



Programme de mentorat intergénérationnel

Structurer la transmission pour stabiliser l'équipe d'un magasin

Dans le magasin de prêt-à-porter « Éléance & Ville », implanté en centre commercial, les tensions s'accumulent depuis plusieurs mois. Le turnover des vendeurs est élevé, les nouveaux recrutés peinent à tenir seuls la surface de vente le samedi, et les responsables de rayon passent leur temps à gérer des urgences plutôt qu'à piloter l'activité.

Nadia, directrice du magasin, observe un paradoxe. Marc, 57 ans, vendeur depuis vingt-deux ans dans l'enseigne, connaît parfaitement la clientèle locale. Il anticipe les périodes d'affluence, désamorce les conflits en caisse, ajuste un réassort d'un simple coup d'œil. Pourtant, il se sent progressivement mis à l'écart des nouveaux outils digitaux et s'interroge sur sa place dans l'équipe. À l'inverse, Inès, 24 ans, récemment recrutée, maîtrise parfaitement les réseaux sociaux et l'outil de gestion des stocks, mais se retrouve démunie face à un client mécontent ou lors d'un pic d'activité imprévu.

Lors d'un comité magasin, Nadia décide d'expérimenter un programme de mentorat intergénérationnel. Marc devient mentor d'Inès sur les situations clients complexes, l'organisation du rayon en période de soldes et la lecture fine des indicateurs de vente. En retour, Inès accompagne Marc sur l'utilisation avancée de l'outil de reporting et sur la mise en valeur des produits via les tablettes en boutique.

Au fil des semaines, les effets dépassent le simple transfert de compétences. Les briefs du matin deviennent plus fluides, les tensions en caisse diminuent, et l'équipe gagne en autonomie. Marc retrouve une reconnaissance professionnelle structurée, inscrite dans son rôle, et Inès acquiert une assurance qui réduit ses erreurs et son stress. L'organisation, elle, sécurise des savoir-faire clés qui, jusque-là, reposaient sur l'implicite.

Ce qui était perçu comme un enjeu individuel (« former les jeunes » ou « maintenir les seniors ») devient une solution organisationnelle : stabiliser les équipes, fluidifier la coordination, réduire les pertes de compétence lors des mobilités et renforcer la performance collective.



Les outils associés



Guide du management intergénérationnel



Retraite progressive avec mission de tutorat



Action de formation en situation de travail (AFEST)



Mon Bilan de compétences



Ressources et liens externes

- **Le kit pour les tuteurs et les maîtres d'apprentissage, L'Opcommerce**
- **Ministère du Travail – « Engager son entreprise pour l'emploi des 50+ »**
- **DUO for a JOB**
- **Exemple « MERCI – Mentorat et Relais de Compétences Intergénérationnel »**



Comment agir concrètement ?

Le kit propose un **parcours clé en main** sur 6 mois, inspiré du kit tuteurs de la CoBox :

1. Préparer (1 heure)

- Clarifier les objectifs (transmission, intégration, fin de carrière, numérique).
- Désigner un référent et repérer 2 à 5 binômes mentors/mentorés.
- Utiliser la **check-list de préparation et les fiches «profil & attentes»** pour choisir les participants.

2. Dérouler le programme

- Réunion de lancement : présentation du dispositif, signature de la **charte mentor/mentoré**, définition des objectifs de chaque binôme.
- Rencontres régulières (1 h toutes les 3 semaines) guidées par une **trame de séance** et une **grille de suivi**.
- Point de mi-parcours rapide avec le référent.

3. Clôturer et capitaliser

- Bilan de fin de parcours pour chaque binôme (fiche bilan).
- Petit bilan collectif pour décider on arrête, on prolonge, on élargit ?
- L'entreprise peut utiliser les modèles fournis **tels quels** ou légèrement adaptés à son contexte.

Les enjeux

Enjeux spécifiques aux salariés expérimentés



Le mentorat intergénérationnel s'inscrit directement dans l'esprit de l'ANI d'octobre 2025 relatif à l'emploi des salariés expérimentés. Celui-ci prévoit que l'entretien de mi-carrière et l'entretien de parcours professionnel puissent aborder la transmission des savoirs, les missions de tutorat ou de mentorat et la valorisation des compétences des 50+.

Mettre en place un programme formalisé de mentorat permet ainsi de traduire ces orientations légales en actions concrètes, traçables et intégrables dans les pratiques RH de l'entreprise.



Kit « Programme de Mentorat Intergénérationnel »

Vous êtes une TPE-PME du commerce et vous souhaitez mieux organiser la transmission entre générations dans votre entreprise ?

*Ce kit vous aide à mettre en place un **parcours de mentorat intergénérationnel** sur 6 mois, en s'inspirant de la structure du kit tuteurs & maîtres d'apprentissage de la CoBox Alternance : agenda, préparation, accueil, suivi, bilan. Il est conçu pour être utilisé **sans service RH dédié**, par un dirigeant, un manager ou un référent de proximité.*

1. L'agenda du mentorat intergénérationnel

Comme pour le kit tuteurs/maîtres d'apprentissage, vous disposez de **jalons clés dans le temps** pour structurer votre action.

Recommandation :
durée type du programme = 6 mois.

J-15 à J-7 : préparer le programme

- Identifier **2 à 5 mentors** (salariés expérimentés, souvent 45/50+) et **2 à 5 mentorés** (jeunes, nouveaux, salariés en mobilité).
- Valider le dispositif au niveau de la direction et, si besoin, avec le CSE.
- Préparer les supports :
 - checklist de lancement du programme,
 - note d'information à l'équipe,
 - fiche « profil & attentes » pour chaque participant.

Semaine 0 : lancer le programme

- Organiser une **réunion de lancement d'1 heure** avec tous les mentors et mentorés pour :
 - expliquer les objectifs du programme,
 - présenter la charte de mentorat intergénérationnel,
 - officialiser les binômes,
 - fixer le prochain rendez-vous de chaque binôme.
- Demander à chaque binôme de compléter une **fiche d'objectifs** (3 objectifs maximum).

Semaine 2 à 4 : installer la relation

- Prévoir une **1ère rencontre approfondie (1 h)** pour chaque binôme afin de :
 - faire connaissance,
 - préciser les attentes de chacun,
 - détailler les situations concrètes sur lesquelles travailler (relation client, gestion de rayon, management, numérique...).

M+2 à M+3 : faire un point de mi-parcours

- Organiser **1 point binôme (45 min à 1 h)** :
 - retour sur les situations travaillées,
 - ajustement des objectifs si nécessaire.
- Prévoir **1 point manager/référent** (court échange ou mail) pour vérifier que tout se passe bien.

M+5 à M+6 : réaliser le bilan et décider de la suite

- Organiser **1 bilan de fin de parcours mentor/mentoré (1 h)** :
 - ce qui a été appris,
 - ce qui reste à travailler,
 - comment capitaliser dans le poste actuel ou une éventuelle évolution.
- Tenir **1 bilan collectif (30 à 45 min)** avec tous les binômes :
 - partager les bonnes pratiques,
 - décider si certains binômes poursuivent,
 - identifier les idées d'amélioration pour le prochain cycle.



2. Préparer le programme (ne rien oublier)

2.1. Votre check-list de préparation (format check-list)

Avant de lancer le programme,
vérifiez que vous avez bien :

- ☐ Clarifié les **objectifs du programme**
(ex : transmission métier, soutien aux fins de
carrière, appropriation des outils numériques).
- ☐ Défini le **nombre de binômes et la durée**
(ex : 3 binômes sur 6 mois).
- ☐ Désigné un **réfèrent du programme**
(manager, RH, dirigeant).
- ☐ Validé le **temps alloué sur le temps de travail**
(ex : 1 h toutes les 3 semaines par binôme).
- ☐ Rédigé la **charte de mentorat**
☐ **intergénérationnel.**
- ☐ Préparé la **fiche «profil & attentes»**
pour mentors et mentorés.
- ☐ Rédigé une **note aux équipes**
pour expliquer l'initiative et son intérêt.

2.2. Fiche « profil & attentes » (mentor/mentoré)

Vous pouvez proposer à chaque participant de
remplir une demi-page avant la constitution des
binômes.

Pour le mentor :

- Parcours et métier actuel.
- Domaines dans lesquels je peux apporter :
- (ex : relation client, gestion de conflit,
organisation, connaissance de l'enseigne...).
- Ce que j'attends du programme :
- (reconnaissance, rôle de transmission,
découverte des nouvelles pratiques...).
- Mes disponibilités : jours, créneaux, lieu.

Pour le mentoré :

- Parcours, poste et ancienneté.
- Ce que je veux travailler grâce au mentorat :
- (3 priorités max – ex : prise de poste, aisance
client, organisation, outils numériques...).
- Mes contraintes de planning.
- Ce que j'attends de mon mentor.

Ces fiches vous serviront ensuite à **associer les
personnes en binômes** de manière cohérente.

3. Accueillir et lancer le mentorat

3.1. Réunion de lancement (déroulé type – 1 h)

1. Introduction par la direction/le réfèrent (10 min)

- pourquoi vous mettez en place ce programme
(enjeux seniors, transmission des savoir-faire,
attractivité, fidélisation),
- rappel : il ne s'agit ni d'un dispositif
disciplinaire ni d'une évaluation.

2. Présentation des principes du mentorat intergénérationnel (15 min)

- volontariat, confiance, écoute,
- complémentarité des compétences
(expérience = nouveaux usages),
- différence entre mentor et manager :
le mentor n'est pas là pour contrôler ni sanctionner.

3. Présentation et signature de la charte de mentorat (15 min)

- volontariat et droit de sortie du dispositif,
- confidentialité des échanges,
- respect et non-jugement entre générations,
- non-substitution au rôle du manager,
- cadre temps (durée globale et
fréquence des rencontres).

4. Constitution formelle des binômes (10 min)

- annonce des binômes,
- remise de la fiche **d'objectifs de binôme.**
- Planification des premières rencontres (10 min)
- chaque binôme cale ses 3 premiers rendez-vous
dans les agendas.

5. Planification des premières rencontres (10 min)

- chaque binôme cale ses 3 premiers rendez-vous
dans les agendas.



3.2. Fiche d'objectifs de binôme

Pour chaque binôme, vous pouvez utiliser une page avec :

- **Objectif 1** (ex : « être autonome sur l'ouverture et la fermeture du magasin »).
- **Objectif 2** (ex : « gérer seul les situations de client mécontent »).
- **Objectif 3** (ex : « utiliser l'outil de caisse/reporting sans erreur »).

Pour chaque objectif, demandez à préciser :

- **les situations ou tâches concrètes** à travailler,
- **des indicateurs simples** du type :
 - « je peux le faire seul »,
 - « je peux expliquer à quelqu'un d'autre ».

4. Suivre et évaluer le mentorat

Comme pour la CoBox Alternance, l'idée est de **définir des objectifs, suivre régulièrement les échanges, puis faire un bilan structuré.**

4.1. Trame de chaque rencontre de binôme

Chaque rencontre peut suivre la même structure, pour faciliter la prise en main :

1. Retour sur la période écoulée

- situations vécues,
- ce qui a bien fonctionné,
- ce qui a posé problème.

2. Travail sur un cas concret

- par exemple : un client difficile, la réorganisation d'un rayon, l'animation d'un brief, l'utilisation d'un outil numérique...

3. Point sur les objectifs

- est-ce que le binôme se rapproche de l'objectif fixé ?
- que reste-t-il à voir ou à tester en situation de travail ?

4. Mini-plan d'action d'ici la prochaine séance

- 1 à 3 actions simples à tester sur le terrain.

4.2. Grille de suivi mentor/mentoré

Pour garder une trace, vous pouvez créer un petit **tableau à deux colonnes** pour chaque binôme :

- date de la séance,
- thèmes abordés,
- compétences travaillées,
- décisions/actions à tester,
- commentaire (1 phrase).

Cette grille peut être conservée par le mentor ou partagée avec le référent du programme.

4.3. Auto-évaluation en fin de programme

En fin de parcours, vous pouvez proposer une **auto-évaluation croisée** :

Pour le mentoré

(échelle de 1 « pas du tout d'accord » à 4 « tout à fait d'accord ») :

- Je me sens plus à l'aise dans mon poste.
- J'ai progressé sur les situations difficiles.
- Je comprends mieux les attentes de l'entreprise.
- J'ai appris des choses que je ne trouverais pas dans un guide ou une formation.

Pour le mentor :

- J'ai pu transmettre mes savoir-faire.
- Je me sens reconnu dans mon rôle de mentor.
- J'ai aussi appris des choses (nouvelles pratiques, numérique, organisation...).
- Je souhaite continuer ce rôle (oui/non/à voir).



5. Préparer la fin du mentorat et capitaliser

Comme pour la fin d'un parcours d'alternance, l'enjeu est de **valider les acquis, décider de la suite et entretenir le lien**.

5.1. Bilan final mentor/mentoré (1 h)

Vous pouvez utiliser la trame suivante :

1. Regarder le chemin parcouru

- revenir sur les objectifs fixés au départ,
- identifier ce qui a réellement changé dans le quotidien de travail.
- Formaliser les acquis
- compétences, réflexes, méthodes que le mentoré maîtrise mieux,
- prise de recul du mentor sur son propre métier ou ses pratiques.

2. Identifier la suite

- poursuivre le binôme ?
- travailler de nouvelles situations ?
- prévoir une formation complémentaire pour le mentoré ou le mentor ?

5.2. Bilan collectif et décisions

- Organisez une **réunion de 30-45 minutes** avec l'ensemble des binômes :
- partage d'un exemple concret de réussite par binôme,
- identification de ce qui, dans l'organisation, facilite ou freine la transmission (temps, outils, coordination),
- décision sur la suite :
 - pérenniser le programme (nouvelle vague),
 - l'élargir (autres magasins, autres fonctions),
 - ajuster certains points (durée, fréquence, supports).

5.3. Valoriser l'engagement

Pour ancrer le dispositif, pensez à :

- mentionner le **rôle de mentor** dans l'entretien professionnel,
- intégrer une ligne spécifique dans la **fiche de fonction ou le référentiel compétences**,
- remercier publiquement les mentors et mentorés (réunion, note interne, petit événement),
- pour les mentorés, reconnaître la progression (autonomie accrue, nouvelles responsabilités...).