

# SK

SKEMA BUSINESS SCHOOL

PETIT Déjeuner Innovation & Connaissance  
Sophie Botte



# TRANSVERSALITÉ

Une réponse à la complexité



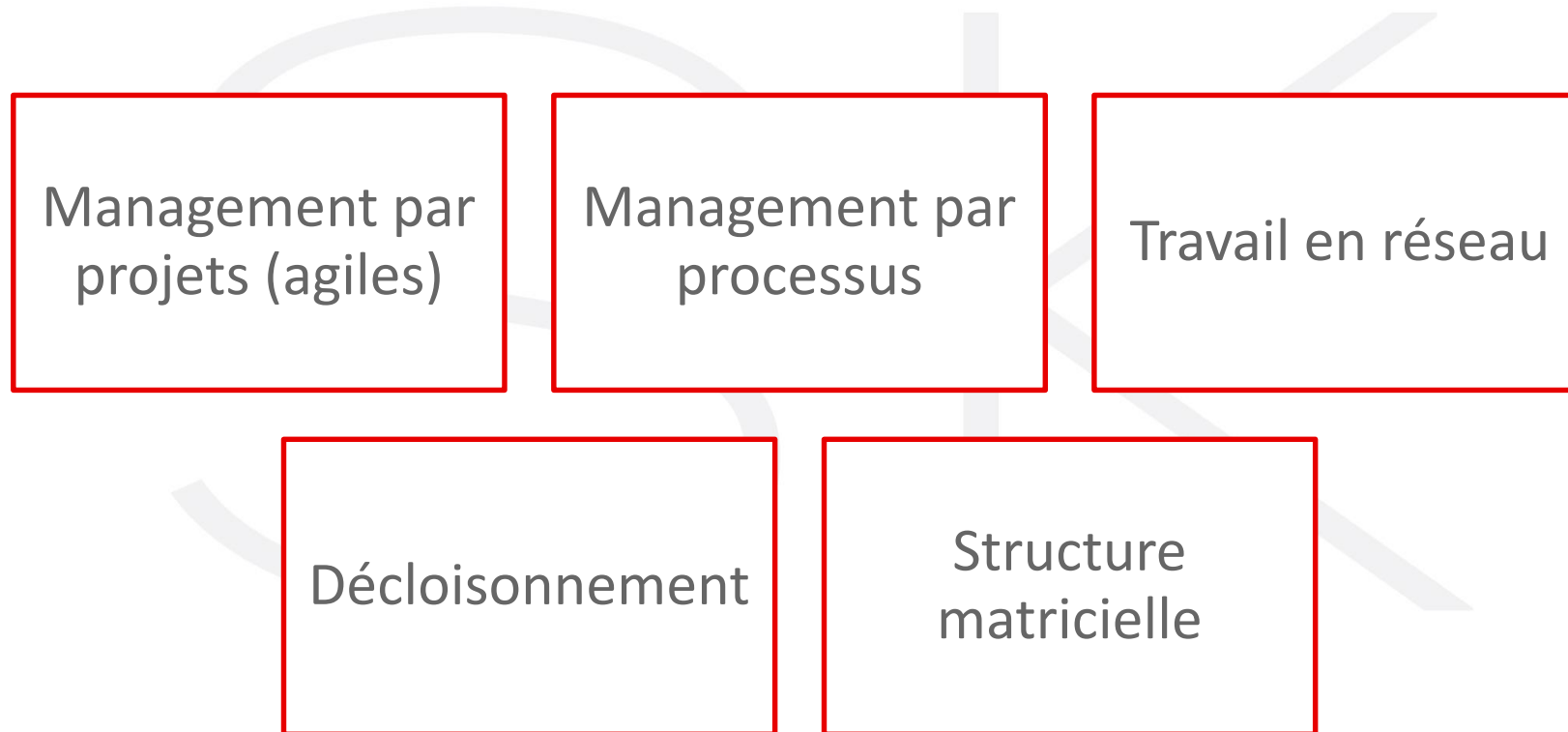
# VUCA



Bennett, Nathan, and G. James Lemoine. "What VUCA Really Means for You." Harvard Business Review

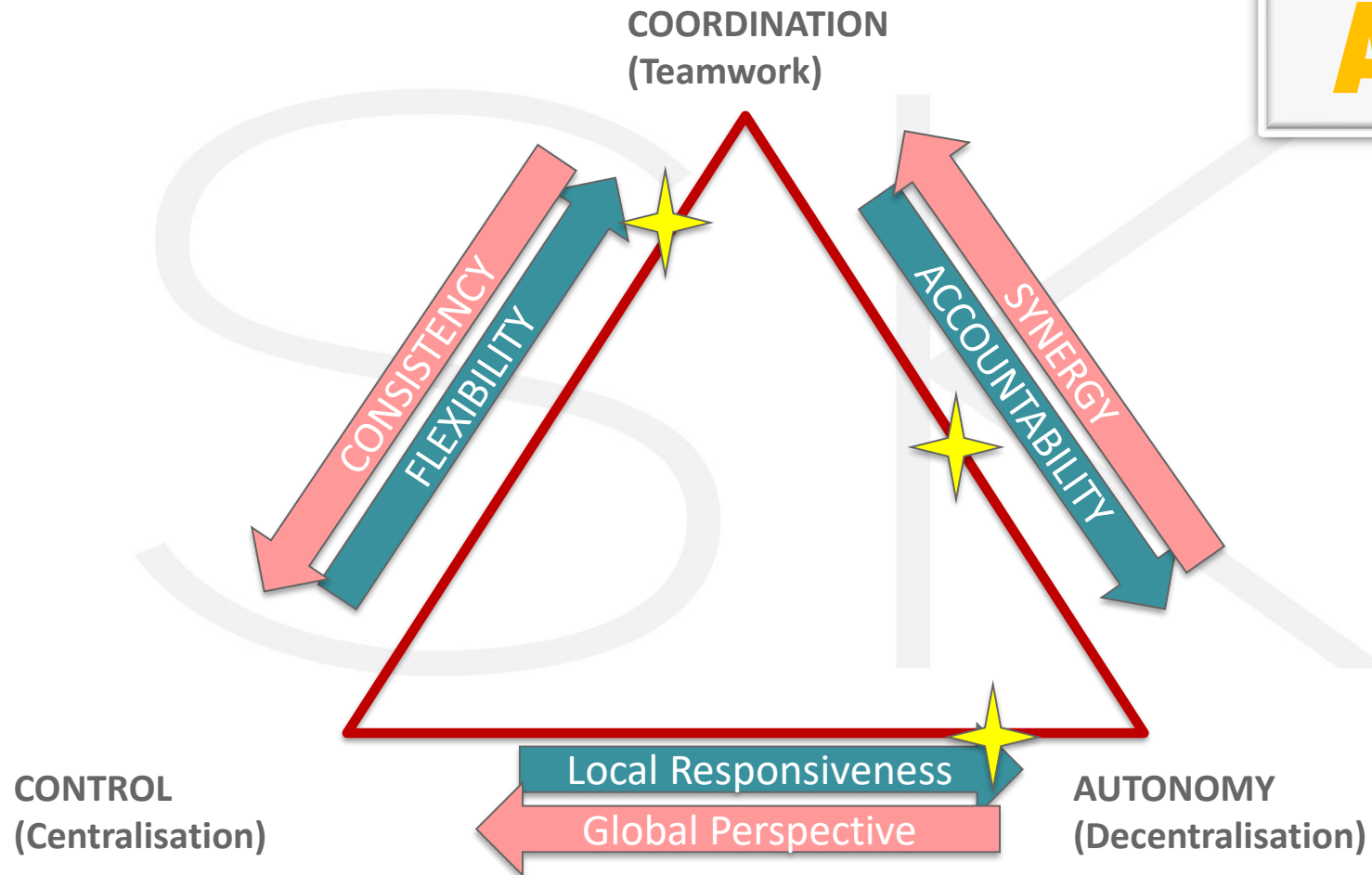
# TRANSVERSALITÉ

## Exemples

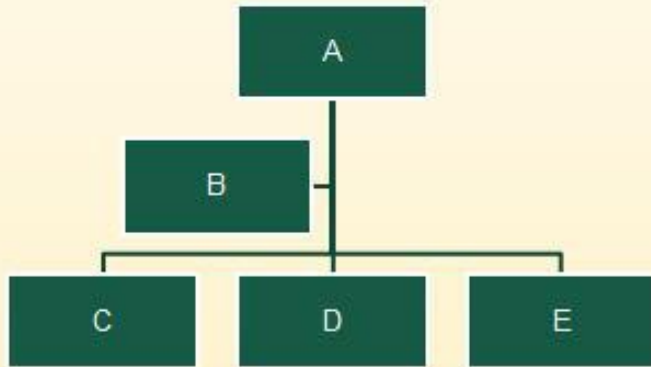


# TRANSVERSALITÉ

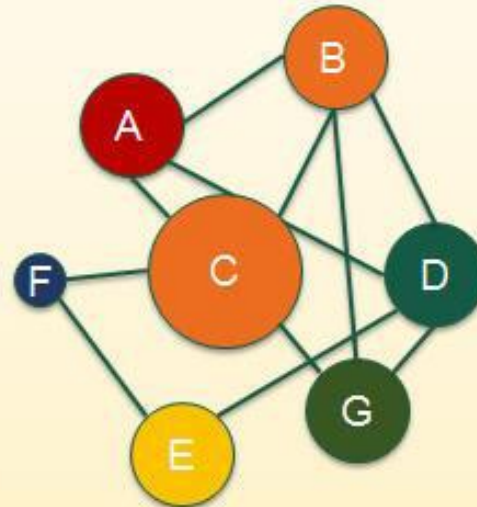
Design organisationnel : you can't have it all !



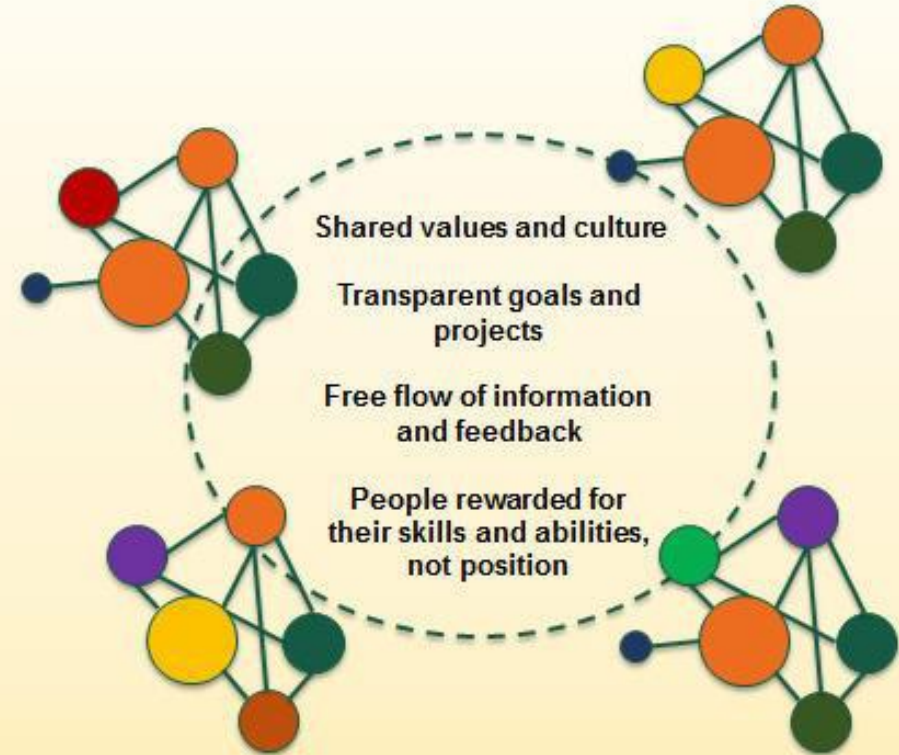
# A network of teams



How things were



How things "are"



How things work

# TRANSVERSALITE

Et au niveau des compétences ?

« *Transversaliser, c'est donner à chacun la possibilité de comprendre et de mesurer sa contribution aux efforts collectifs. Cela exige le développement de savoir-faire individuels et collectifs* » (Tarondeau & Wright ; 1995 ; p. 113).

Dimension **cognitive** (connaissances, raisonnements, langages)

Dimension **temporelle** (délais, cycles)

Dimension des **représentations** (responsabilités, autonomie - culture)

(Ménégoz ; 2003).

# MENTORAT

Durant l'année écoulée, quelle a été la personne (ou les personnes) qui vous a (ont) apporté des conseils, des feed-backs... pour vous guider dans votre carrière ou développement professionnel ?



# MENTORAT



## DEFINITION

- « *Relation interdépendante et générative de développement, qui promeut la croissance, l'apprentissage et le développement mutuel dans un contexte de carrière* » (Fletcher & Raggins ; 2007)
- Allen & Eby (2007) :
  - Unique relationship (2 people)
  - Learning partnership
  - Emotional/psychosocial and intrumental/career-related support
  - Reciprocal and asymmetrical
  - Dynamic.



# MENTORAT

## CE QUE N'EST PAS

- **≠ Coaching**

Objectif court terme / Vise la performance (cible) / Défini / Rémunéré / Extérieur

- **≠ Tutorat**

Relation maître-apprenti / Transmission liée à un métier / Evaluation / intégré à la situation de travail

- **Mentorat :**

Volontaire / Intégré et extérieur à la situation / Devt professionnel / Réciprocité.

## VARIANTES

- Formel
- Informel
- Peer-mentoring
- N+1 (informel)
- Reverse mentoring
- One-to-one
- Groupe
- Réseau

# MENTORAT

LES FONCTIONS (KRAM ; 1985, D'APRÈS IVANAJ & PERSSON ; 2012)

Fonctions de développement de la carrière	Fonctions psychosociales
<p><u>Exposition et visibilité</u> Créer des opportunités pour que les preneurs de décisions voient et apprécient la compétence, les capacités et les talents professionnels de l'individu.</p>	<p><u>Role modelling</u> Afficher des attitudes appropriées, des valeurs et des comportements à suivre.</p>
<p><u>Coaching</u> Partager des idées ; Fournir des feed-back. Proposer des stratégies pour atteindre les objectifs du travail.</p>	<p><u>Counselling</u> Écouter et partager les problèmes personnels et professionnels. Offrir des conseils. Soutenir et montrer de l'empathie.</p>
<p><u>Sponsoring</u> Soutenir et défendre les individus.</p>	<p><u>Acceptation</u> Respecter et croire à la capacité des individus.</p>
<p><u>Protection</u> Protéger et minimiser les risques de se retrouver dans des situations délicates.</p>	<p><u>Amitié</u> Mener des interactions informelles au travail et discuter de sujets variés.</p>
<p><u>Défis</u> Attribuer des tâches de travail qui sont difficiles et stimulantes.</p>	

# MENTORAT

Effets potentiels

Mentoring For Mentees	For Mentors	For Organizations
Career/job satisfaction	Career/job satisfaction	Talent management (succession planning)
Salary	Generativity (giving back)	Retention
Promotion	Salary	Recruiting
Job performance	Promotion	Performance
Self-confidence	Job performance	Stronger Networks
Clear professional identity	Reputation	Social equity and diversity
Optimism	Employee loyalty	
New Knowledge and Skills	Organizational commitment	
Lower stress	New Knowledge and Skills	
Less work-family conflict	Cross-cultural Learning	
Cultural Adjustment		

Source : Kram (2014)

# MENTORAT

## Formel vs *informel*

### Programmes formalisés : ce que l'on sait aujourd'hui (Allen & alii ; 2006)

- Volontariat
- « Matching » avec implication forte des mentorés et des mentors
- Favoriser les occasions de contact (proximité géographique)

### A prendre en compte

- Favoriser les binômes de départements/directions différentes, niveaux hiérarchiques différents
- Formation des mentors et des mentorés

# MENTORAT

**Disruption ?**

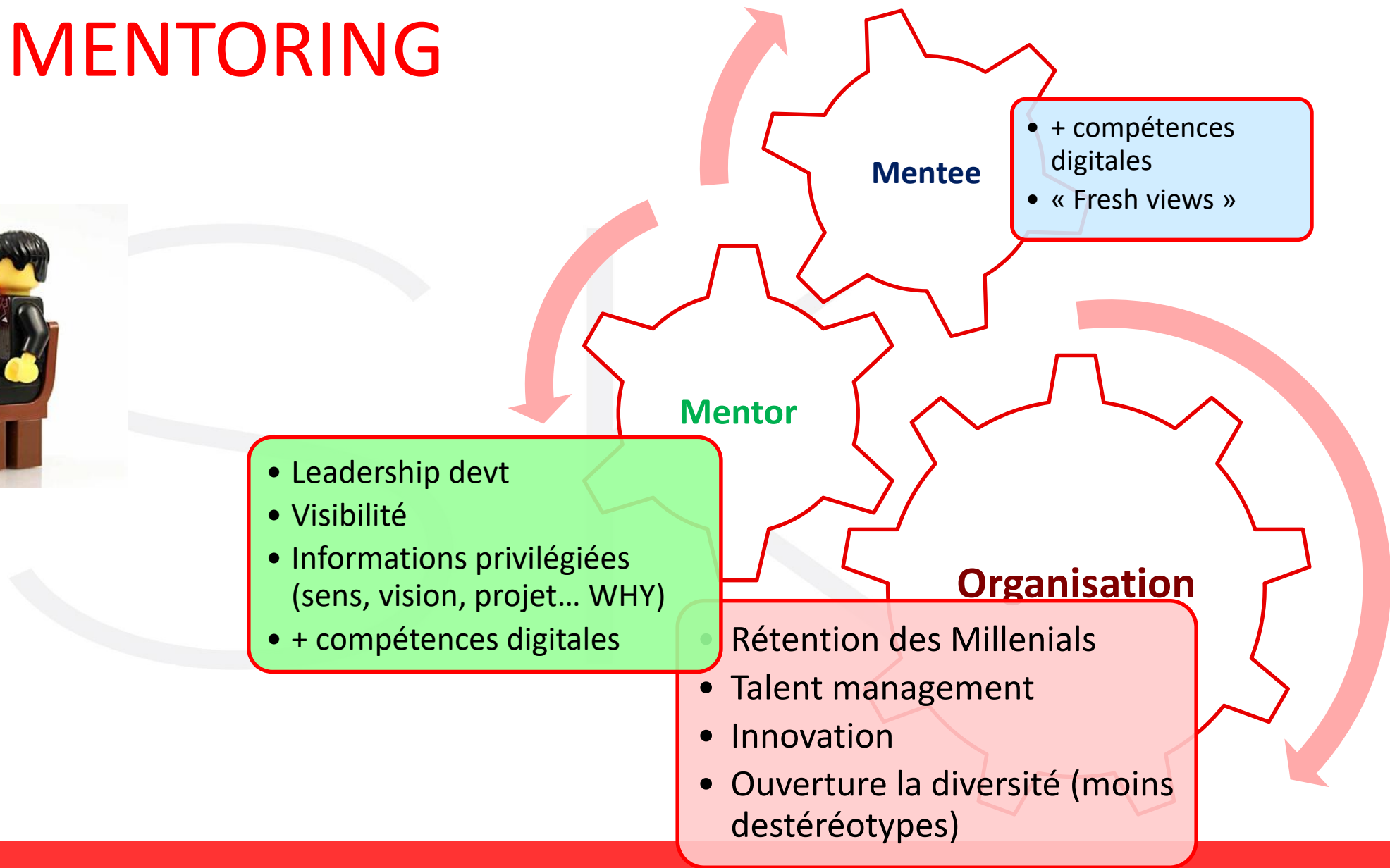
SK

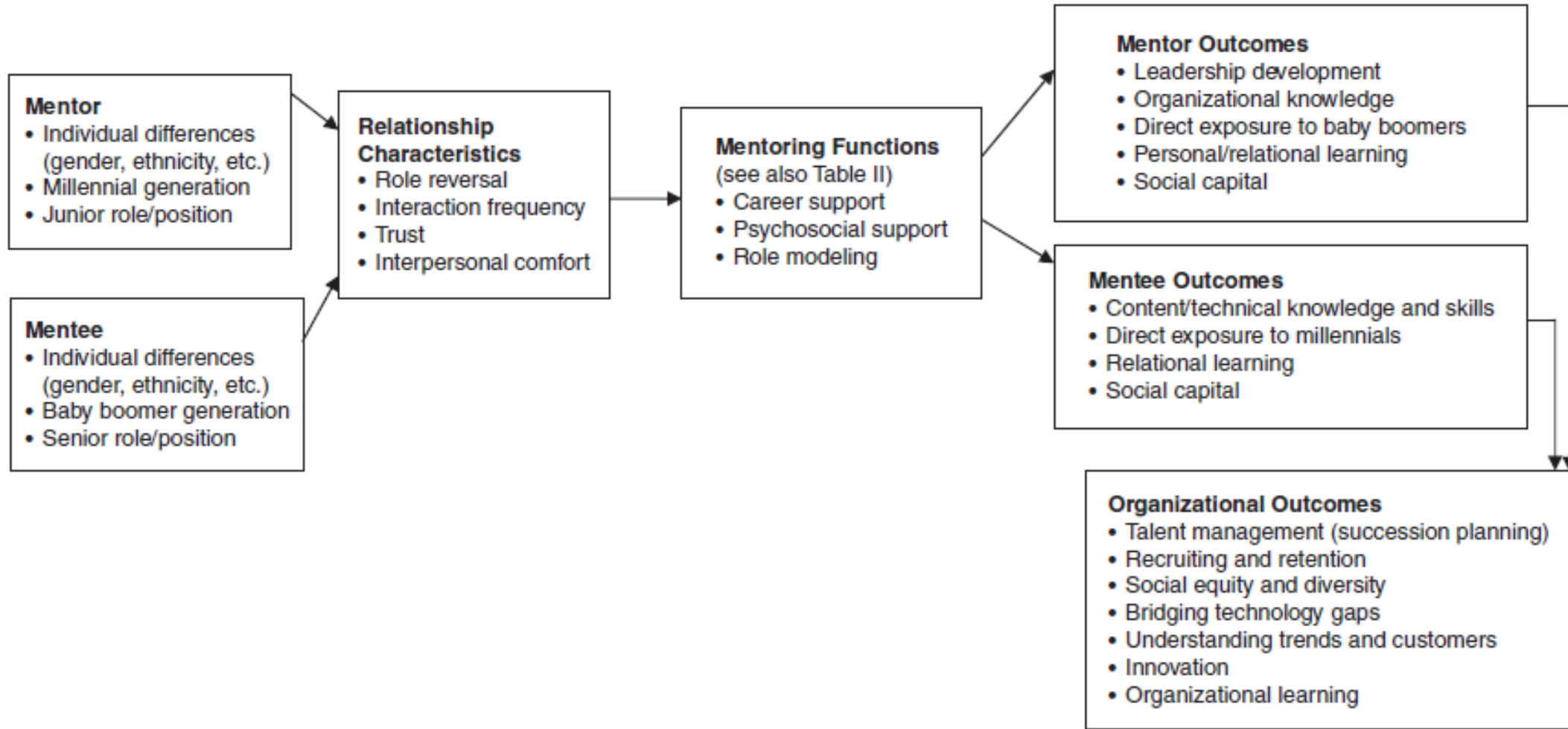
# REVERSE MENTORING

“Reverse mentoring is an innovative way to encourage learning and facilitate cross-generational relationships. It involves **the pairing of a younger, junior employee acting as mentor to share expertise with an older, senior colleague as mentee.** The purpose is **knowledge sharing,** with the mentee focused on learning from the mentor's **updated subject or technological expertise and generational perspective.** In addition, there is an emphasis on **the leadership development of the mentors**”. (W. Marcinkus Murphy ; 2012).



# REVERSE MENTORING





**FIGURE 1. Key Variables in the Prototypical Reverse Mentoring Relationship\***

\*Refer to Wanberg et al. (2003) for a comprehensive model of formal, traditional mentoring relationships.



# REVERSE MENTORING

**Disruption ?**

SK