrir » en développant des liens sociaux intergénérationnels et interculturels. Pour le mentorat d'enfants et de jeunes en difficulté qui relève d'un accompagnement global, les mentor·es identifient également des apports affectifs.

5.3.3.1. Mieux connaître les jeunes générations

Le fait de mieux connaître **les jeunes est le troisième apport du mentorat le plus cité par les mentor·es dans le questionnaire, et le deuxième en entretien.** Le contact intergénérationnel permet aux plus âgés d'identifier les centres d'intérêt des jeunes et certaines des difficultés qu'ils rencontrent. **La connaissance n'est cependant pas toujours synonyme de compréhension ou d'acceptation**. Si certains mentor·es estiment que le mentorat leur a permis de « *mieux comprendre le monde dans lequel on vit et cette jeunesse* » pour ne plus la juger (« *Sinon on dit ''Ah cette jeunesse qui ne sait pas ce qu'elle veut et qui râle !'', alors que j'estime qu'on a eu énormément de chance de vivre dans un monde en expansion* », dit notamment Thierry, 67 ans), d'autres ont plutôt confirmé leurs impressions négatives. C'est par exemple le cas de Françoise (70 ans), à qui le mentorat a apporté « *beaucoup de satisfaction, mais beaucoup de déception* » : « *Ça permet de mieux connaitre cette génération, de voir ce qu'ils font* (…) *mais on se rend compte qu'ils aiment bien ne pas faire grand-chose… J'ai l'impression que c'est une génération plus casanière que celle que j'ai pu connaitre avec mes enfants* ».

5.3.3.2. Ouverture socio-culturelle et apports affectifs

Dans les structures où **le mentorat est un accompagnement global de jeunes en difficulté ou d'origine étrangère, les mentor·es évoquent surtout des apports sur le plan affectif**. « *Ça m'amène beaucoup d'amour, beaucoup de joie dans mon cœur et dans ma vie* » dit par exemple Annie de sa relation avec Ryad, un mineur isolé dont elle est la marraine depuis 3 ans. Sébastien, parrain dans la même association, met lui aussi en avant le « *lien social* » et la rupture d'isolement que permettent son engagement auprès de son filleul.

Pour Annie comme pour Nicolas, **la relation mentorale avec des jeunes d'origine étrangère est aussi un important vecteur de découverte culturelle**. Tous deux se disent très « *enrichis* » par ce que leur filleul leur dit de l'histoire de son pays et sa culture : « *De temps en temps Yazid me montre des vidéos de techniques de pêche au Bangladesh ou de musique indienne… Une fois, il m'a proposé d'aller manger dans un restaurant indien : il essayait de m'expliquer les ingrédients, les repas, ce qu'il mangeait…* », se souvient Sébastien.

5.3.4. Des effets propres pour les entreprises impliquées

Côté employeurs, l'implication des salarié·es dans le mentorat est perçue comme un processus « *gagnant-gagnant-gagnant* » pour les mentoré·es, le mentor·es et l'entreprise. En plus des potentiels gains de connaissances et de compétences à l'échelle individuelle, les dirigeant·es identifient deux effets principaux :

- D'une part, **le mentorat permet aux employé·es de longue date de prendre du recul sur leurs conditions de travail :** « *En tant que mentor vous allez accompagner quelqu'un qui va chercher du travail dans un autre secteur. On a des collaborateurs qui ont découvert d'autres entreprises et ont dit "on n'est pas si mal chez nous !"* », raconte un dirigeant d'entreprise partenaire.
- D'autre part, **les partenariats font progresser les entreprises dans leurs objectifs de diversité et d'inclusion liés à leur responsabilité sociétale** (RSE). Via le mentorat des femmes, des personnes en situation de handicap ou des jeunes issus des classes populaires, les entreprises se font connaitre auprès de ces publics tout en sensibilisant leurs employé·es à la diversité.

Certains de ces effets attendus sont cependant peu visibles du côté des mentor·es : celles et ceux qui ont rejoint des programmes de mentorat sur incitation de leur employeur (mécénat de compétences ou information diffusée en milieu professionnel) ne déclarent pas plus que les autres avoir amélioré leur rapport au travail ou modifié leurs pratiques de recrutement ou de management.

5.4. Après le mentorat : prolongation, orientation et insertion

Il est rare que le mentorat s'achève brusquement à l'issue de la durée prévue par les programmes associatifs **: de nombreux binômes décident de prolonger leur relation au-delà du cadre formel**. Ces prolongations concernent différemment les programmes à objectifs précis (insertion professionnelle, entrepreneuriat) et ceux d'accompagnement global (5.4.1). **À l'inverse, certaines configurations favorisent l'interruption des relations à l'issue du programme**. Aux deux extrémités du monde social, le mentorat conçu comme « utilitaire » prend fin lorsque les objectifs sont atteints. Le mentorat mené à distance est aussi moins souvent prolongé (5.4.2). Enfin, qu'il perdure indéfiniment ou soit délimité dans le temps, **le mentorat semble rarement donner lieu à un parcours d'accompagnement au sein d'autres structures** (5.4.3)

5.4.1. Des poursuites informelles du mentorat

La majorité des binômes rencontrés ont expliqué **ne pas tenir compte de la durée du mentorat prévue par l'association**. « *Le mentorat avec l'association c'est censé être sur 5 mois, c'est 1 h ou 2 h de mentorat par mois normalement alloué. Olivier m'a tout de suite dit : "Même si t'as besoin de moi après y'a aucun souci, on continuera à travailler ensemble". Ça met tout de suite en confiance* », se souvient Maïlys, accompagnée pour créer son entreprise. L'important investissement des mentor·es (*cf. supra* 4.3.1), explique que les relations perdurent régulièrement au-delà de l'engagement officiel prévu. En ce sens, **les structures de mentorat et leur programme sont un point de départ puis un relais pour des relations qui évoluent et se prolongent ensuite indépendamment d'elles**.

Lorsque le mentorat a des objectifs précis comme l'insertion professionnelle ou la création d'une entreprise, c'est l'atteinte ou non de ceux-ci qui justifie la prolongation. Les binômes expliquent alors que le travail continue alors « *de façon informelle* » (Louise, mentorée pour l'entrepreneuriat) tant que les objectifs fixés n'ont pas été atteints, et ce « *indéfini[ment]* » (Antoine, mentoré pour l'entrepreneuriat) tant que la personne mentorée n'est pas « *sur le chemin qu'elle veut* » (Léonie, mentore). Dans les cas où **le programme de mentorat vise un accompagnement global des jeunes, sa prolongation informelle s'accompagne d'une évolution de ses contenus et de ses objectifs** – voire même d'une transformation profonde. Certains binômes restent en effet en contact quand le lien qui s'est créé sur la période de mentorat a dépassé le cadre formel pour devenir « *amical* » (Alain) ou prendre la forme d'un soutien affectif approfondi. Le second cas est fréquent pour les structures où le soutien affectif est un objectif en soi, qui répond aux besoins prioritaires de jeunes originaires de milieux très précaires, aux trajectoires difficiles et qui manquent d'adultes de référence

dans leur entourage. Par exemple, Zeineb explique que sa mentore représente « *tout* » pour elle, tandis que les deux jeunes mentorés de l'ASE interrogés affirment vouloir que la relation avec leurs mentor·es « *continue pour toujours* ». Annie, mentore de l'un deux, résume : « *Avoir une ressource hors parents, pour certains jeunes, c'est absolument indispensable ; pour ceux qui n'ont plus de parents, n'en parlons pas* ».

La prolongation du mentorat au-delà de la durée prévue par les associations semble même être une norme du point de vue de nombreux mentor·es. Plusieurs d'entre eux évoquent un sentiment de frustration face au manque de reconnaissance affichée par des mentoré·es qui mettent un terme à la relation sans formuler de remerciements (« *C'était plus sympathique quand ils disaient "merci beaucoup"* », déclare Etienne). Les jeunes ne cherchent pas toujours à maintenir le lien par la suite, ce qui est également vécu comme une déception par les mentor·es, à l'instar de Florine qui regrette *a posteriori* une « *relation de consommation* » et un « *côté profiteur* » chez le jeune qu'elle a mentoré – qui, selon elle, n'a pas « *rend[u] ce [qu'il a] reçu* » et n'a donc pas respecté son engagement initial :

> **Florine, mentore pour l'orientation** : Si vous voulez, Evan j'ai plus de nouvelles aujourd'hui. Je trouve dommage que la relation de parrainage se soit arrêtée comme ça. (…) Moi ce qui m'aurait intéressée, et d'ailleurs c'étaient les termes du contrat quand il a été reçu, c'était de continuer d'aller prendre un café ensemble et de discuter de [l'école qu'il a intégrée], de ses perspectives de stage, d'évolution… pour que moi je voie ce que le jeune est devenu.

Parfois, les mentoré·es n'avertissent même pas leurs mentor·es de leur souhait d'arrêter, ce qui contrarie des accompagnant·es qui ne saisissent pas les raisons de cette disparition soudaine et y voient là encore une forme d'ingratitude. Isabelle raconte au sujet d'une de ses précédentes relations mentorales que « *du jour au lendemain [elle] n'a pas eu de nouvelles, plus rien* », et déplore l'attitude de la jeune qui « *a pris ce qu'elle avait à prendre* ». Chantal trouve également injuste que la jeune mentorée n'ait pas pris le temps de lui communiquer pourquoi elle souhaitait clôturer leur relation, ni de lui présenter ses excuses concernant son arrêt : » *Elle n'a plus eu besoin de moi, et elle n'a pas eu besoin de revenir vers moi pour me l'expliquer* (…) *J'ai eu aucune réponse, même pas un pardon, rien…* ».

5.4.2. Arrêter le mentorat : facteurs explicatifs

Pour les jeunes, ces arrêts du mentorat semblent **les plus fréquents dans trois cas de figure.**

Premièrement, le mentorat s'achève à l'issue du programme formel **lorsque les deux membres du binôme viennent de milieux sociaux favorisés.** Les jeunes disposent alors de suffisamment de capitaux pour que le mentorat constitue un réseau « bonus » non nécessaire. Habitués à solliciter les réseaux professionnels familiaux pour obtenir des stages ou des informations, ils sont à l'aise avec la mobilisation ponctuelle d'un accompagnement. Alice et Evan, mentoré·es d'associations pour l'accès aux grandes écoles issus des classes favorisées, restent ainsi en bons termes avec leurs mentor·es et savent qu'ils pourront les recontacter au besoin, mais préfèrent désormais s'appuyer sur d'autres connaissances dont les « profils » sont jugés plus adéquats pour les conseiller et répondre à leurs questionnements. Par contraste, les jeunes qui n'ont pas le même capital et la même aisance sociale sont très reconnaissants envers des mentor·es dont l'aide est perçue comme extrêmement précieuse – car rare. Les mentoré·es issues des milieux populaires tendent donc à s'en remettre aux adultes pour décider des suites de la relation : « *Ça dépend juste de Matteo* » et « *Je pense que l'année prochaine, soit il va s'en lasser, soit il va me dire que c'était cool et il va me proposer de refaire comme l'année dernière* », estiment Elora et Sofian, deux jeunes des QPV mentorés sur le plan scolaire.

Deuxièmement, **le mentorat prend fin lorsqu'il est avant tout utilitaire, si les objectifs précis qu'il poursuit sont atteints à la fin de la période prévue.** C'est ce qu'explique Anaïs, mentore dans une association d'accès aux grandes écoles : « *L'utilité de la relation s'arrête une fois le bac passé, la*

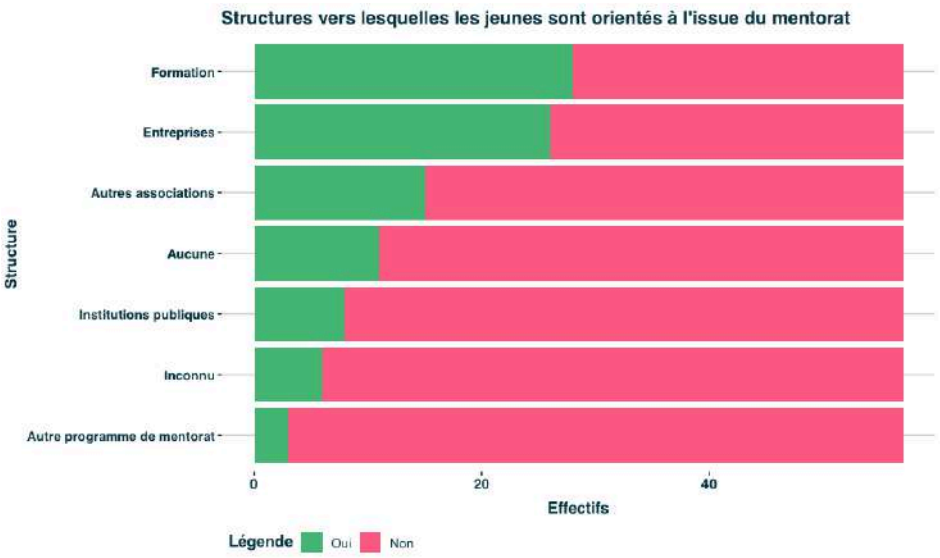
personne n'a plus forcément besoin d'aide, car c'est à ça qu'on sert, aider les lycéens dans leur choix d'orientation, leur rédaction de lettre de motivation, c'est là que la relation s'arrête d'une certaine façon ».

Troisièmement, **le mentorat est moins souvent prolongé lorsqu'il a eu lieu uniquement à distance.** Le format de l'accompagnement est donc un facteur clé. Comme le relate Héloïse, mentore, le lien qui se noue avec les mentoré·es reste souvent très formel tant qu'ils n'ont pas été amenés à interagir directement, en face-à-face. Dans son cas, l'accompagnement s'est le plus souvent déroulé par visioconférence, mais sa mentorée et elles ont profité d'être dans la même ville pour réaliser une séance de travail en présentiel dans un bar, dans un cadre plus convivial que d'habitude. La rencontre les a rapprochées : elles ont échangé leurs numéros de téléphone et communiquent depuis plutôt par WhatsApp que par courriel entre les rendez-vous.

5.4.3. De rares parcours de mentorat

Dans l'échantillon de notre étude, **les parcours de mentorat demeurent rares : très peu de mentoré·es déclarent fréquenter plusieurs structures proposant du mentorat.** La circulation des mentoré·es et la communication inter-structures qui favoriseraient de tels parcours semblent réduites.

D'après le questionnaire renseigné par les structures, **l'issue la plus fréquente du mentorat est la formation** (50 % des cas), suivie de l'intégration d'une entreprise (46 %). **La poursuite dans un autre programme de mentorat semble être la suite la moins fréquente** (5 %) – voir le graphique ci-contre.



Cela peut s'expliquer par l'insuffisante structuration et consolidation du champ du mentorat, en dépit de la création récente du Collectif Mentorat. Jusqu'à présent, peu de passerelles existent entre les structures et peu d'entre elles sont en capacité d'orienter les mentoré·es après leur passage dans leur programme.

Au regard de l'échantillon de structures enquêtées, **« l'effet parcours » s'avère toutefois plus fréquent chez les personnes mentorées autour de projets professionnels et/ou entrepreneuriaux précisément définis.** Il s'agit en effet de publics qui ont la plupart du temps une très bonne connaissance des différents leviers à activer pour être accompagnés dans leur projet, et perçoivent ainsi la relation mentorale comme une ressource supplémentaire dans un système d'aide déjà conséquent. **Ces mentoré·es évoluent dans des milieux sociaux proches de leurs mentor·es, et ont suffisamment de ressources pour construire un parcours adapté en fonction de leurs besoins et des différentes étapes de leur projet.** Louise, créatrice d'entreprise mentorée qui décrit la sphère entrepreneuriale comme un « *milieu de l'accompagnement* » et un « *réseau* », raconte à ce titre avoir plusieurs fois « *changé d'accompagnement pour avoir différentes visions* » sur son projet : « *Je suis allée d'accompagnement en accompagnement avec des problématiques différentes qui*

variaient. Il faut trouver l'accompagnement qui convient à l'étape de l'entreprise ». Antoine, entrepreneur mentoré, a lui aussi sollicité d'autres personnes pour « *gravit[er] autour [de son] projet* » de coffre-fort numérique, afin de lui apporter un autre éclairage que celui de sa mentore à partir de leur propre expertise. Comme le résume Isabelle, une mentore, nombre de jeunes entrepreneur et entrepreneuses ont « *suivi un parcours dans une autre association* » avant d'être mentoré·es.

Ce sont ces mêmes mentoré·es qui ont tendance à vouloir s'engager en tant que mentor·es par la suite pour transmettre à leur tour les ressources qui sont à leur disposition. C'est dans cette optique que Flora et Evan, deux étudiant·es en grande école mentorés pour leur orientation, souhaitent devenir mentor·es à leur tour. A l'inverse, il est rare que les jeunes originaires des classes populaires se lancent dans des parcours de mentor·es ou d'alumni. Selon la responsable d'une structure de mentorat liée à l'ASE, cela s'explique par le fait que ces anciens mentoré·es ne se sentent pas légitimes à devenir mentor·es, alors même que les similitudes entre leurs parcours et ceux des jeunes pourraient faciliter la création d'une relation de confiance bénéfique à l'accompagnement.

6.
Préconisations et pistes d'action

Cette étude sur le mentorat en France a montré que si **le mentorat produit bien des effets positifs pour les jeunes et les mentor·es qui y participent**, **les formes concrètes qu'il prend sont différenciées en fonction du profil social des membres du binômes** – depuis les modes de recrutement des jeunes et des mentor·es jusqu'aux modalités d'accompagnement, en passant par la définition des objectifs de la relation mentorale. La proximité sociale entre mentor·e et mentoré·e est souvent gage d'une certaine entente autour de la nature et des objectifs de l'accompagnement, mais le suivi de jeunes plus vulnérables par des mentor·es majoritairement issus de milieux favorisés peut être sujet à davantage d'incompréhensions sur ces mêmes sujets. Alors que le mentorat est susceptible de constituer un « coup de pouce » émancipateur pour les jeunes des classes favorisées, il risque ainsi représenter une acculturation imposée aux codes, normes et pratiques des classes favorisées pour les jeunes les plus vulnérables. **Pour acquérir pleinement le statut d'outil de lutte contre les inégalités de destin, le mentorat doit dès lors se prémunir contre ces différentes appropriations des dispositifs d'accompagnement par les jeunes**.

À l'heure actuelle, ces conditions différenciées d'accès et de participation des jeunes au mentorat freinent l'efficacité et la pertinence de certains programmes. Elles appellent la mise en place d'une structuration du champ pour une meilleure prise en compte des besoins des jeunes les plus vulnérables. Celle-ci passe par un travail fin autour du rôle de mentor·e afin que ceux-ci puissent s'adapter au plus près des besoins de leurs mentoré·es, par une prise en compte accrue des mentoré·es via la sollicitation continue de leur point de vue – depuis la conception des programmes de mentorat jusqu'à leur suivi –, et enfin par une réflexion à l'échelle nationale sur la structuration du champ du mentorat.

Nous **formulons en ce sens trois grandes préconisations déclinées en plusieurs mesures**. Elles sont formulées de façon synthétique dans l'encadré ci-dessous et détaillées dans les pages suivantes.

Suite à la publication des résultats de l'étude sur le mentorat en France présentés dans ce rapportx, le Collectif Mentorat et Evolem ont organisé le 8 janvier 2024 **des ateliers stratégiques pour construire collectivement l'avenir du mentorat**.

Ces ateliers avaient plusieurs objectifs :

- Réunir toutes les parties prenantes (structures porteuses de programmes de mentorat, partenaires publics et privés et jeunes) ;
- Tirer parti des résultats de l'étude ;
- Identifier et partager des bonnes pratiques ;
- Réfléchir ensemble aux freins et leviers pour la mise en œuvre des préconisations issues de l'étude ;
- Produire un plan d'action concret pour améliorer le mentorat.

Ils ont réuni **une quarantaine de personnes** représentant 20 structures et 13 partenaires pendant une après-midi structurée par 3 temps : (1) une restitution collective des résultats et préconisations de l'étude ; (2) trois ateliers en petits groupes, chacun focalisé sur une des trois préconisations, pour faire le bilan des bonnes pratiques existantes et identifier des freins et leviers à leur mise en œuvre ; (3) un temps collectif de bilan autour de l'ensemble de préconisation. Chacune de ces étapes a mobilisé des **outils d'intelligence collective** (notamment la méthode du World Café) pour faire émerger des idées et un consensus entre les participant·es.

Les résultats des échanges sont présentés ci-dessous sous la forme de tableaux synthétiques qui présentent, pour chaque sous-préconisation**, la feuille de route imaginée par les participant·es des ateliers**.

SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS

1. Travailler sur le rôle et le positionnement de mentor·e

- **Ouvrir et diversifier le recrutement des mentor·es** en termes d'origine sociale, de types de structures, de types et statut d'emploi, de sexe.
- **Garantir des formations systématiques pour les mentor·es.**
- **Impulser une réflexion à l'échelle des structures autour de l'investissement affectif des mentor·es.**

2. Renforcer la capacité d'agir des jeunes mentoré·es

- **Inclure les jeunes dans la construction des programmes de mentorat.**
- **Rendre le mentorat plus accessible et compréhensible**, surtout pour les mentoré·es provenant de milieux modestes.
- **Adapter l'offre de mentorat aux besoins exprimés par les jeunes.**

3. Équilibrer le champ national du mentorat

- **Garantir la diversité du mentorat et focaliser davantage le mentorat sur la jeunesse en difficulté.**
- **Équilibrer l'investissement public/privé dans le mentorat** en augmentant l'implication des pouvoirs publics dans le recrutement des mentor·es.
- **Garantir la qualité du mentorat via un référentiel de standards communs.**
- **Développer les parcours de mentorat**, en favorisant la circulation des jeunes mentoré·es d'une structure de mentorat à l'autre.

Préconisation 1 : Travailler sur le rôle et le positionnement de mentor·e

Ouvrir et diversifier le recrutement des mentor·es

Aujourd'hui, un profil sociodémographique dominant apparait clairement chez les mentor·es. La grande majorité sont des femmes (60 %) mais aussi des urbains (57 %), très diplômés (61 % de bac +5) et actifs (62 %) principalement dans le privé (67 %), en CDI (73 %) et dans des grandes entreprises (37 %). **76 % des mentor·es appartiennent aux classes favorisées** (56 % de cadres du privé ; 14 % de cadres du public ; 6 % de professions libérales) et 30 % au moins sont enfants de cadres. Cette grande homogénéité du corps des mentor·es **contredit la volonté d'individualisation de l'accompagnement**, qui repose sur la disponibilité de modèles multiples. Des mentor·es de niveaux de diplômes, statuts d'emploi, type d'entreprise variés seraient mieux à même d'accompagner les jeunes en répondant à la diversité de leurs attentes, objectifs et besoins. Cela est d'autant plus vrai qu'un décalage social trop important au sein d'un binôme peut produire des tensions dans la relation. **L'absence relative de certains profils**, comme des mentor·es ouvrier·ères (0,4 %), enfants d'ouvrier·ères (10 %) ou d'indépendant·es (17 %), diplômés de licence (17 %) ou non diplômés du supérieur (5,5 %), agent·es du public (moins de 15 %), artisan·es, commerçant·es et chef·fes d'entreprises (6 %) pose question. Sont aussi largement sous-représentés les mentor·es en microentreprises (14 %) ou salarié·es de PME (20 %). Il s'agit pourtant de profils potentiellement très intéressants pour les jeunes en difficulté. En les impliquant davantage, **le mentorat illustrerait mieux la diversité des parcours professionnels**. Par ailleurs, le mentorat reproduit actuellement une division sociale et genrée des rôles, avec un pôle masculin centré sur le milieu professionnel et un pôle féminin davantage focalisé sur la scolarité, les domaines culturels et un mentorat du *care*. **Cette polarisation fait que le mentorat reflète les inégalités sociales** et risque d'aboutir à la sur-sollicitation de certains profils : les femmes (dont on sait qu'elles portent souvent le gros du travail bénévole) et les salariés du privé.

Feuille de route – Agir pour ouvrir et diversifier le recrutement des mentor·es

PISTES D'ACTION	FREINS	BONNES PRATIQUES
• **Recruter davantage d'étudiant·es mentor·es** ; • **Combiner des communications globales à des communications précises et ciblées** auprès de certains publics (par exemple auprès des artisan·es/commerçant·es) ; • **Sensibiliser davantage les DRH et managers au mentorat** (développer les pistes d'action RSE, labellisation du mentorat comme expérience RSE ? ; • **Améliorer le suivi des profils des mentor·es** pour identifier les manques ; • **Un challenge porté par le Collectif Mentorat** pour la mobilisation de mentor·es par les entreprises ; • **Mieux reconnaitre l'engagement des mentor·es** (ex : badges mentor·e).	• **La portée limitée des campagnes de communication** ; • **Les difficultés à mobiliser** les personnes ayant des profils « techniques » ; • **Des obstacles chez les salarié·es non cadres** : sentiment de manque de légitimité, manque de temps, obtention de l'accord des managers.	• **De larges campagnes de communication** pour recruter des mentor·es ; • **Des discours concrets** sur le mentorat avec un objectif de vulgarisation ; • **Des rencontres** entre les prospects mentor·es et les jeunes en attente de mentor·es (« Ateliers découvertes »).

Garantir des formations systématiques pour les mentor·es

A l'heure actuelle, la quasi-totalité des structures de mentorat déclarent proposer une formation à leur mentor·es. Pourtant, **un quart des mentor·es disent n'avoir reçu aucune formation** (53 % ont assisté à une formation en ligne, et 21 % en présentiel). Un temps de formation conséquent est cependant nécessaire pour bien comprendre les enjeux d'une relation mentorale et inciter les mentor·es à prendre conscience de leur position sociale et de ses potentiels impacts sur l'accompagnement des jeunes. Cela leur permettrait, si nécessaire, d'ajuster leur posture et d'éviter certains biais, en s'assurant d'avoir bien saisi les attentes des mentoré·es vis-à-vis de la relation, d'avoir bien défini ensemble le cadre de cette relation (un cadre susceptible d'évoluer au cours du temps) ainsi que les contours de leur rôle par rapport aux autres adultes référents dans l'entourage des jeunes. Si des formations trop longues risquent de décourager les mentor·es, un outillage ciblé pourrait les aider à épauler les jeunes dans la formalisation de leurs besoins. La généralisation **de formations à l'écoute active** et de la production **d'outils de diagnostic des besoins des jeunes** favoriserait le travail de réflexivité des mentor·es. La mise en place de ces formations et outils peut être impulsée par le Collectif Mentorat, les associations, mais également par les entreprises partenaires.

Feuille de route – Garantir des formations systématiques pour les mentor·es

PISTES D'ACTION	FREINS	BONNES PRATIQUES
• **Instaurer un point obligatoire « partage de bonnes pratiques » dans le parcours des mentor·es**, avec des référent·es au sein des associations ; • **Valoriser la formation des mentor·es** (*cf.* VAE) ; • **Développer le parrainage interne entre mentor·es** ; • **Créer une formation socle portée par le Collectif Mentorat**, intégrée aux plans de formation des entreprises et soutenue par une plateforme commune pour les ressources et outils.	• **Le manque de temps des mentor·es** ; • **La surévaluation ou sous-évaluation de certains profils de mentors vis-à-vis d'eux-mêmes** ; • **Le manque de temps et de ressources côté structures** ; • **Le risque de complexification** de l'entrée dans le mentorat.	• **Un label** pour garantir la qualité de la formation ; • **Des kits pédagogiques** pour les mentor·es ; • **La présence et le témoignage des mentor·ées pendant la formation des mentor·es.**

Impulser une réflexion à l'échelle des structures autour de l'investissement affectif des mentor·es

L'investissement affectif auprès des jeunes reste souvent un impensé pour les mentor·es, ce qui peut générer des **malentendus sur le périmètre de la relation**, notamment lorsque les mentor·es s'investissent fortement dans l'accompagnement face à des mentoré·es en attente d'un suivi plus ponctuel et ciblé. En clarifiant dès le début de la relation dans quelle mesure les mentor·es peuvent évoquer ou non la vie privée des jeunes et leur proposer ou non des activités (sorties culturelles, sportives, vacances…) qui s'émancipent du cadre strict du mentorat, les structures pourraient prévenir le sentiment de frustration que ressentent certains mentor·es face à des jeunes qui leur semblent « ingrats ». Cela vaut particulièrement pour les structures qui proposent un accompagnement global, du mentorat scolaire et du mentorat pour l'insertion professionnelle de publics spécifiques (réfugié·es, personnes en situation de handicap…). En effet, les risques de déséquilibre dans la relation mentorale sont plus élevés dans ces cas de figure, car la distance sociale entre mentor·es et mentoré·es y est souvent plus importante.

Feuille de route – Impulser une réflexion à l'échelle des structures autour de l'investissement affectif des mentor·es

PISTES D'ACTION	FREINS	BONNES PRATIQUES
• **Créer des programmes d'intégration ou d'*onboarding* des mentor·es côté entreprises** ; • **Encourager les échanges et le partage de bonnes pratiques entre mentor·es** en organisant des *afterworks* ou des groupe de travail rassemblant les mentors surinvestis ; • **Multiplier les rencontres inter-structures** ; • **Faire participer les jeunes bénéficiaires à l'établissement des programmes ;** • **Recruter des personnes spécialisées** sur ce sujet dans les associations.	• **La polysémie du terme « mentorat »,** qui fait qu'il n'est pas clair pour tout le monde ; • **La difficile distinction entre « mentorat » et « parrainage »**.	• **La charte de bonne conduite** signée par les mentor·es ; • **La demande du casier judiciaire** des personnes postulant pour devenir mentor·es ; • **La formation des mentor·es** sur les enjeux sociologiques et psychologiques de la relation mentorale (domination et inégalités ; empathie, compassion, sympathie, transfert…).

Préconisation 2 : Renforcer la capacité d'agir des jeunes mentoré·es

Inclure les jeunes dans la construction des programmes de mentorat

Certains programmes – notamment dans le champ de l'insertion professionnelle et de l'orientation ou de l'accompagnement spécialisé – peinent parfois à recruter des mentoré·es. **Associer des jeunes aux différentes instances décisionnelles et temps stratégiques** internes à chaque structure favoriserait leur contribution à la définition des programmes de mentorat et pourrait renforcer leur engagement. Les besoins et les problématiques rencontrées dépendant de plusieurs facteurs clés (origine sociale, âge, lieu de vie, etc.), l'inclusion des mentoré·es dans l'élaboration des programmes devrait **incarner cette hétérogénéité en veillant à la diversité des profils**.

Feuille de route – Inclure les jeunes dans la construction des programmes de mentorat

PISTES D'ACTION	FREINS	BONNES PRATIQUES
• **Créer des espaces dédiés aux jeunes** dans les programmes ; • **Identifier des groupes de jeunes moteurs** prêts à travailler sur la construction des programmes via les partenaires orienteurs ; • **Mettre en place des consultations globales des jeunes sur leurs attentes et besoins**.	• **Les difficultés des jeunes à identifier ou nommer leurs besoins.**	• **La co-réflexion sur les axes de travail en début d'accompagnement** et la signature de la convention tripartite ; • **Le suivi au cours de l'accompagnement** et les ajustements par rapport aux besoins des jeunes ; • **Les études d'impact et retours d'expériences** pour identifier des axes d'amélioration ; • **Les temps forts du mentorat** (cérémonie de fin d'année, etc.) ; • **La création de groupes d'alumni.**

Rendre le mentorat plus accessible et compréhensible, surtout pour les mentoré·es de milieux modestes

Il existe des jeunes accompagnés – surtout les plus en difficulté – pour lesquels **le mentorat est encore une activité plus imposée que choisie qui ne fait pas toujours sens**. En fonction de leur origine sociale et de leur parcours, les mentoré·es ne se saisissent pas des programmes avec les mêmes objectifs et selon les mêmes modalités. Un travail sur les modalités de recrutement et un temps d'explication du fonctionnement et des objectifs des programmes est nécessaire pour que l'ensemble des mentoré·es **se saisissent volontairement de l'accompagnement, en perçoivent l'intérêt et en bénéficient pleinement**. Favoriser l'entrée dans le mentorat à travers des temps collectifs et généraliser des périodes d'essai avec les mentor·es permettrait aux jeunes d'être plus actifs et impliqués dans leur engagement.

Feuille de route – Rendre le mentorat plus accessible et compréhensible, surtout pour les mentoré·es de milieux modestes

PISTES D'ACTION	FREINS	BONNES PRATIQUES
• **Identifier les bons prescripteurs**, qui ont une bonne compréhension des jeunes et de ce que font les associations ; • **Mettre en valeur les autres activités de l'association** (sorties, etc.) pour rendre le mentorat plus attrayant.	• **Les prescripteurs ou relais de communication trop éloignés des jeunes ;** • **La période d'essai,** trop complexe à gérer**.**	• **Les orienteurs de terrain ;** • **La rencontre et les échanges informels mentor·es et mentoré·es avant le début officiel de l'accompagnement ;** • **Les briefs des mentor·es sur les besoins des jeunes lors des entretiens préliminaires ;** • **La communauté de mentoré·es alumni ambassadeurs** susceptibles d'expliciter le programme à de potentiels futurs mentoré·es ; • **Rencontrer les jeunes un par un en amont de l'entrée dans le programme.**

Adapter l'offre de mentorat aux besoins exprimés par les jeunes

Une partie des difficultés rencontrées par les binômes de mentorat vient d'**un décalage entre les attentes des jeunes et la proposition des structures ou des mentor·es**. Les jeunes des classes populaires notamment expriment rarement des attentes précises vis-à-vis du mentorat en début de relation. Elles et ils plébiscitent néanmoins un suivi concret, alors que leur mentor·es optent parfois pour un accompagnement global et à visée transformative. **Définir des objectifs plus concrets** (trouver un stage, rédiger un CV, réviser une matière, etc.) permettrait d'éviter le découragement de certains mentoré·es. Cela implique aussi de rompre avec l'idée d'une approche purement désintéressée de jeunes, pour **percevoir comme légitime un engagement utilitariste**, motivé par les apports concrets et matériels de la relation mentorale.

Feuille de route – Adapter l'offre de mentorat aux besoins exprimés par les jeunes

PISTES D'ACTION	FREINS	BONNES PRATIQUES
• **Créer des comités consultatifs des jeunes mentoré·es** produisant des recommandations sur la manière d'améliorer le programme ; • **Des webinaires mentor·es réguliers**, axés autour de la réflexivité des mentors vis-à-vis de la réponse aux besoins des jeunes mentorés ; • **Partir des besoins des jeunes pour recruter les mentor·es** ; • **Un consortium d'associations sur le territoire** pour un accompagnement le plus adapté possible.	• **Une offre associative « plaquée » sur les jeunes,** sans partir de leurs besoins ; • **La concurrence entre les associations,** qui restreint l'orientation des jeunes d'une structure vers l'autre.	• **Les liens entre structures** pour favoriser leur complémentarité et la (ré)orientation d'une structure vers l'autre ; • **Les webinaires d'accueil des mentor·es par l'association** ; • **Le mentorat hybride (individuel et collectif)** : les temps collectifs permettent les retours d'expérience des jeunes mentoré·es.

Préconisation 3 : Équilibrer le champ national du mentorat

Garantir la diversité du mentorat et focaliser le mentorat sur la jeunesse en difficulté

Pour être une réponse adaptée à l'hétérogénéité des besoins des jeunes, l'expansion du mentorat devra **veiller à la diversité et à l'équilibre de l'offre**. Les récents appels à projets ont davantage soutenu certains secteurs du mentorat (comme l'insertion professionnelle) que d'autres (comme la scolarité) et certains territoires sont mieux couverts que d'autres. Enfin, la cartographie des associations a fait apparaitre plusieurs inégalités territoriales : certaines des zones où les besoins sont a priori importants restent peu investies (départements d'Outre-Mer ; Grand Est). À l'échelle des pouvoirs publics, **l'enjeu est donc de faire des choix informés** par des diagnostics de la situation des jeunes et de l'offre existante, afin de soutenir de multiples types de mentorat et de garantir un déploiement qui réponde aux besoins des jeunes sur l'ensemble du territoire français. À l'échelle des structures de mentorat, il serait possible de mieux cibler les destinataires des programmes en faisant évoluer les modalités de recrutement pour **prioriser encore davantage le recrutement des jeunes en difficulté**.

Feuille de route – Garantir la diversité du mentorat et focaliser le mentorat sur la jeunesse en difficulté

PISTES D'ACTION	FREINS	BONNES PRATIQUES
• **Recruter des mentor·es plus diversifiés** ; • **S'appuyer sur des grands opérateurs territoriaux** dans les territoires moins couverts (ex : les fonctionnaires, La Poste…).	• **Le manque de réseaux et d'effectifs dédiés au recrutement des mentor·es** ; • **Les « profils types » des mentor·es** ne correspondent pas toujours aux besoins des mentoré·es.	• **Cartographier le mentorat** à l'échelle des régions pour mieux se connaître et identifier des collaborateurs ; • **Les projets de type « consortium »**.

Équilibrer l'investissement public/privé dans le mentorat

Actuellement**, il existe un déséquilibre entre les réseaux de recrutement** des mentor·es et ceux des mentoré·es, mais aussi entre les différents secteurs du mentorat. Les institutions publiques et le réseau associatif sont les premiers prescripteurs pour les jeunes (l'Éducation nationale est par exemple la source principale de mentoré·es pour la moitié des associations) alors que le recrutement des mentor·es repose avant tout sur des efforts internes, les effets de la communication et les partenaires privés (58 % des structures recrutent leurs mentor·es grâce au mécénat de compétence). Or **les différents modes de recrutement sont associés à certains profils de mentor·es et types de mentorat** : les partenaires privés recrutent surtout des mentor·es cadres qui s'investissent dans le mentorat d'insertion professionnelle tandis que les programmes universitaires recrutent plutôt des étudiant·es pour le mentorat scolaire. Ces régularités peuvent renforcer **les problèmes d'adéquation entre l'offre et la demande que rencontrent plus des deux tiers des structures**. Pour diversifier et équilibrer davantage ce recrutement, nous préconisons **d'accroitre l'implication des pouvoirs publics dans le recrutement des mentor·es**, par exemple en développant des programmes de mentorat pour les fonctionnaires sur le modèle du mécénat.

Feuille de route – Équilibrer l'investissement public/privé dans le mentorat

PISTES D'ACTION	FREINS	BONNES PRATIQUES
• **Mieux expliquer le financement d'État** du mentorat, qui ne couvre qu'une partie du coût et doit être complété ; • **Construire des parcours d'accompagnement dans la durée** sur les territoires ; • **Développer des conférences de financeurs du mentorat sur les territoires** pour sécuriser des financements pluriannuels (ex : Cités Éducatives) ; • **Créer des instances de gouvernances territoriales public/privé** (ex : France Travail) ; • **Diffuser des plans de communication et recrutement via les rectorats et universités** ; • **Obtenir des financements (publics et privés) pour les coûts d'implémentation** des programmes de mentorat.	• **Les implantations d'associations sans concertation préalable** avec l'État (services déconcentrés) ou les entreprises.	• **Les contreparties pour les acteurs publics**, sur le modèles de celles du privé, (ex : engagement agent) ; • **Valoriser les débouchés professionnels dans le secteur public.**

Garantir la qualité du mentorat via un référentiel de standards communs

La recherche internationale montre que le mentorat est d'autant plus efficace qu'il dure longtemps et qu'il est spécifique. Actuellement, le mentorat court (6 mois) et en format hybride devient de plus en plus courant, ce qui risque de réduire l'efficacité des programmes. **Pour garantir la qualité du mentorat, un référentiel de standards communs minimal pourrait contenir 3 critères** : (1) **une durée minimale** de 6 mois avec encouragement à prolonger la relation de mentorat au-delà de la fin du programme ; (2) **un diagnostic systématique des besoins des jeunes**, conçu et réalisé avec eux ; (3) **un suivi formalisé des mentor·es et des mentoré·es** pour vérifier que l'accompagnement proposé correspond bien aux attentes des jeunes. Ces standards et critères communs sont d'ailleurs présents dans la grille du « label Mentorat » en cours de construction par le Collectif Mentorat.

Feuille de route – Garantir la qualité du mentorat via un référentiel de standards communs

PISTES D'ACTION	FREINS	BONNES PRATIQUES
• **Une formation commune des mentor·es** sur leurs rôles et responsabilités ; • **Des sessions auprès des jeunes pour présenter le mentorat avant l'engagement** ; • **Valoriser l'informel dans la relation mentorale** ; • **S'associer systématiquement avec des structures locales avant de s'implanter** ; • Mieux se connaître pour pouvoir **réorienter vers d'autres associations** lorsqu'un programme n'est pas la réponse adaptée.	• **La difficulté à concilier qualité et quantité lors du passage à l'échelle** ; • **La concurrence entre associations** du fait de la tension entre objectifs chiffrés et relation de long terme ; • **Des standards qui ne tiendraient pas compte de l'hétérogénéité des pratiques et des publics** ; • **Le distanciel et l'appariement par algorithme** : risque de perte de proximité	• **La structuration du réseau via le Collectif Mentorat** ; • **Le Label mentorat et un référentiel métier** pour les professionnel·les du mentorat ; • **Le *reporting* mensuel quantitatif et qualitatif** pour enrichir le référentiel de standards communs ; • La valorisation du rôle de l'association tout au long de la relation de mentorat (temps collectifs…).

Développer les parcours de mentorat, en favorisant la circulation des jeunes mentoré·es d'une structure de mentorat à l'autre

Le champ du mentorat étant encore peu structuré, en raison de la mise à l'agenda et de l'essor récents du sujet en France, **rares sont les jeunes qui poursuivent de véritables « parcours de mentorat »**, en se rendant successivement dans plusieurs associations. **Moins de la moitié des structures proposent aujourd'hui une orientation après le mentorat**, et moins de 5 % offrent ce type de parcours. Les structures de mentorat restent encore relativement « cloisonnées » à ce stade, au sens où leurs bénéficiaires respectifs ne connaissent que rarement l'existence des autres associations, leur appréhension du mentorat se limitant à leur propre structure de rattachement. L'action conjointe du Collectif Mentorat et de ses associations membres pourrait accroître l'interconnaissance entre les différents acteur·ices du champ et **favoriser la circulation des jeunes entre les programmes et les associations**. Pour cela, il faudrait parvenir à améliorer en amont la connaissance du panel de dispositifs et d'opportunités par les associations elles-mêmes, afin qu'elles puissent mieux orienter leurs bénéficiaires en sortie de dispositif.

Feuille de route – Développer les parcours de mentorat, en favorisant la circulation des jeunes mentoré·es d'une structure de mentorat à l'autre

PISTES D'ACTION	FREINS	BONNES PRATIQUES
• **Produire des diagnostics de sortie** : faire un bilan des besoins des jeunes à l'issue du mentorat avant d'initier un parcours ; • **Un suivi commun des jeunes** par les différentes associations ; • **Nouer des liens avec des associations d'accompagnement en dehors du mentorat** ; • **Une représentation régionale du Collectif Mentorat**.	• **L'absence de suivi des jeunes** qui sont orientés vers d'autres associations.	• **Développer une forte communauté d'alumni** ; • **Mobiliser et alimenter une cartographie précise des associations**.

Annexes

Annexe 1 – Tableau récapitulatif des 15 enquêté·es responsables de structures

ASSO	NOM ANONYMISÉ	SEXE	ÂGE	POSTE	STATUT	ANCIENNETÉ DANS LE POSTE	ANCIENNETÉ DANS LA STRUCTURE	NIVEAU DE DIPLÔME	DOMAINE D'ÉTUDES	CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE DES PARENTS
1	Orianne	F	38	cheffe de projets formation et mentorat	salariée, CDI	1 an ½	5 ans	bac + 5	insertion professionnelle	mère cadre secteur culturel père imprimeur
2	Sonia	F	49	coordinatrice nationale pour le mentorat	bénévole	5 ans	5 ans	bac + 5	commerce management coaching	mère au foyer père dirigeant d'entreprise
3	Clémentine	F	28	directrice générale adjointe	salariée, CDI	1 an ½	5 ans	bac + 5	commerce management	NC
	Annabelle	F	33	directrice des opérations	salariée, CDI	3 ans	3 ans	bac + 5	psychologie	NC
4	Chloé	F	21	chargée de projet mentorat	bénévole	4 mois	4 mois	bac + 5	droit	mère cadre père professeur
5	Georges	H	69	président	bénévole	4 ans	6 ans	bac + 5	commerce	mère au foyer père militaire
	Pierre	H	65	vice-président	bénévole	6 ans	6 ans	bac + 5	droit	mère au foyer père professeur des école
6	Alexandra	F	40	directrice générale	salariée, CDI	1 an	10 ans	bac + 5	ingénierie	classes populaires
7	Barbara	F	45	cheffe de projet mentorat	salariée, CDI	10 mois	15 ans	bac + 2	animation	mère employée père chauffeur-routier
8	Laura	F	37	responsable des opérations et de l'évaluation	salariée, CDI	1 an	2 ans 1/2	bac + 5	droit gestion RH	NC
9	Anouck	F	25	responsable de communication	prestataire	3 mois	2 ans	bac + 5	communication	mère professeure des écoles père ingénieur
10	Fanny	F	43	responsable du programme de coaching	salariée, CDI	6 mois	6 mois	bac + 5	management marketing coaching	NC
	Océane	F	33	chargée de communication	salariée, CDI	4 mois	4 mois	bac + 5	communication management	NC
11	Emmanuelle	F	36	directrice générale	salariée, CDI	7 ans	7 ans	bac + 5	communication management médico-social	mère profession libérale père cadre supérieur
12	Natacha	F	30	responsable insertion et mentorat	salariée, CDI	1 an ½	1 an ½	bac + 5	communication	mère ATSEM père technicien

Annexe 2 – Tableau récapitulatif des 20 enquêté·es mentor·es

ASSO	BINÔME	NOM ANONYMISÉ	SEXE	ÂGE	EMPLOI	ANCIENNETÉ DANS LE MENTORAT	DÉPARTEMENT	LIEU DE RESIDENCE	NIVEAU DE DIPLÔME	DOMAINE D'ÉTUDES	CSP DES PARENTS	ORIGINE SOCIALE
1	A	Christiane	F	58	adjointe à la responsable de la mission Handicap dans un Ministère	4 mois	Paris	urbain	bac + 3	médico-social handicap	mère agente hospitalière père employé fonction publique	populaire
2	B	Didier	H	63	directeur marketing grand groupe (retraité)	15 ans	Hauts-de-Seine	urbain	bac + 5	commerce	mère au foyer père directeur d'usine	favorisée
	C	Françoise	F	70	directrice ressources humaines (retraitée)	10 ans	Paris	urbain	bac + 5	commerce	mère cadre audiovisuel père technicien	moyenne
3	D	Florine	F	30	juriste au Ministère de l'intérieur	2 ans	Paris	urbain	bac + 5	droit, sciences politiques	mère aide-soignante père employé de la fonction publique	populaire
	E	Thierry	H	67	professeur d'université en physique (retraité)	4 mois	Gironde	périurbain	doctorat	sciences physiques	mère au foyer père professeur d'histoire	favorisée
4	F	Etienne	H	24	collaborateur parlementaire	3 ans	Paris	urbain	bac + 5	sciences politiques	parents avocats	favorisée
	G	Anaïs	F	21	étudiante	1 an	Nord	urbain	bac + 5 (en cours)	sciences politiques environnement	parents commerçants	moyenne
5	I	Alain	H	71	dirigeant d'entreprise (retraité)	2 ans	Calvados	urbain	bac + 2	comptabilité, gestion management	mère femme de ménage père magasinier	populaire
	J	Jacques	H	73	dirigeant d'entreprise (retraité)	3 ans	Calvados	rural	bac + 5	ingénierie	mère au foyer père militaire	favorisée
6	K	Benjamin	H	34	chargé de mission à l'Office français de la biodiversité	1 an	Seine-Saint-Denis	périurbain	bac + 5	droit environnement	mère médecin père chercheur en biologie	favorisée
	L	Matteo	H	39	chercheur en physique	2 ans	Loire-Atlantique	urbain	doctorat	sciences physiques	mère cadre dans la culture père ingénieur	favorisée

7	M	Héloïse	F	30	doctorante en gestion	3 mois	Hauts-de-Seine	périurbain	doctorat (en cours)	gestion commerce management	mère infirmière scolaire père cadre dirigeant	favorisée
	N	Chantal	F	48	directrice de la branche régionale de l'association	5 mois	Ille-et-Vilaine	rural	bac + 3	biologie environnement ESS	mère au foyer père artisan	moyenne
8	O	Léonie	F	31	responsable commerciale grand groupe	4 mois	Hauts-de-Seine	urbain	bac + 5	management	mère prof de lettres père capital investisseur	favorisée
	P	Valérie	F	65	manager en informatique	4 mois	Ille-et-Vilaine	urbain	bac + 5	informatique	mère au foyer père principal de collège	favorisée
9	Q	Mathieu	H	59	ancien banquier ; consultant	4 ans	Paris	urbain	bac + 5	management droit	mère prof. des écoles père ingénieur	favorisée
	R	Isabelle	F	55	ancienne cadre dirigeante	1 an	Val-de-Marne	urbain	bac + 5	commerce management	mère au foyer père dirigeant d'entreprise	favorisée
11	S	Sébastien	H	40	commercial	1 an	Pays de Loire	rural	bac + 2	commerce	mère au foyer père éboueur	populaire
	T	Annie	F	62	cadre dans les assurances	3 ans	Rhône-Alpes	urbain	bac + 5	droit	mère cadre fonction publique père magistrat	favorisée
12	U	Olivier	H	38	commercial responsable de compte	6 mois	Rhône-Alpes	rural	bac + 5	management commerce	mère professeure des écoles père ouvrier qualifié	moyenne

Annexe 3 – Tableau récapitulatif des 19 enquêté·es mentoré·es

ASSO	BINOME	NOM ANONYMISÉ	SEXE	ÂGE	ÉTUDES OU EMPLOI	SITUATION	DÉPARTEMENT	LIEU DE RÉSIDENCE	DOMAINE D'ÉTUDES	CSP DES PARENTS	ORIGINE SOCIALE
1	A	Julie	F	23	BTS	handicap	Rhône-Alpes	rural	sanitaire et social	mère kinésithérapeute père médecin	favorisée
2	C	Harouna	H	17	Première professionnelle	jeune migrant	Paris	urbain	gestion	mère ATSEM père électricien	populaire
	D	Kubra	F	18	1e année BTS	lycéenne pro.	Paris	urbain	gestion	parents agents d'entretien	populaire
3	E	Evan	H	18	étudiant	jeune rural	Loire	rural	sciences politiques	mère enseignante à l'université père militaire	favorisée
	F	Elias	H	17	Terminale générale	jeune rural	Hauts-de-France	rural	maths + physique-chimie	mère employée de la Poste père technicien informatique	moyenne
4	G	Alice	F	18	classe préparatoire	jeune rurale	Charente-Maritime	rural	lettres, humanités	mère cadre de santé père cadre audiovisuel	favorisée
	H	Flora	F	18	licence 1	jeune rurale	Orne	rural	droit, histoire	mère auxiliaire puéricultrice	populaire
5	J	Kristin	F	54	gérante d'entreprise (conciergerie)	entrepreneuse	Calvados	périurbain	langues, gestion	mère employée père ingénieur	moyenne
6	K	Sofian	H	15	Seconde générale	QPV	Seine-Saint-Denis	périurbain	_	mère au foyer (bac +4) père mécanicien	populaire
	L	Elora	F	16	Première générale	QPV	Loire Atlantique	urbain	maths + SVT +physique-chimie	mère employée mairie (cantines scolaires)	populaire
7	M	Hakima	F	19	licence 1	jeune migrante	Hauts-de-Seine	périurbain	psychologie	mère nutritionniste père médecin	favorisée
	N	Théo	H	22	master 1	étudiant	Pays-de-Loire	urbain	STAPS	mère professeure des écoles père ingénieur	moyenne

8	O	Zeineb	F	22	en recherche d'emploi	réfugiée somalienne	Hauts-de-Seine	urbain	équ. Seconde	_	populaire
	P	Fares	H	20	déscolarisé (équ. Première)	réfugié soudanais	Ille-et-Vilaine	rural	équ. bac scientifique	mère au foyer père électricien	populaire
9	Q	Antoine	H	29	en recherche d'emploi	entrepreneur	Paris	urbain	bac + 5 droit des affaires marketing	parents médecins	favorisée
	R	Louise	F	40	graphiste freelance	entrepreneuse	Paris	urbain	bac + 5 arts appliqués	mère cadre commerciale père ingénieur	favorisée
11	S	Yazid	H	19	2e année CAP	en foyer (ASE)	Loire Atlantique	urbain	CAP cuisine	_	populaire
	T	Ryad	H	18	Première professionnelle	mineur isolé (ASE)	Paris	urbain	électricité	_	populaire
12	U	Maïlys	F	29	joaillière indépendante	entrepreneuse	Auvergne-Rhône-Alpes	urbain	brevet des métiers d'art	mère secrétaire médicale père employé hôpital	populaire

Annexe 4 – Tableau récapitulatif des 18 enquêté·es partenaires

ASSO	INTITULE DE L'EMPLOI	EMPLOYEUR	CHAMP D'INTERVENTION	SECTEUR	ACTIONS CLÉS DU PARTENAIRE
1	référente handicap et ambassadrice étudiante	université	éducation	public	recrutement de mentoré·es suivi des binômes
	experte engagement sociétal	grande entreprise	industrie	privé	financement, mécénat de compétences
2	gérant d'hôtels	petite ou moyenne entreprise	services	privé	accueil des mentoré·es en stage
	professeure d'éco-gestion en lycée pro	Éducation nationale	éducation	public	prescription du mentorat aux jeunes suivi des mentoré·es
3	directeur de la stratégie client	entreprise de conseil en stratégie d'engagement	conseil économie	privé	prestataire aide à la recherche de financement
	ingénieur informatique	association d'accompagnement informatique	conseil informatique	associatif	développement d'une plateforme informatique pour gérer le mentorat
4	responsable partenariats au niveau nationale	association de mentorat	éducation mentorat	associatif	communication recherche de partenaires
	présidente d'association	association de mentorat	éducation mentorat	associatif	essaimage de l'action en régions recrutement des mentoré·es
5	responsable des activités sociales	institution de prévoyance	assurance	privé	financement du mentorat
	directrice d'agence	Pôle Emploi	emploi	public	prescription du mentorat aux jeunes
6	conseillère principale d'éducation en collège	Éducation nationale	éducation	public	prescription du mentorat aux jeunes
	coordinatrice de Cité éducative	mairie	éducation	public	prescription du mentorat aux jeunes
7	chargée de mission mécénat et solidarité	fondation d'une grande banque	banque	fondation	financement, mécénat de compétences
	directeur de site	grande entreprise	industrie	privé	financement, mécénat de compétences
8	directrice	association d'accompagnement à la création d'entreprise	entrepreneuriat	associatif	prescription du mentorat aux jeunes
	directeur des programmes	Fondation reconnue d'utilité publique	entrepreneuriat	fondation	financement
9	cheffe de projet jeunesse	département	jeunesse ASE	public	prescription du mentorat aux jeunes suivi des mentoré·es
	directeur service d'orientation	association de protection de l'enfance	jeunesse	associatif	prescription du mentorat aux jeunes

Annexe 5 – Graphiques complémentaires

Liste des 15 structures les plus représentées dans les réponses au questionnaire

STRUCTURES REPRÉSENTÉES	EFFECTIFS	%
Article 1	1909	50.9
AFEV	489	13.0
Proxité	235	6.3
Télémaque	157	4.2
ZupdeCo	156	4.2
Entraide scolaire amicale	125	3.3
Sport dans la Ville	78	2.1
Autre	77	2.1
Chemins d'avenirs	63	1.7
Expli'cité	62	1.7
Moovjee	62	1.7
ANAF	59	1.6
Institut de l'Engagement	51	1.4
La Clé	51	1.4
EGEE	30	0.8

Figure SEQ Figure * ARABIC 1.1

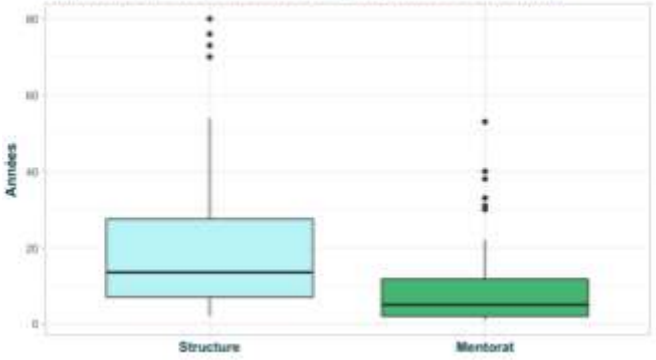


Figure SEQ Figure * ARABIC 2.2

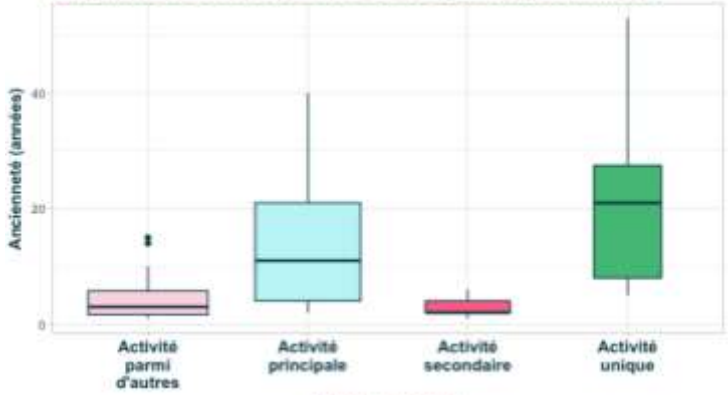


Figure SEQ Figure * ARABIC 3.3

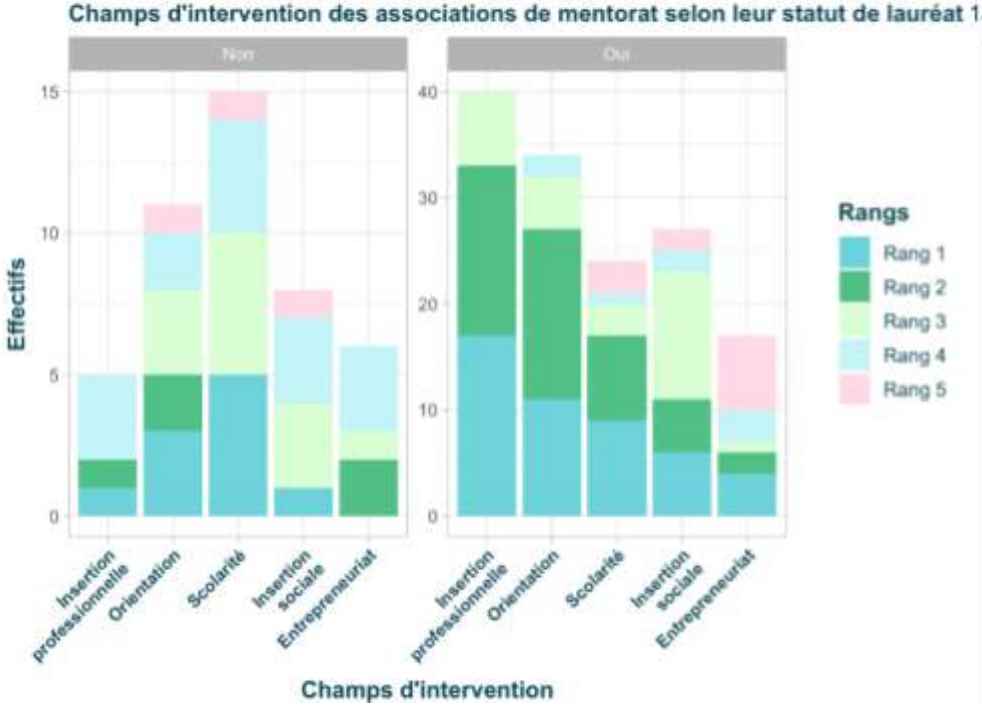


Figure 2.1

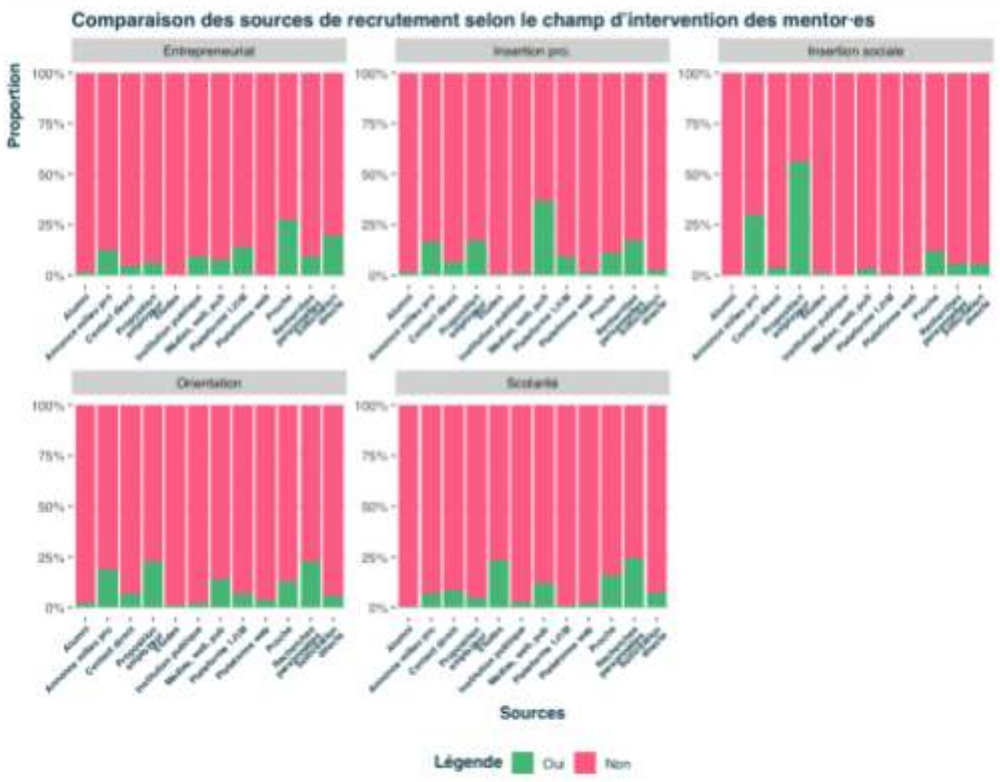


Figure 2.2

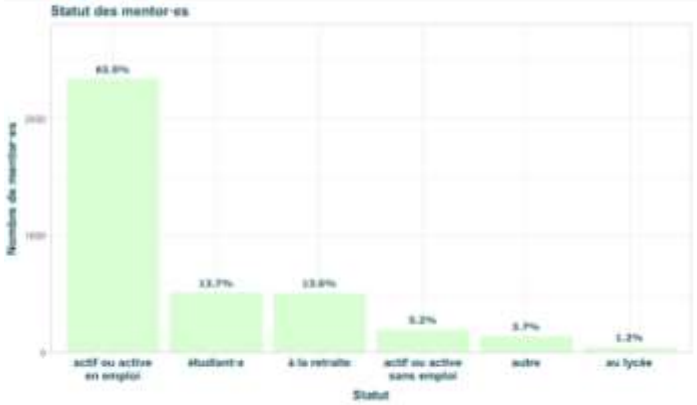


Figure 2.3



Figure 2.4



Figure 2.5

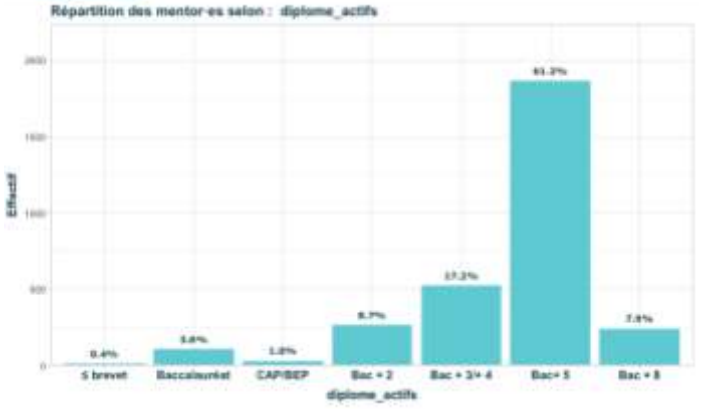


Figure 2.6.

Répartition des mentor·es selon : anciennete_emploi

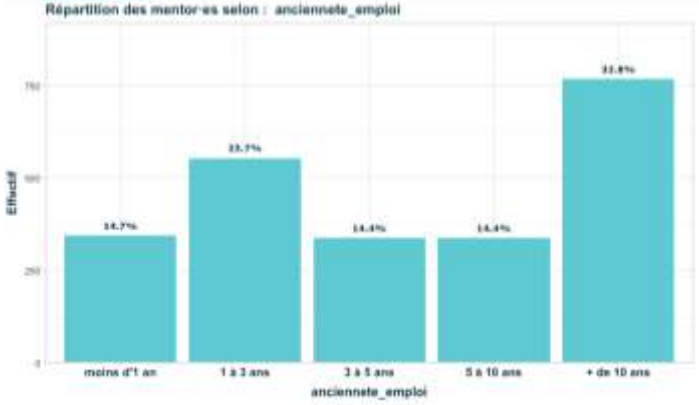


Figure 2.7

Répartition des mentor·es selon : diplome_actifs

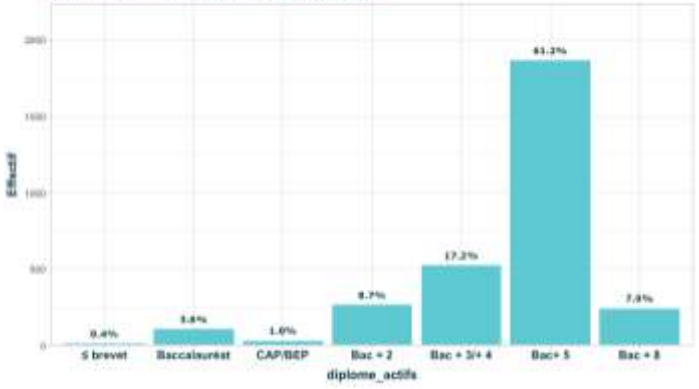


Figure 2.8

Répartition des mentor·es selon : taille_entreprise

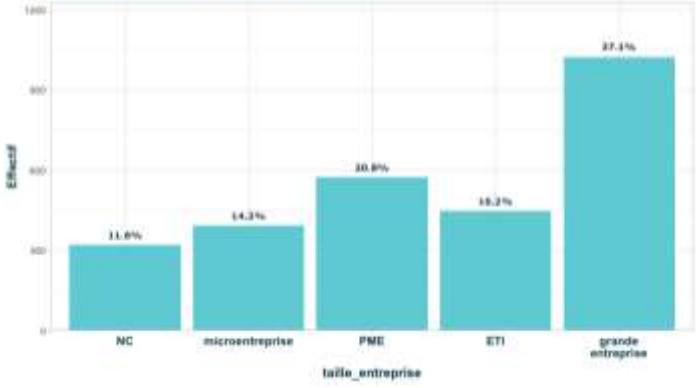


Figure 2.9.

Classe sociale des mentor·es

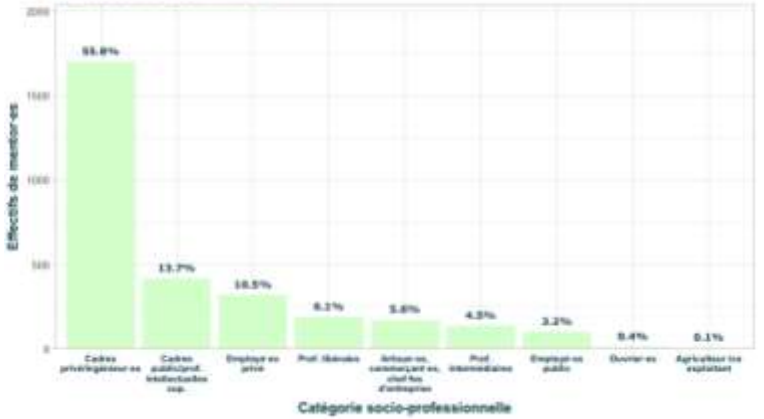


Figure 2.10.

Origine sociale des mentor·es



Figure 2.11.



Figure 2.12. Expérience passée en tant que mentoré·e

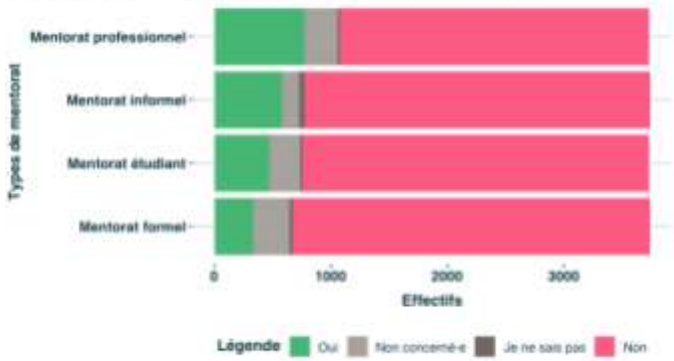


Figure 3.1.

Comparaison des besoins perçus selon le champ d'intervention des mentor·es

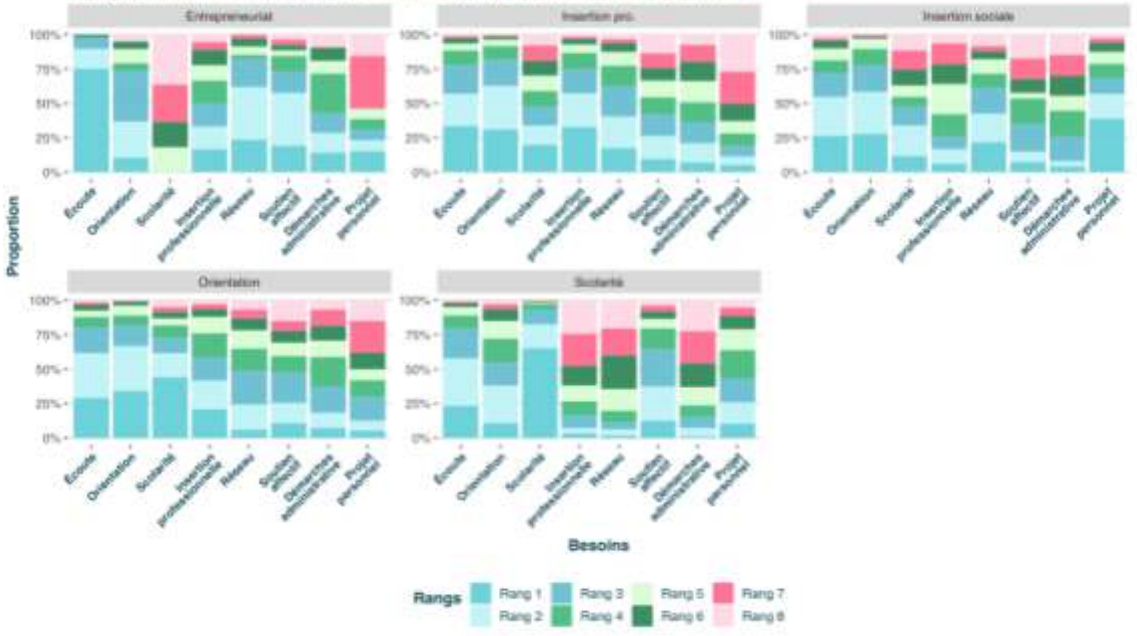


Figure 3.2.

Comparaison des besoins perçus selon le sexe des mentor·es

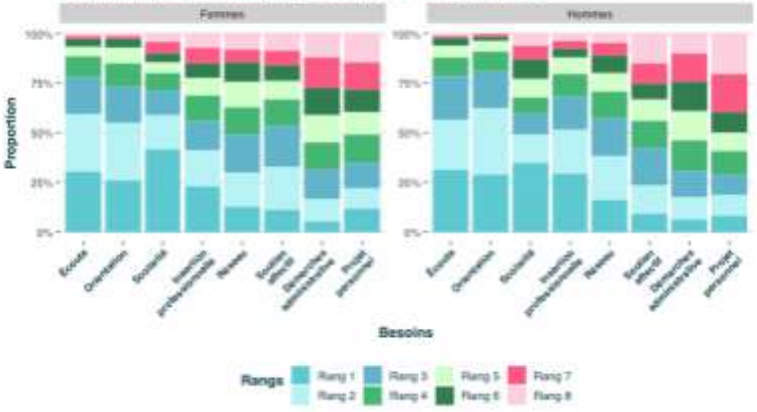


Figure 3.3.

Comparaison des besoins perçus selon la CSP des mentor·es

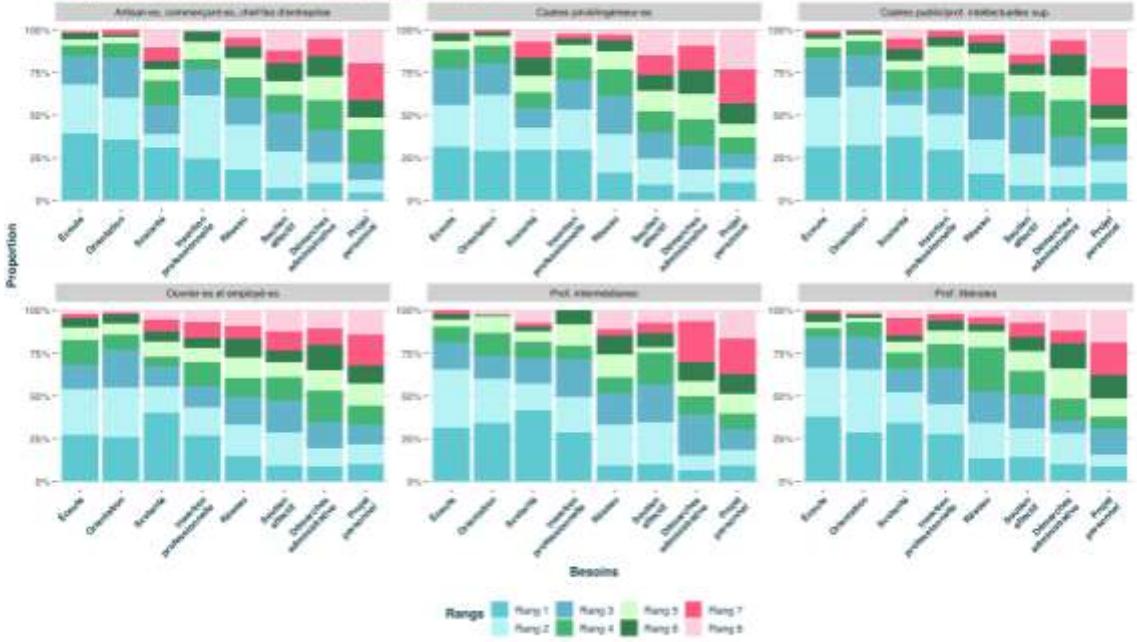


Figure 3.4.

Comparaison des usages des outils selon le champ d'intervention des mentor·es

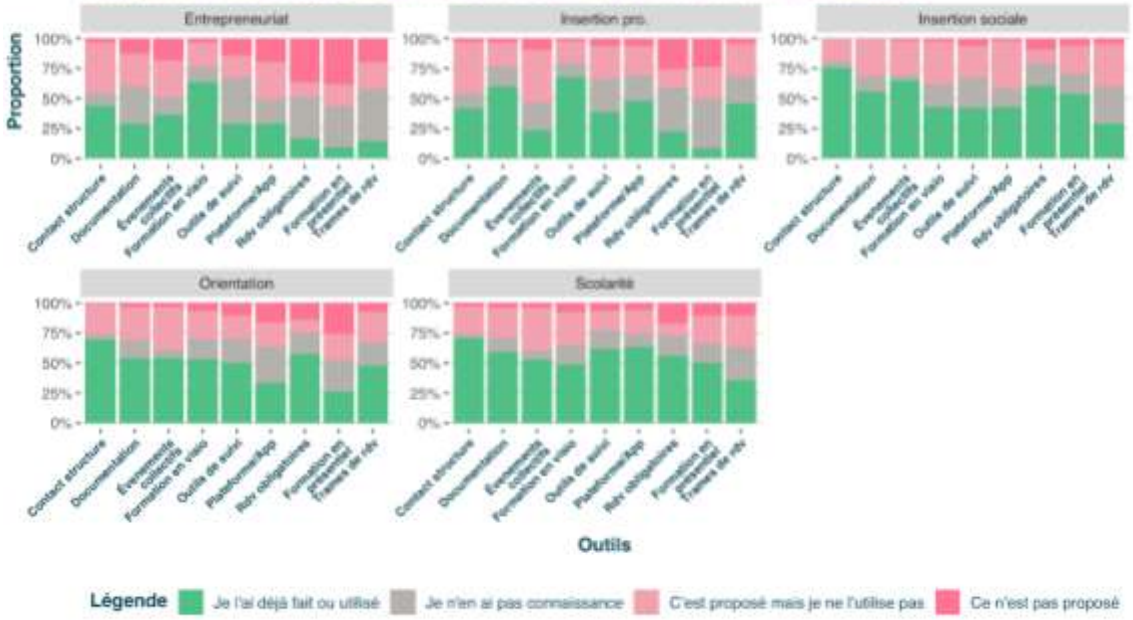


Figure 5.2

Comparaison des effets perçus chez les jeunes selon le sexe

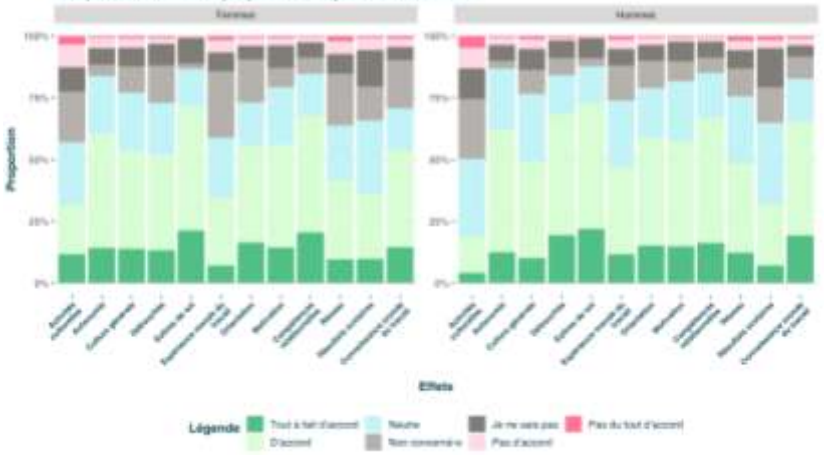


Figure 5.1

Comparaison des effets perçus chez les jeunes selon le champ d'intervention des mentor·es

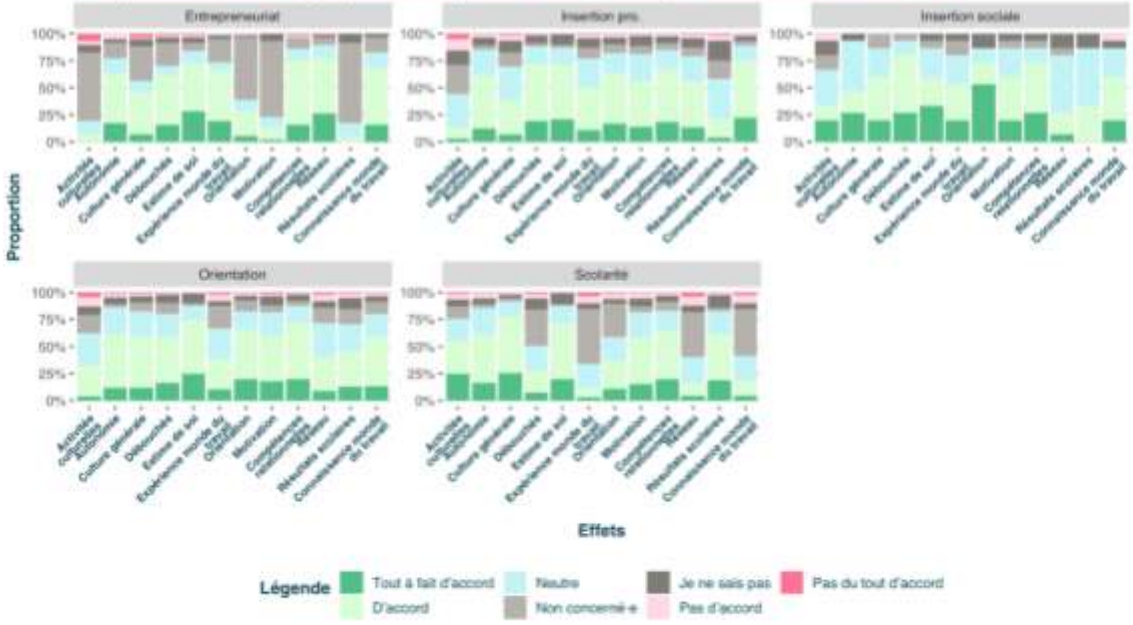


Figure 5.6

Comparaison des effets perçus sur eux-mêmes selon le sexe des mentor·es



Figure 5.3

Comparaison des effets perçus chez les jeunes selon la CSP des mentor·es

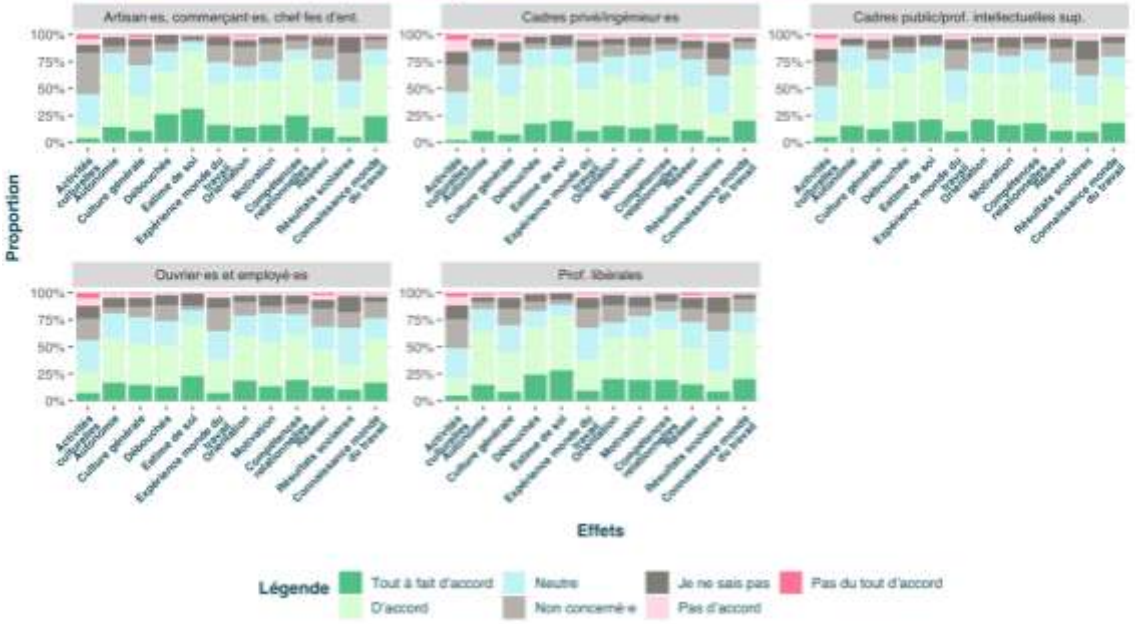


Figure 5.4

Comparaison des effets perçus sur eux-mêmes selon le champ d'intervention des mentor·es

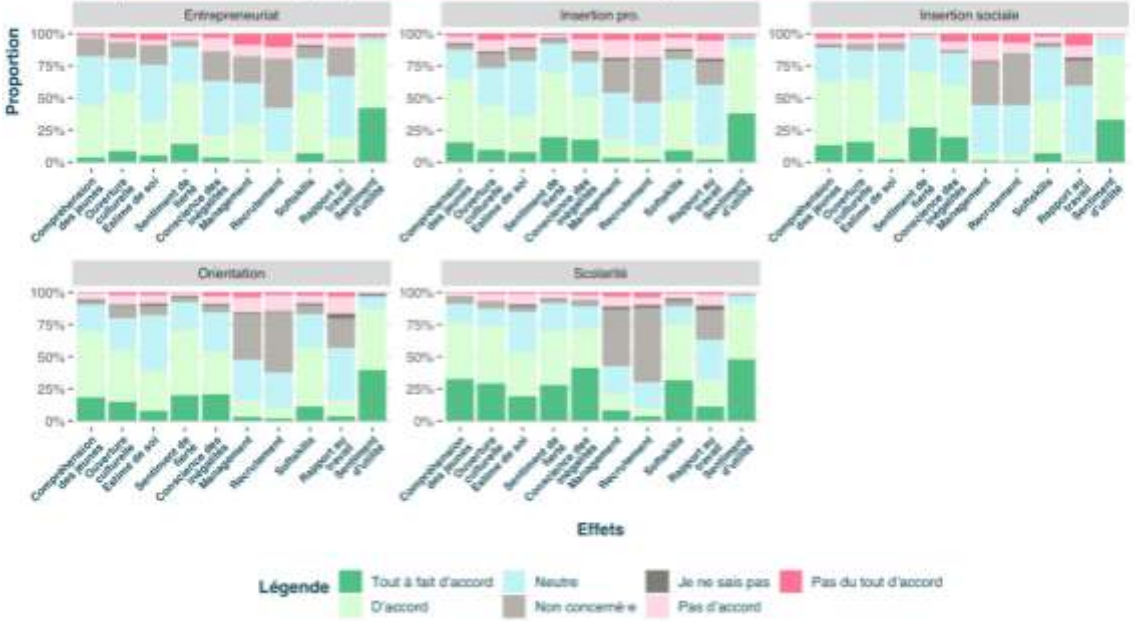


Figure 5.5

Comparaison des effets perçus sur eux-mêmes selon la CSP des mentor·es



Annexe 6 – Tableaux analytiques synthétiques

Variations significatives du mentorat selon le champ d'intervention

	INSERTION PRO.	SCOLARITÉ	INSERTION SOCIALE	ORIENTATION	ENTREPRE-NEURIAT
Lauréat 1J1M	Sur-représentées	Sous-représentées			
Recrutement	• le plus diversifié • communication ++ • mécénat de compétences + • 1J1M +	• milieu étudiant ++ • recherches personnelles +	• le moins diversifié • mécénat de compétences ++	• moins diversifié • mécénat de compétences +	
Offre/ demande	Manque de jeunes	Manque de mentor·es	Manque de mentor·es	Manque de jeunes	Manque de jeunes
Profil des mentor·es	• Hommes surreprésentés • Classes favorisées surreprésentées	• Femmes surreprésentées (75 %) • Classe populaires surreprésentées	Classes favorisées surreprésentées		Hommes surreprésentés (75 %)
Activités des binômes	+ échanges e-mail - rencontre en personne	+ rencontre en personne + rencontre des famille	+ rencontre en personne		
Relations structure	- formation présentiel - RDV obligatoires - événements collectifs	+ formation présentiel + contacts avec structure + outils de suivi formalisés ; rdv obligatoires	+ formation présentiel + contacts avec structure + outils de suivi formalisés + rdv obligatoires + événements collectifs	+ contacts avec structure + outils de suivi formalisés + rdv obligatoires	-
Investissement	9 % des mentor·es dépassent le temps prévu	25 % des mentor·es dépassent le temps prévu			
Effets les + perçus (jeunes)	réseau *softskills*	culture générale estime de soi	débouchés *softskills* orientaiton	estime de soi *softskills*	réseau *softskills*
Effets + perçus (mentor·es)		*softskills* compréhension des jeunes conscience des inégalités			

Variations significatives du mentorat au prisme du genre

	MENTORAT « FÉMININ »	MENTORAT « MASCULIN »
Synthèse	**Mentorat féminin du *care* focalisé sur des activités de soin et de sollicitude, la scolarité et la culture ; mise à disposition de leur personne par les mentores.**	**Mentorat masculin, focalisé sur l'expertise et le conseil et qui mobilise plutôt l'expérience professionnelle ; mise à dispositions de leurs ressources par les mentors.**
Expérience passée des mentor·es	Un peu plus souvent professionnelles de l'accompagnement des jeunes	›eu plus souvent déjà expérimentés (ont déjà été mentors). Davantage mentorés professionnellement par le passé.
Champ d'intervention sur représentés	Scolarité ++ Insertion sociale	Insertion professionnelle Entrepreneuriat
Besoins les plus perçus chez les jeunes	Scolaires et affectifs	Professionnels (orientation, insertion, réseau)
Activités avec les jeunes	+ rencontres en face à face ; + rencontres familles	- rencontre en face en face - rencontres familles + mise en contact réseau professionnel
Usages des outils proposés par les structures		Moins utilisés (- rdv, - suivi, - contact structure)
Effets les plus perçus chez les jeunes	Découverte de nouvelles activités culturelles	Débouchés professionnels ; gain de connaissance et d'expérience du monde du travail
Effets les plus perçus sur eux-mêmes	Compétences relationnelles ; ouverture culturelle	Apports professionnels (changement des pratiques de recrutement/management)

Variations significatives du mentorat au prisme de la classe sociale

	MENTOR·ES CADRES	MENTOR·ES CLASSES POPULAIRES
Expérience passée des mentor·es	Plus souvent bénévoles	
Champ d'intervention sur représentés	Insertion sociale Insertion professionnelle	Scolarité
Activités avec les jeunes		+ rencontre en personne
Effets les plus perçus sur eux-mêmes		+ *softskills* + pratiques professionnelles + conscience des inégalités scolaires

COLLECTIF MENTORAT