

DES MENTORS POUR S'ÉPANOUIR EN ENTREPRISE

■ « À l'époque, j'étais en CDD à l'OCDE, se souvient Magdalena, 41 ans. J'avais envie d'avoir un second enfant, mais j'hésitais aussi à refaire un doctorat pour trouver un poste à l'international, alors je me suis inscrite au réseau de femmes EPWN (European Professional Women's Network) pour trouver une mentore qui m'aide à y voir plus clair. Grâce à elle, j'ai pris davantage confiance en moi : j'ai réalisé que je n'avais pas besoin d'un nouveau diplôme pour trouver un poste intéressant, que je pouvais gérer de front ma carrière et ma vie familiale. Quatre ans après, nous sommes restées amies, je n'hésite pas à l'appeler lorsque j'ai une décision professionnelle à prendre. »

Importé des États-Unis où il a fait ses preuves depuis plus de 30 ans, très présent en Grande-Bretagne ou au Canada, le *mentoring* (« mentorat ») commence discrètement à s'implanter chez nous. Version moderne et plus structurée du parrainage, il ne se résume pas à un simple partage de carnet d'adresses : il dure au moins six mois, parfois un ou deux ans, à

Ils apportent une aide concrète aux moments clés de la vie professionnelle

raison d'une ou plusieurs rencontres mensuelles. « Le mentor n'est pas un coach, non plus, il s'engage bénévolement, connaît bien le secteur ou la problématique du mentoré et prend du temps, en plus de son travail habituel, pour transmettre un peu de son expérience, explique Pierre Angel, psychiatre et coach, qui vient de publier *Du coaching au mentoring* (en collaboration avec Dominique Cancellieri-Decroze, chez Armand Colin). Il s'agit vraiment d'une relation de partage, qui permet parfois d'aborder des thématiques plus personnelles, de nouer de vraies amitiés... »

Restaurer le sentiment d'appartenance à un groupe

À l'heure où les groupes traditionnels (Églises, syndicats, partis...) sont en perte de vitesse, le mentorat dessine de nouvelles chaînes de solidarité. Il permet de s'aider « entre soi » au sein de réseaux de femmes ou d'entrepreneurs, mais aussi de franchir les barrières sociales grâce à des initiatives comme celle de l' Afip (Association pour favoriser l'intégration professionnelle), qui propose à des jeunes diplômés, issus des minorités visibles ou des quartiers difficiles, d'être accompagnés dans leur recherche d'emploi par des cadres expérimentés. De plus en plus de grosses entreprises y voient aussi un moyen de fidéliser leurs salariés, d'intégrer les nouveaux arrivants. « Elles leur proposent souvent d'être guidés, les premiers mois, par un senior ou une sorte de "grand frère" : cela permet de restaurer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, pour des jeunes souvent assez instables », explique Pascale Pailhé, gérante du cabinet de conseil Mentoria. Manière de miser sur l'humain, le mentorat remet un peu de chaleur dans des communications professionnelles où e-mail et portable sont devenus omniprésents. « Il amène aussi davantage d'entraide dans un monde du travail de plus en plus compétitif, où, la crise aidant, chaque salarié aurait plutôt tendance à se recentrer sur la réussite de ses propres objectifs », estime Pierre Angel.

Un espace pour échanger en toute liberté

Nouvel emploi, désir d'évoluer dans son travail, de changer de secteur ou encore de se sentir moins seul face aux choix stratégiques inhérents à toute création d'entreprise... Lors

conseils
la vie

DES RÉSEAUX SPÉCIFIQUES

■ Transmettre son expérience ou être accompagné peut se faire au sein de l'entreprise : grâce à des programmes de *mentoring* avec des cabinets spécialisés (www.mentoria.info). On peut aussi adhérer à des réseaux spécifiques et bénéficier de plusieurs services (rencontres, tables rondes...).

■ **Pour les femmes cadres** : EPWN se réunit deux fois par an pour former les couples mentore/mentorée. www.europeanpwn.net/paris (100 €/an).

■ **Pour les jeunes diplômés** issus de la diversité : l' Afip, permet d'être suivi dans la recherche d'emploi par

des mentors (pour moitié des anciens d'HEC).
Tél. : 01 48 96 27 30,
www.afip-asso.org
(30 €/an).

■ **Pour les créateurs d'entreprise** : l'Institut du mentorat entrepreneurial.
Tél. : 01 55 65 33 51,
www.institut-mentorat.cci.fr (1800 €/18 mois). ●



Isabelle, 54 ans, et Caroline, 32 ans Une affaire de femmes

■ Isabelle

« Lorsque j'ai créé mon cabinet de conseil en marketing, tout le monde était étonné : c'était la crise, j'avais plus de 50 ans, j'étais une femme... Après être passée par toutes les affres de la création d'entreprise, il m'a paru tout naturel d'aider une autre femme à se lancer. Je me mettais à la place de Caroline, je lui posais des questions pour vérifier qu'elle avait appréhendé toutes les problématiques que j'avais moi-même rencontrées. J'ai trouvé très gratifiant d'aider quelqu'un à avancer, et puis cela m'a fourni aussi plein d'idées pour ma propre activité : moi qui étais surtout dans l'idée de donner, j'ai finalement beaucoup reçu. »

■ Caroline

« J'étais responsable marketing chez Poweo, après avoir travaillé chez Orange, de grands groupes très masculins, très techniques, dans lesquels il n'est pas forcément facile d'évoluer si l'on est une femme avec une sensibilité plutôt littéraire. J'avais envie de donner plus de sens à mon travail, de mener à bien mon propre projet. Être épaulée par Isabelle m'a énormément aidée. J'arrivais aux entretiens en ayant listé des objectifs, prévu plusieurs points à l'ordre du jour. Ces échanges m'ont permis de me consolider, de prendre du recul, d'évoluer sur certains de mes choix. »



Varada, 25 ans, et Sylvain, 37 ans Une ouverture sur la différence

■ Sylvain

« Je suis un ancien d'HEC, directeur commercial chez Veolia. Dans ma vie professionnelle, tous les cadres viennent des mêmes écoles, du même milieu. J'avais peu d'occasions de me confronter à la mixité sociale, alors j'ai eu envie d'ouvrir les yeux sur d'autres réalités que la mienne. J'ai aidé Varada à avoir plus de méthode dans sa recherche d'emploi, à prendre confiance en lui : on a défini un calendrier de travail, ciblé les entreprises qui l'intéressaient, fait plusieurs simulations d'entretiens d'embauche. Cela m'a permis de mieux comprendre les difficultés d'insertion rencontrées par ces jeunes, d'infirmier aussi certaines idées reçues que je pouvais avoir à leur sujet. »

■ Varada

« Un an après avoir obtenu mon diplôme d'ingénieur, je n'avais toujours pas trouvé d'emploi, j'avais l'impression de perdre mes repères. Je suis arrivé d'Inde, il y a sept ans : j'avais peur que mes origines différentes soient un obstacle, et puis ce n'était pas facile de n'avoir aucun retour sur mes démarches. Je ne savais pas si je m'y prenais mal ou si mes difficultés étaient liées au contexte économique. Sylvain m'a aidé à m'évaluer, à affiner mon projet professionnel. Il m'a apporté de la méthode, des outils. Quelques mois plus tard, j'ai été embauché. » ●

► des moments charnières de la vie professionnelle, le mentor représente un soutien précieux, une aide concrète. On le rencontre souvent hors du bureau – autour d'un café, par exemple – pour des rendez-vous réguliers, qui visent d'abord à briser la glace, à formuler les attentes du mentoré, à lister ses objectifs, puis à établir ensemble un programme de travail, avec des problématiques précises, un calendrier à respecter et, entre chaque entretien, des échanges par e-mail ou téléphone. Même lorsqu'il appartient à la même entreprise, le mentor n'est pas un supérieur hiérarchique, mais un cadre d'un autre service, tenu à la confidentialité : on peut lui parler en toute confiance. « *Au fond, le mentoring formalise, de manière plus durable et plus éthique, une relation ancestrale : dans notre itinéraire, nous avons tous rencontré des gens qui nous ont conseillés, influencés, aidés à faire des choix* », analyse Pierre Angel. Contrairement à ces mentors informels que nous avons pu croiser, cette relation permet de laisser de côté les rivalités de la vie de bureau. « *Il s'agit vraiment d'une zone de libre-échange, qui permet de prendre du recul sur ses interrogations, grâce à l'aide de quelqu'un qui connaît bien votre problématique mais qui ne fonctionne pas comme vous*, résume Pascale Pailhé. *Rien n'y est interdit : on peut se montrer vulnérable, contradictoire, et tout mettre sur la table sans risquer d'être jugé.* »

Une aide pour évoluer, pour oser s'affirmer

Un peu plus avancé sur le chemin professionnel qu'on souhaite emprunter, le mentor montre la voie, aide à prendre confiance en soi. « *C'est très rassurant d'échanger avec quelqu'un qui a réussi à mettre en pratique ce qu'on voudrait soi-même accomplir : ça démontre que c'est possible*, analyse Martine Van Went, responsable du groupe de mentoring chez EPWN. *C'est notamment très bénéfique pour les femmes, qui, au travail, ont souvent un problème d'affirmation de soi : elles ont*

plus de mal à faire valoir leurs compétences, à demander une augmentation, à sauter le pas pour créer leur entreprise et se culpabilisent beaucoup à l'idée de délaissier leur vie de famille. Un mentor peut les aider à se décomplexer. » Comme dans la mythologie grecque, où Mentor est l'ami auquel Ulysse confie l'éducation de son fils Télémaque, ce « passeur d'expériences » est souvent plus âgé : il incarne alors une sorte de figure tutélaire qui sécurise et donne le courage d'aller de l'avant. « Mais il arrive aussi que la mentore soit plus jeune que sa mentorée, assure Martine Van Went. Certaines femmes de 50 ou 55 ans font appel à nous parce qu'elles ont l'impression de devenir "vieilles", un peu usées par la routine : elles recherchent une mentore plus jeune qui leur redonne de l'enthousiasme. »

Une belle occasion d'être reconnu autrement

Alors que le manque de reconnaissance représente l'une des principales causes du mal-être au travail (enquête Samotrace, 2010), le mentorat permet de prendre conscience des richesses qu'on porte en soi, et de valoriser son expérience en la transmettant. Le mentor y trouve l'occasion de prendre l'air, de se sentir utile autrement, de faire une sorte de bilan positif de son parcours. Le mentoré a, lui aussi, l'impression de sortir de l'anonymat. « Il a moins le sentiment d'être un pion, un numéro, d'autant que lui aussi a beaucoup à apprendre à son mentor, analyse Pierre Angel. Il s'agit finalement d'une belle rencontre qui transforme chacun de ses protagonistes. »

TEXTE : SÉGOLÈNE BARBÉ

PHOTOS : FLORENCE BROCHOIRE POUR LA VIE



Prolongez ces pages
Bien vivre ensemble sur RCF

le vendredi 29 avril, à 9h 19.

Avec Elisabeth Marshall, en direct, aux micros d'Olivier Bonamy et de Virginie Marze. Fréquences RCF au 04 72 38 62 10 ou sur www.rcf.fr

Questions de vie

La nouvelle collection de hors-série La Vie

RELIGIONS | SOCIÉTÉ | PHILOSOPHIE | SPIRITUALITÉ | SCIENCES | ART | ÉCONOMIE

QUESTIONS DE VIE

La Vie
HORS-SÉRIE



L'amour

JULIETTE BINOCHÉ JEAN-LUC MARION MICHELA MARZANO
BORIS CYRULNIK EDGAR MORIN CATHERINE CLÉMENT
ANNA GAVALDA MARC-ALAIN OUAKNIN PASCAL BRUCKNER

Format : 27 x 23 cm
84 pages - 6,90 €

Cette nouvelle collection de hors-série ose aborder de front l'amour dans toutes ses dimensions sociales, psychologiques, spirituelles et existentielles.

Sans pudeur ni tabou, en profondeur et en toute conscience, en convoquant le christianisme, la philosophie, l'art, la poésie, l'économie, la science, des textes fondamentaux, l'humour, l'infographie, etc.

En vente chez votre marchand de journaux, en librairie spécialisée et sur www.lavie.fr (rubrique boutique)