

MENTORS

Ces alliées qui nous révèlent au travail

« Je suis trop jeune pour ce poste », « Je ne suis jamais promue », « Je ne sais plus ce que je veux »... Aujourd'hui, certaines femmes qui font carrière ou créent leur entreprise éprouvent le besoin d'être épaulées. C'est le rôle de la mentor, bénévole expérimentée ou simple rencontre, qui les accompagne pour franchir un cap. Une relation de transmission riche et forte quand elle ne tourne pas à l'emprise. PAR CORINE GOLDBERGER. ILLUSTRATIONS GIACOMO NANNI.

Leur premier rendez-vous ? Gisèle Szczyglak, directrice générale du cabinet W&L Consultants⁽¹⁾, sourit. C'était au Paradis du fruit : Alice⁽²⁾, 28 ans, diplômée dans la finance, arrive, une mèche lui barrant le visage, traînant les pieds, et une attitude qui semble dire : « Je viens parce qu'on m'a conseillé de vous rencontrer, mais à quoi bon ? » Tête baissée dans sa salade, elle raconte alors à Gisèle son mal-être secret au travail : pourquoi piétine-t-elle dans son entreprise ? Parce qu'elle ne sort pas de HEC ? Pas assez compétente ? Pas assez performante ? « Quand elle est arrivée dans sa boîte, elle a imité les autres femmes, qui bossaient dur et en silence, explique Gisèle Szczyglak. Excellentes et invisibles. Des collègues (plus ou moins bien inten-

tionnées) lui répétaient qu'aller voir la DRH ne servait à rien. Elle sentait bien que les infos dont elle avait besoin, elle ne les aurait pas de manière officielle. » Quand les deux femmes attaquent les cafés gourmands, Alice a attaché ses cheveux et regarde enfin Gisèle droit dans les yeux. Entre-temps, la spécialiste lui a fait passer quelques messages importants. Du type : « Il faut que tu aies maintenant un poste plus exposé, un poste managérial. Si à 28 ou 29 ans, tu ne diriges toujours pas une équipe, tu n'en dirigeras jamais dans cette boîte. » « Alors oui, elle pouvait, elle devait afficher son ambition, martèle Gisèle Szczyglak. Ce n'est pas incompatible avec le sens du collectif et la valorisation du travail des autres. Oui, elle devait faire son autopromotion, communiquer sur son talent, construire sa "marque" et défendre ses propres points de vue face à ►



« Grâce à ma mentor, je ne me mets plus dans des rôles de mère, voire d'assistante. Je suis l'égale de mes collègues. » **INÈS, AVOCATE**

ses chefs. Et aussi nouer des alliances au sein de son entreprise pour se constituer un réseau, soigner son look, mais sans bling-bling, avant une réunion stratégique. »

C'est donc ça, le mentoring. Une relation bienveillante et bénévole (contrairement au coaching), entre le mentor, un senior, parfois de très haut niveau, et une personne qui bénéficie de son expérience pour construire sa carrière, changer de poste, gérer un conflit, ou encore créer son entreprise... Et la demande de mentoring est en pleine expansion dans les réseaux professionnels de femmes, mais il y a encore un manque chronique de mentors pour y répondre. Même si aucune étude ne permet de mesurer l'ampleur de cette pratique. Selon Gisèle Szczyglak, « c'est parce qu'elles sont transparentes pour les ressources humaines, qui ne connaissent encore qu'un seul modèle : la gestion des carrières d'hommes blancs occidentaux. » Autre raison de cet engouement : cette relation entre femmes semble moins ambiguë qu'avec un homme. Et elle évite le risque d'un paternalisme pesant.

Le mentoring peut être encouragé par la DRH, via son réseau de femmes en interne, ou via une association indépendante de femmes. Mentor et mentorée s'engagent le plus souvent dans un contrat qui définit leurs attentes et la fréquence des rencontres, les modalités qui leur conviennent : café, déjeuner, téléphone, e-mail, Skype, etc.

Équilibre entre vie privée et vie professionnelle, volonté d'évolution, faiblesse du carnet d'adres-

ses... les binômes féminins abordent franchement tous les aspects d'une carrière. « Certaines me disent : "J'aimerais avoir affaire à une mentor qui soit elle-même mère, pour savoir comment elle gère carrière et enfants à haut niveau" », constate Martine Van Went, membre active du réseau Professional Women Network (PWN). D'autres veulent inverser les rôles : « J'ai 50 balais, je m'encroûte. Je voudrais une jeune

mentor pour me booster. » Laurence Dejouany, psychologue, membre du cercle InterElles, constate aussi que des dirigeantes qui se sentent seules au sommet et qui ne peuvent se confier à personne cherchent dans cette relation une aide inspirante. « Une mentor qui a connu les mêmes doutes peut être heureuse d'aider cette décideuse à identifier ses priorités, à ne pas se sentir responsable et coupable de tout », assure-t-elle.

UNE AIDE POUR SE SENTIR LÉGITIME

Certaines ont par ailleurs besoin d'une mentor parce qu'elles ne maîtrisent pas les codes de leur entreprise. Ainsi, des femmes des « minorités visibles », se croyant inconsciemment illégitimes à leur place, ne savent pas dire stop : « J'ai été amenée à mentorer une ingénieure brillantissime qui avait repris des études tout en élevant seule sa fille, raconte Viviane de Beaufort, professeure et directrice des programmes Women à l'Essec. Elle était au bord du burn-out. Plus elle en faisait, moins on la remerciait. Je lui ai donné ce conseil : "Samira⁽²⁾, tu gardes le silence un moment, pour que l'autre soit déstabilisé. Puis tu dis, calmement : "J'aimerais bien faire ce que vous me demandez, mais là, c'est impossible. On peut en reparler dans quinze jours, quand j'aurai éclusé les dossiers en cours." » Depuis, Samira travaille sa notoriété, et a demandé et obtenu une formation qu'elle croyait réservée à l'élite des grandes écoles. Et sa mentor s'est aussi chargée de parler d'elle aux bonnes personnes dans son entreprise.

Avocate dans un cabinet parisien, Inès⁽²⁾, métisse de 30 ans, s'est de son côté inscrite au programme du PWN et du Club XXI^e Siècle dédié à la promotion de la diversité, « par prévention ». « Grâce à ma mentor, Pauline⁽²⁾, je ne me mets plus dans des rôles de mère, voire d'assistante, en m'empressant de ramasser le gobelet ou le stylo du collègue tombé sous la table, ou en débarrassant après la réunion. Je ne suis pas la femme de ménage de mes collègues, mais leur égale. Chacun à sa place. »

Pour Inès, être mentorée aide aussi à cesser de se victimiser. « Quand un chef me dit non, ça ne veut pas dire qu'il me sous-estime ou me méprise. Il faut aussi remettre son refus dans le contexte de l'entreprise, du marché : comment va la boîte côté chiffre d'affaires ? Dans une entreprise, il y a toujours des enjeux qui dépassent votre personne. » Les mentors apportent aussi un soutien bienvenu aux femmes des quartiers difficiles qui créent leur entreprise. « Dès que j'ai un souci, j'appelle Marie-Lourdes », raconte Prescilla, mi-espagnole, mi-congolaise, qui vient de reprendre un salon de bronzage esthétique à Gonesse (Val-d'Oise). Elles se sont rencontrées via Initiative France, qui compte plus de 1 400 mairaines sur l'ensemble du territoire. « Mère de deux enfants, âgés de 4 ans et 2 mois 1/2, j'ai repris le travail deux semaines après mon accouchement : je n'avais pas le choix. Je dois faire tourner le salon dans un environnement qui fait peur à certaines clientes (retrouveront-elles leur voiture en sortant ?). Donc certes, nous parlons comptabilité et chiffre d'affaires, mais pas seulement : je me suis lancé un sacré défi alors que je suis crevée, et Marie-Lourdes me rebooste. »

Le mentoring fait aussi merveille auprès des jeunes de 25 à 30 ans. Partir ? Rester ? S'expatrier ? « Les jeunes diplômées sont en plein doute, constate Viviane de Beaufort. Elles ne savent pas



si elles veulent évoluer dans leur boîte, et dans le monde de l'entreprise en général, si elles ne se sont pas trompées de métier, de vie... Tout comme les garçons, elles ne veulent plus travailler dans les conditions actuelles (management ringard, exploitation...). » Quant à celles qui, très jeunes, managent des équipes plus âgées qu'elles, une mentor pourrait sans doute les aider à mieux gérer le clash des générations. C'est la situation qu'a vécue Johanna⁽²⁾ : « A 22 ans, j'avais dirigé une agence bancaire, mais mes collaborateurs avaient l'âge de mes parents. C'était affreux : je devais parfois recadrer des gens qui me rappelaient mon père et ma mère. Et je somatisais dès que les relations se tendaient. » Aujourd'hui, à 39 ans, après cette première expérience ratée, Johanna a envie de manager à nouveau une équipe, mais pas sans le soutien et les conseils d'une mentor aguerrie.

Mais la mentor, quel avantage tire-t-elle de cette relation bénévole ? « Il est toujours gratifiant de faire bénéficier quelqu'un de son expérience et de la richesse de son parcours, assure Viviane de Beaufort. Et puis c'est un don croisé. La mentorée ►

« Une relation gagnante-gagnante qui débouche parfois sur de vraies amitiés. »

VIVIANE DE BEAUFORT, PROFESSEURE À L'ESSEC

apporte des retours sur ce qu'il se passe sur le terrain, le regard de sa génération. » « Une relation gagnante-gagnante, résume Martine Van Went. Qui débouche parfois sur de vraies amitiés et du mentoring inversé, la mentorée conseillant son ex-mentor à l'occasion. »

EMPRISE ET DÉPENDANCE

Si la plupart du temps le binôme fonctionne bien, personne n'est à l'abri d'une erreur de casting. Ainsi, pour que la relation soit fructueuse, il est donc recommandé de faire équipe en dehors de tout rapport hiérarchique, et éviter ainsi tout enjeu de pouvoir, toute rivalité, toute stratégie cachée de l'une ou de l'autre. Les mentors que nous avons rencontrés mettent en garde contre ces duos coup de cœur, nés dans une même entreprise ou un même service. Qui n'a jamais rencontré ces couples d'inséparables, une senior prenant sous son aile une jeune arrivée qui, sans le savoir, a « déjà tout d'une grande ».

« Nos bureaux étaient côte à côte, se souvient Elodie⁽²⁾, directrice de la communication dans un groupe hôtelier, quand elle évoque son mentor. J'étais sa fille spirituelle, qui remplaçait la vraie, celle avec qui elle était en froid depuis des années. A quelques mois de la retraite, elle m'apprenait toutes les ficelles du métier, me présentait aux bonnes personnes. J'étais son héritière. Quand j'ai naturellement pris sa place, elle a continué, de chez elle, à diriger mon service, à me contrôler à distance, à m'expliquer ce que je devais faire. Je n'avais aucun style propre: Pygmalion au féminin, elle m'avait modelée, et j'étais sa chose. Je ne me suis libérée

d'elle qu'en changeant d'entreprise. »

« Dans le mentoring hors contrat né entre deux collègues, il peut y avoir des relations perverses, commente Laurence Dejouany. Ainsi, ces relations de dépendance réciproque ou d'emprise, où l'une étouffe insidieusement la jeune pousse qui lui fait de l'ombre. » Et il y a aussi des mento-

rées décevantes : un peu comme dans « Eve », le film de Joseph Mankiewicz, elles ne cherchent une mentor que pour piller son carnet d'adresses et disparaissent sans un mot de remerciement, une fois satisfaites. Vigilance, donc, dans les deux sens. ■

1. Auteure de « Guide pratique du mentoring en entreprise » (éd. Village Mondial). 2. Le prénom a été changé.

3 QUESTIONS À MARIA GIUSEPPINA BRUNA, SOCIOLOGUE*

MARIE CLAIRE: D'où vient le mentoring ?

MARIA GIUSEPPINA BRUNA: On en trouve des traces dans les corporations du Moyen Âge. On parlait de parrainage. Le mentoring comme accélérateur de carrière des femmes est apparu dans les années 60 aux États-Unis, mais il a explosé dans les années 90-2000, quand on a commencé à promouvoir « l'empowerment » et le leadership au féminin.

Dans quel type d'entreprises est-il apparu ?

Dans les grandes entreprises américaines et les cabinets de consultants et d'avocats. En France, il se développe dans toutes ces grandes entreprises engagées qui ont un label diversité, qui promeuvent la mixité entre les femmes et les hommes, comme Orange, L'Oréal, Engie...

Est-il différent en France et aux États-Unis ?

Oui. Aux États-Unis, c'est une institution. Toutes les femmes à haut potentiel y passent, comme mentor et comme mentorée. C'est une preuve d'implication, de motivation. Refuser de jouer le jeu est vu comme un comportement déloyal. Pas en France, où le mentoring n'en est qu'à ses débuts.

(*) Également chercheuse en sciences de gestion.