



Martine LIAUTAUD

CULTURE MENTORING

Accompagner les femmes pour réussir



© Groupe Eyrolles, 2015

ISBN : 978-2-212-56036-7

EYROLLES

Sommaire

Préface de Valérie Bernis 9

Avant-propos 11

PARTIE 1

De la nouvelle économie à l'accompagnement : des chances pour les femmes

CHAPITRE 1 Des opportunités pour tous, une chance pour les femmes 15

Nouvelle économie ou nouvelles économies ? 16

Transfert d'initiatives et économie circulaire 17

*Changement d'écosystème : le mariage du numérique, du social
et de l'innovation* 19

La place des femmes dans ce nouveau paysage 23

Une clé du succès : l'accompagnement 32

CHAPITRE 2 Paroles de grand témoin et d'experts 39

*« Les femmes doivent comprendre
qu'elles sont une richesse pour l'entreprise »* 40

*« Les femmes doivent inventer leurs propres modèles pour gagner
en légitimité »* 44

« Les femmes doivent travailler leur confiance et oser bousculer le système » 47

« Notre société apprend l'audace aux garçons et le conformisme aux filles » .. 50

*« Le regard sur l'égalité entre les femmes et les hommes est chargé
d'ambiguïtés »* 53

CHAPITRE 3 La conviction de grands patrons 57

Trois questions à... Gérard Mestrallet 58

*« Mentoring by GDF SUEZ », un programme structuré pour asseoir
le leadership au féminin* 60



Trois questions à... Stéphane Richard	64
<i>Un programme de mentoring très étendu chez Orange</i>	66
Trois questions à... Laurent Dechaux	69
<i>Le programme de mentoring d'Oracle s'enrichit d'une expérience interentreprises</i>	70
Trois questions à... Maurice Lévy	73
<i>Chez Publicis Groupe, le mentoring vise à fidéliser les talents</i>	74
Trois questions à... Marie-Claire Capobianco	76
<i>BNP Paribas promeut la place des femmes dans l'entreprise</i>	78

PARTIE 2

L'accompagnement dans tous ses états

CHAPITRE 1 L'accompagnement des salariées	85
--	----

GDF SUEZ

« <i>Le mentoring est un super outil pour construire sa seconde partie de carrière</i> »	86
« <i>Le mentoring est gratifiant et utile pour la mentee comme pour son mentor</i> »	89
« <i>Le mentoring m'a donné l'impulsion nécessaire pour prendre des risques</i> »	92
« <i>Le rôle du mentor est d'aider la mentee à porter le bon regard sur sa carrière ou l'entreprise</i> »	95

Oracle

« <i>Quand on a un objectif, le mentoring permet d'être guidé pour l'atteindre</i> »	98
« <i>La clé d'un mentoring réussi ? Que le courant passe entre les deux protagonistes</i> »	101
« <i>Le mentoring permet des prises de conscience essentielles</i> »	104

Orange

« <i>Le mentoring aide les femmes à aborder des sujets dont elles ne parlent pas en général au travail</i> »	107
« <i>Le mentoring permet aux femmes d'avancer avec leurs valeurs et leurs compétences</i> »	110



« Le mentoring permet de montrer aux femmes que l'on peut concilier vie professionnelle et vie privée »	112
« C'est la prise de conscience des hommes qui fera bouger les choses »	114
« Le mentoring permet de décrypter le fonctionnement d'une entreprise »	117
« Le mentoring est un outil précieux pour aider les femmes à évoluer »	120
« Le mentoring est un facteur d'accélération de carrière pour les femmes »	123
Avec Capital Filles, Orange fait le pari de la diversité et de la mixité	126
« L'accompagnement me permet de mettre toutes les chances de mon côté »	129
« Cette expérience a dépassé mes espérances »	131

Publicis Groupe

« Il faut écouter son mentor pour s'enrichir de son expérience »	134
« Le mentoring permet de porter un regard neuf sur les choses »	136

BNP Paribas

« Le mentoring m'a donné un autre regard sur mon parcours professionnel »	138
« Toutes mes mentees ont évolué ou été promues »	140
« Mon mentor a été un formidable guide »	143
« Les hommes doivent être confrontés à la problématique des femmes pour changer »	146



La Caisse des dépôts

La Caisse des dépôts accompagne la progression des femmes : le programme FIDES	149
« À chaque fin de rendez-vous, je débordais d'idées pour la suite ! »	153
« Le mentoring m'a apporté une satisfaction personnelle énorme »	156
« Grâce au mentoring, j'ose davantage »	159
« La confiance et la bienveillance réciproques sont au cœur de la réussite du mentoring »	161
« Le mentoring constitue un formidable outil de ressources humaines »	164
« En devenant mentor, je peux transmettre ma connaissance de l'entreprise »	166

CHAPITRE 2 L'accompagnement des femmes entrepreneurs 169

Women Business Mentoring Initiative (WBMI) prône l'accompagnement sur mesure des femmes entrepreneurs	170
« Mes mentors sont mes dealers d'oxygène »	173

« La mixité me semble essentielle dans l'entreprise »	176
« Une mentee doit accepter de confier ses interrogations et ses faiblesses, car c'est sur ces points qu'un mentor peut l'aider »	179
« Le mentoring aide à se poser les bonnes questions »	182
« Un mentoring réussi, c'est comme au rugby : une victoire collective »	185
« Mon mentor m'insufflé l'énergie dont j'ai besoin pour poursuivre ma route »	188
« Le mentor est loin d'être un spectateur passif ! »	191
Paris Initiative Entreprise accompagne les créateurs pour leur financement .	194
« Si mon aventure entrepreneuriale a marché, c'est grâce à l'accompagnement »	197
« La personnalité du créateur est un facteur de réussite essentiel d'un projet d'entreprise »	199
« L'accompagnement est l'une des conditions incontournables de la réussite d'une entreprise »	201
« L'accompagnement est source d'un enrichissement humain énorme »	204
Fédération Pionnières, première incubatrice pour les créatrices d'entreprises innovantes	206
« Grâce à l'accompagnement, on apprend à puiser des forces au fond de soi »	210
« Les responsables d'accompagnement sont un peu un fil d'Ariane : des liens forts se créent avec les créatrices »	213
« L'accompagnement fait office de miroir qui aide à réagir immédiatement »	216
« Quel que soit le projet, accompagnant et accompagnée doivent bien s'entendre »	219
Conclusion	221



Préface

Quand Martine Liautaud m'a soumis l'idée d'éditer un livre sur le mentoring, j'ai tout de suite accepté que GDF SUEZ contribue à un tel travail de mise en perspective et de recueil de témoignages. C'est un ouvrage important qui je l'espère fera référence en la matière. Car tout ce que vous allez lire comporte beaucoup de résonance avec la transformation de nos sociétés et de notre écosystème.

Je crois à l'entreprise, quelle que soit sa taille. Parce que je suis issue d'une famille d'entrepreneurs, j'ai compris très tôt quel trésor d'initiative, de volonté, d'effort, de patience, de détermination se cachait derrière ce vocable. L'entreprise figure parmi les plus belles aventures humaines, et les richesses qu'elle produit ne sont pas toutes financières. Le développement d'une société, d'une PME, c'est également celui de chacun de ses membres. Chez GDF SUEZ, nous souhaitons que cet esprit entrepreneurial soit partagé par tous les salariés. Et pour rendre plus concret cet engagement, nous aidons les PME à innover et à se développer en France et à l'étranger.

Je crois aussi que la mixité est la clé de demain, dans tous les aspects de nos vies et surtout dans les entreprises. Depuis 2008, en tant que Directeur Général Adjoint, j'ai impulsé et participé à l'engagement de GDF SUEZ en faveur de la place des femmes dans l'entreprise. Programmes après programmes, nous avons expérimenté, mené des pilotes et construit des bonnes pratiques, pour aboutir à des objectifs chiffrés ambitieux et des outils pérennes. Parmi eux, le mentoring s'est imposé avec au moins trois vertus : permettre aux mentorées d'atteindre leurs objectifs, y compris des postes de direction mais pas seulement ; ancrer les mentors dans leur responsabilité ; faire la preuve que non seulement l'humain mais la relation humaine a toute sa place au cœur de l'entreprise. Qu'elle est même un critère de performance. Le mentoring, c'est une affaire à trois, mentor – mentorée – entreprise. Une affaire win-win-win. Ce programme mentoring des femmes permet de travailler sur les mentalités, car cela a un effet boule de neige au-delà des acteurs concernés.

La période nous met au défi : nous ne traversons pas une crise ni même des crises. Nous sommes en mutation. Nous avons le choix de camper sur nos positions, nos chasses-gardées, nos acquis. Ou aller de l'avant, embrasser l'inconnu. Subir le changement ou y participer. Nous devons redoubler d'audace, de courage et de ténacité. Nous devons renoncer à renoncer. Nous devons oser « oser ».



En 2014, aucune technologie, aucun algorithme ne fait mieux pour cela que le regard de l'autre, en vigilance et bienveillance, dans un cadre entendu, et en connaissance de cause. Au fond, c'est cela un mentor, en tout cas ceux et celles que j'ai connu et que j'espère être. Les interrogations des mentorées renvoient souvent les mentors à leur passé, mais les font réfléchir à leur avenir.

Nous sommes, avouons-le, au cœur des bouleversements technologiques et économiques à venir. Remettre du lien, du liant dans nos décisions et nos choix est l'un des seuls moyens de grandir, à titre personnel mais aussi collectivement.

Valérie Bernis,

Directeur Général Adjoint de GDF SUEZ



CHAPITRE 3

La conviction de grands patrons

Pour que l'accompagnement soit autre chose qu'une bonne idée, pour qu'il trouve sa voie dans les grandes entreprises, pour qu'il soit connu et mis en œuvre dans le corps social, il faut que les grands patrons s'en emparent.

S'ils sont convaincus de ses bienfaits, s'ils prennent conscience que le mentoring est un extraordinaire outil de promotion, de cohésion, d'adhésion aux valeurs du groupe, ils ne tardent pas à s'y impliquer fortement et à mettre en place des programmes qu'ils suivent avec attention.

Ils le font d'autant plus volontiers que le mentoring est aussi un moyen très efficace de favoriser l'émergence dans leurs groupes de profils féminins susceptibles de contribuer à un meilleur équilibre de la « balance hommes-femmes » et à une prise en compte effective des objectifs de mixité, de parité et de diversité auxquels ils sont tous très attachés.

Les grands patrons que nous avons interrogés sont unanimes : le mentoring est un facteur d'intégration et de développement hors pair qu'il faut encourager et généraliser sans le dénaturer.

Nous laissons la parole à Gérard Mestrallet (GDF SUEZ), Stéphane Richard (Orange), Laurent Dechaux (Oracle France), Maurice Lévy (Publicis Groupe), et Marie-Claire Capobianco (BNP Paribas) avec pour chacun des groupes concernés, une présentation détaillée de leurs programmes d'accompagnement.

? Trois questions à... Gérard Mestrallet

Gérard Mestrallet est Président-Directeur Général (PDG) de GDF SUEZ.

– *Pourquoi GDF SUEZ a-t-il mis en place un programme de mentoring dédié aux femmes ?*

Ma conviction est que notre entreprise, que toute entreprise, doit non seulement être le reflet de la société, mais doit aussi être précurseur, à l'avant-garde des sujets et des changements sociétaux. Faire progresser la mixité demande audace, courage et une certaine ténacité. Valeurs que notre groupe cultive et met au service des femmes de GDF SUEZ. C'est notre intérêt à toutes et tous : les études le montrent, la mixité et la diversité sont un levier essentiel de notre performance collective. Pour cela nous avons autant besoin d'une stratégie solide que de diversité et de mixité dans les talents que nous recrutons, dans les managers que nous nommons, ou encore dans la composition de notre conseil d'administration. Naturellement des difficultés, culturelles, historiques, demeurent. C'est pourquoi, avec Valérie Bernis, directeur général adjoint du groupe, nous avons dès 2008 engagé chez GDF SUEZ une politique mixité ambitieuse, globale, visant à soutenir et à faire progresser la place des femmes dans le groupe. Ainsi est né en 2008 Women in Networking (WIN), le réseau international des femmes de GDF SUEZ, dont l'ambition est d'aider les femmes à se renforcer collectivement. Puis en 2010, partant du constat que les femmes rencontraient des difficultés pour dépasser le plafond de verre et n'accédaient pas assez à des postes à responsabilité nous avons lancé le « mentoring by GDF SUEZ ». Ce programme particulièrement adapté aux attentes des femmes du groupe, bénéficiaires du dispositif ou mentors, a également été bien accueilli et compris par les hommes, cadres dirigeants, à qui nous avons demandé de jouer le jeu et qui se sont révélés eux aussi d'excellents mentors, très attentifs et concernés.

– *Quels en sont les enseignements et quel bilan peut-on dresser ?*

Ce que nous constatons, alors que la troisième saison du mentoring s'est achevée en septembre 2014, c'est que cet accompagnement a été pour toutes les bénéficiaires un formidable outil de mise en lumière et de confiance en soi, les deux étant naturellement liés. Chacune d'entre elles a pu réfléchir à son positionnement et, grâce à l'aide de son mentor, faire évoluer sa carrière vers plus de responsabilités. Le taux de satisfaction est très élevé (proche de 100 %) aussi bien chez les mentees que chez leurs mentors. Ce qui est important à souligner éga-

lement, c'est que le mentoring ne bénéficie pas seulement aux mentees. C'est un puissant levier pour nos mentors, tous cadres dirigeants, qui peuvent ainsi mieux comprendre les aspirations de nos hauts potentiels et développer leurs compétences. C'est également pour tous les participants une occasion supplémentaire de découverte et de connaissance du groupe, ce qui est essentiel dans le contexte actuel de transformation de nos activités.

– *Quelle suite souhaitez-vous donner à cette expérience ?*

Au-delà de l'impact très positif sur la place des femmes dans le groupe, le succès des trois premières saisons de ce programme a également permis d'inscrire le mentoring dans notre culture d'entreprise, dans notre « *management way* ». Avec le comité de direction, nous avons décidé d'étendre ce type de dispositif et lancé au printemps 2014 un programme de mentoring global, visant à accompagner dès 2014 plus de mille jeunes managers femmes et hommes issus de toutes les activités du groupe. En ce qui concerne plus particulièrement les jeunes femmes hauts potentiels, une saison 4 du « mentoring by GDF SUEZ » sera lancée fin 2014 avec une dimension internationale renforcée. Je reste très attentif à ce que nous poursuivions notre objectif initial : faire évoluer les mentalités, changer de regard sur la mixité et sur la parité. C'est tout le sens du réseau WIN, du mentoring, mais aussi de toutes les autres actions fortes menées depuis 2008 dans notre groupe. Grâce à la mobilisation remarquable des femmes et hommes du groupe, GDF SUEZ est particulièrement bien positionné sur ce sujet important de la mixité, et nous continuerons de développer et de mettre en œuvre des actions concrètes en faveur des femmes dans notre entreprise, dans l'intérêt de tous et toutes.

« *Mentoring by GDF SUEZ* », un programme structuré pour asseoir le leadership au féminin

Depuis 2008, GDF SUEZ a déployé un programme d'actions global en faveur de ses collaboratrices. Le but ? Accompagner le développement de leur carrière au sein du groupe et, plus largement, diffuser une culture de la mixité. C'est dans ce cadre qu'est né en septembre de la même année le réseau WIN (Women In Networking). Sous l'impulsion de ce dernier, GDF SUEZ a lancé en janvier 2010 son premier programme de mentoring, visant à mettre en relation des femmes identifiées comme étant des hauts potentiels et des cadres dirigeants du groupe, afin d'améliorer l'accès des femmes aux postes de direction. Avant de déployer ce programme à plus grande échelle, GDF SUEZ a d'abord lancé un pilote pour tester et affiner la démarche.

Contexte, enjeux et objectifs

Face à la difficulté rencontrée par les collaboratrices à dépasser le plafond de verre, les hauts potentiels ne progressent plus ou finissent par quitter l'entreprise. En réponse à ce constat, le programme de mentoring de GDF SUEZ, d'une durée d'un an, s'est fixé plusieurs enjeux :

- marquer l'engagement du groupe en faveur des femmes ;
- permettre la mise en lumière des talents féminins en interne ;
- voir apparaître plus de femmes dans les fonctions de direction ;
- impliquer les hommes et les femmes du groupe sur le thème de la mixité.

Le mentoring repose sur une culture de générosité, de respect et de partage. Faire grandir les mentees passe par l'atteinte de plusieurs objectifs définis par le mentor et la mentee. Leur relation repose sur un échange mutuel au sein de leur binôme.

Pour la mentee, il s'agit de :

- apprendre à « décoder » le fonctionnement interne en bénéficiant de l'expérience d'un collaborateur ou d'une collaboratrice du groupe ;
- être conseillée dans ses choix et dans son parcours professionnel ;
- être confortée sur sa capacité à occuper des postes de direction ;
- développer ses connaissances et son réseau.

Pour le mentor, il s'agit de :

- être sensibilisé et sensibiliser les hommes aux problématiques rencontrées par les femmes ;
- s'enrichir au contact de l'autre ;
- renforcer la cohésion interne.

Conditions de réussite

Pour réussir l'aventure du mentoring, confiance réciproque, confidentialité, intégrité, honnêteté, professionnalisme, rigueur et respect de la diversité sont des prérequis. Outre ces qualités, des règles ont été établies pour assurer le succès du programme. Ainsi, les membres du binôme ne doivent pas appartenir à la même ligne hiérarchique. Leurs objectifs doivent être clairement définis dès le départ et l'implication de chacun doit être équivalente. Des rencontres à fréquence régulière, ainsi que la confidentialité de leurs échanges, sans oublier un périmètre d'intervention défini (l'évolution de carrière de la mentee), enfin un suivi rigoureux de la relation sont aussi au programme. Afin de débloquer toute situation de tension et de prévenir d'éventuelles difficultés relationnelles, un dispositif d'encadrement a aussi été déployé.

Programme, sélection

Afin de donner au test une taille représentative, GDF SUEZ a constitué quarante-cinq binômes. La cible des mentees : des femmes à haut potentiel, membres du réseau WIN. Quant aux mentors, ce sont des cadres dirigeants des deux sexes, sans lien hiérarchique avec les mentees et plus expérimentés, qui peuvent aider, par leur expérience et leur réseau les femmes du groupe à progresser.

Pour la sélection des participants, chaque candidat au programme a exprimé sa motivation par écrit et précisé les thèmes qu'il souhaitait aborder. Les mentors ont été choisis notamment dans le respect d'une culture de la mixité. Ils doivent pouvoir transmettre un *feed-back* constructif, être ouverts d'esprit et tolérants, avoir une vision stratégique de l'entreprise et démontrer des qualités de leadership, savoir prendre du recul et évaluer les progrès de la mentee, enfin être patient et attentionné. Quant aux mentees, elles doivent être motivées pour évoluer et franchir certaines étapes, désireuses de comprendre et d'analyser leurs atouts et les éventuels obstacles à leur progression, enfin ouvertes à un regard extérieur et à l'écoute des conseils d'autrui. Elles ont été choisies sur la base de l'analyse de leur désir d'accompagnement, puis en rapprochant leurs besoins des domaines d'intervention proposés par les mentors. C'est ainsi que l'équipe projet a constitué les binômes.

Préparation des participants

Facteur clé de la réussite des programmes de mentoring, la préparation des mentors et des mentees a été minutieusement menée. D'une part, les mentors ont suivi trois sessions collectives de formation. Au programme de la première : étapes du programme pilote, posture du mentor, application, outils du mentoring (arbitrage, gouvernance de soi, prise de hauteur, etc.), grilles de lecture sémantiques et déontologie. À l'issue de cette session, les binômes ont pu faire connaissance. Les mentors ont ensuite suivi une deuxième session de formation pour leur apporter d'autres outils et étudier les grilles de lecture des comportements et attitudes. La troisième et dernière session collective leur a enseigné comment « corriger le tir ». Enfin, une session individuelle de coaching a permis de personnaliser et d'ajuster la relation mentorale.

Les mentees, elles, ont participé à une réunion pour les préparer à la rencontre avec leurs mentors respectifs. À son issue, les objectifs et les limites du programme, leur rôle de mentee et les étapes de la relation mentorale n'avaient plus de secret pour elles.

Animation et suivi

La relation entre le mentor et la mentee, clé de voûte de la réussite du programme, nécessite d'être suivie pour éviter les points de blocage. Pour cela, la qualité de ce lien a été évaluée *via* un questionnaire de satisfaction dès le début de la démarche. Ainsi, les réajustements nécessaires en cas de *matching* erroné ont pu être rapidement menés. Puis deux réunions ont été programmées pour suivre l'évolution de la relation mentorale en temps réel. Les mentees ont pu y partager leur expérience, échanger les bonnes pratiques, et apprendre à redynamiser la relation le cas échéant. Enfin, certaines ont bénéficié d'un suivi individuel d'ajustement du binôme, notamment quand ce dernier manquait de dynamisme.

Bilan

Pour dresser le bilan de ce programme pilote, tous les participants ont rempli un questionnaire détaillé et les mentees ont été reçues en entretien. Cette enquête a montré que la relation mentorale était basée sur le sérieux et la constance, conduisant à une satisfaction de 98 % des participants, mentors et mentees confondus. Pour 84 % de ces dernières et 91 % des premiers, les objectifs fixés ont été atteints. La bienveillance des mentors a assuré la qualité des échanges et le dialogue. Quant aux réunions d'échange pour mettre en perspective les problématiques, elles ont été considérées comme utiles à près de 60 % par les mentees. Celles-ci ont pu prendre un peu de recul et partager leur

expérience. Les mentors, eux, ont plébiscité (96 %) la formation, indispensable pour bien appréhender leur rôle et acquérir une expertise dans l'accompagnement. Le cercle vertueux mis en place par le programme a en outre renforcé la fidélisation des mentees et fait grandir leur fierté d'appartenance à l'entreprise. Quant aux mentors, ils ont davantage pris conscience des freins et leviers de l'évolution des femmes dans l'entreprise.

Résultats

Grâce à ce programme, les mentees ont pu mener un travail sur elles-mêmes et prendre conscience de leur positionnement dans l'entreprise. Autres bénéficiaires : la compréhension de l'entreprise et de son fonctionnement, la mise en perspective, enfin la transmission d'outils et de bonnes pratiques. À l'issue du programme, 37 % d'entre elles ont évolué dans l'entreprise ; certaines ont changé de poste et pris des responsabilités. Enfin, d'autres sont presque devenues des « *role models* » dans leur entité. Les mentors, eux, ont acquis des compétences de mentoring et renforcé leurs capacités managériales au quotidien. Certains ont même réévalué leur propre évolution de carrière ! Les interrogations des mentees les ont en effet renvoyés à leur passé et à leur avenir.

Reconduit en mars 2012 avec 61 binômes dont 8 à l'international, puis à l'automne 2013, les Saisons 2 et 3 du mentoring ont confirmé le formidable impact du programme sur le parcours professionnel des mentees et sur la sensibilisation des dirigeants aux enjeux de mixité.

Au final, ce programme a été un vecteur de transformations profondes au sein de GDF SUEZ, non seulement pour les mentors et les mentees, mais aussi pour l'ensemble des collaborateurs. Le mentoring permet en effet de travailler sur les mentalités en créant un effet boule de neige qui dépasse les seuls acteurs concernés. Ce cercle vertueux dynamise et génère un bénéfice d'image en interne et en externe de manière très concrète. Les mentalités évoluent au profit d'une sensibilisation des hommes au leadership féminin.

Trois questions à... Stéphane Richard

Stéphane Richard est président du groupe Orange.

– Pourquoi votre groupe a-t-il mis en place un programme de mentoring ?

La culture du mentoring existe dans le groupe depuis longtemps pour accompagner les jeunes talents vers la réussite professionnelle. Quand j'ai décidé de faire de la présence des femmes dans nos instances dirigeantes au même niveau que leur présence dans l'entreprise (35 %) un objectif stratégique, nous avons réfléchi à tout un ensemble de mesures pour y parvenir, notamment en travaillant sur nos fonctionnements et en revoyant les critères de gestion des carrières lorsque cela était nécessaire. Cependant, nous avons constaté qu'une partie des freins venait des femmes elles-mêmes, qui ont tendance à moins se mettre en valeur et à davantage s'autocensurer que les hommes, en particulier lorsqu'il s'agit de postuler pour des responsabilités supérieures, ce qui peut être perçu par un environnement masculin comme une preuve de désintérêt pour une progression de carrière. Le mentoring s'est alors naturellement imposé comme l'une des solutions permettant d'accompagner les femmes à potentiel, afin qu'elles développent leur confiance en elles grâce à un partage d'expérience et un regard extérieur qu'un dirigeant expérimenté pourra leur apporter.

– Quels en sont les enseignements et quel bilan peut-on dresser ?

Le dispositif de mentoring, mis en place en 2011, est très apprécié des mentees et des mentors, mais il est surtout très efficace. Une grande partie du succès d'un mentoring repose sur l'explication du sens de l'exercice et des écueils à éviter, ainsi que sur la qualité de ce que nous appelons le « mentor-matching » : la constitution judicieuse d'un binôme mentor-mentee. Nous utilisons même un outil d'aide à la décision pour aider nos équipes de « talent management » à vérifier la cohérence des profils et des attentes réciproques, tout en évitant de constituer des binômes entre personnes d'un environnement trop proche. Le programme permet aux mentees d'améliorer leur communication et d'éviter des erreurs d'interprétation des codes et des signaux qui leur sont renvoyés par leur environnement. Il bénéficie également aux mentors, en leur faisant prendre conscience des difficultés rencontrées encore aujourd'hui par les femmes en début ou à mi-carrière et en mettant en évidence les progrès restant à réaliser, en particulier en ce qui concerne le changement des mentalités et des codes au

sein de l'entreprise. Pour Orange, le programme de mentoring est ainsi également un accélérateur du changement de culture que nous voulons impulser.

– *Quelle suite souhaitez-vous donner à cette expérience ?*

Nous en sommes à notre troisième « promotion » et nous comptons reproduire l'expérience chaque année en augmentant le nombre de binômes. Nous voulons également l'étendre dans deux directions. D'un point de vue géographique tout d'abord, nous avons commencé cette année à étendre le dispositif aux femmes cadres supérieures dans quelques pays hors de France. Ensuite, nous avons eu l'intuition que le dispositif pouvait être bénéfique à toutes les femmes de l'entreprise qui souhaitaient progresser en responsabilité et en avaient le potentiel. Nous avons ainsi expérimenté le mentoring pour des femmes cadres de niveau intermédiaire afin de constituer un vivier de talents pour le futur, et nous avons également expérimenté un mentoring collectif pour les femmes non-cadres afin de les accompagner dans l'accès au statut de cadre. Ces expérimentations ont été concluantes et nous avons décidé de les étendre.

Un programme de mentoring très étendu chez Orange

La politique d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein d'Orange a pris une place prépondérante. Elle se décline sous quatre axes :

- L'égalité salariale : les bons résultats enregistrés sont le fruit de plusieurs années de mesures spécifiques et de correction des écarts.
- La mixité de tous les métiers, dont ceux des filières techniques : pour le moment, on ne compte que 15 à 25 % de femmes dans ces secteurs, voire seulement 5 % (par exemple dans les métiers de l'intervention), contre une majorité dans les fonctions support ou les métiers de la relation clients.
- L'équilibre vie privée-vie professionnelle s'incarne chez Orange par l'attention portée à l'organisation du travail, avec les managers en première ligne sur ce sujet vis-à-vis de leurs équipes. Il concerne en effet les hommes comme les femmes.
- L'accès des femmes aux fonctions de responsabilités, c'est-à-dire au sein des instances dirigeantes : celles-ci désignent d'une part les comités de direction de toutes les unités opérationnelles, où l'on compte 32 % de femmes ; et d'autre part le réseau du management des leaders, c'est-à-dire le « Top 1000 », soit les postes les plus stratégiques de l'entreprise. Ici, les objectifs d'égalité restent plus difficiles à atteindre, en raison d'un faible *turnover* et du mouvement limité des cadres supérieurs et dirigeants en poste. Signalons toutefois la forte progression de la féminisation du vivier des talents, où toutes les nouvelles entrées sont paritaires. L'objectif de féminisation des instances dirigeantes vise un taux de 35 % à l'horizon 2015, c'est-à-dire le pourcentage de femmes dans l'effectif global de l'entreprise.

66

Un programme ambitieux

Pour appuyer son objectif de féminisation des instances dirigeantes, Orange et sa direction diversité, en lien avec les équipes de « Talent management », ont imaginé, puis déployé en 2011 un programme de mentoring spécifique. Depuis lors, il a été étendu aux femmes de l'encadrement intermédiaire, voire aux non-cadres.

Les mentors sont issus de toutes les entités du groupe. Ce sont des femmes mais aussi des hommes, les postes de management de haut niveau étant aujourd'hui détenus à plus de 70 % par ces derniers. Grâce à cette relation particulière, placée en dehors du cadre hiérarchique et du contexte managérial, le binôme discute de thèmes rarement,

voire jamais abordés par les mentees avec leurs managers. Les mentors découvrent ainsi une part inconnue de l'entreprise, ce qui fait évoluer les mentalités par rapport au travail, à la relation aux postes à responsabilité, au pouvoir, etc.

Si les mentors sont tous volontaires, les responsables des ressources humaines ou les « *talent managers* » (gestionnaires de carrière) recommandent de plus en plus des personnes, qui accueillent avec beaucoup de reconnaissance et d'intérêt cette proposition. Les mentors renouvellent dans 95% des cas l'expérience, qui représente pour eux une opportunité de transfert d'expérience et de savoirs.

Avant de démarrer, ils sont préparés à la relation mentorale lors d'un atelier d'environ trois heures. Ils sont en outre conviés à deux sessions annuelles d'échanges avec les autres mentors pour évoquer leurs difficultés, leurs joies, leurs ressentis, etc. En cas de difficulté, ils peuvent s'adresser à direction de la diversité ou à un coach le cas échéant pour dénouer la situation.

Les mentees, elles, sont proposées par les *talent managers*. La première année du programme, seul le Top 1000 avait été visé. Depuis 2012, le programme a élargi sa cible, et vise des collaboratrices qui s'interrogent sur leur carrière et ont envie de progresser, sans nécessairement disposer des leviers adéquats. Avant de démarrer, elles suivent un atelier de préparation d'une demi-journée.

Organisation et fonctionnement

Une fois les mentors et les mentees choisis, ils renseignent chacun une fiche profil pour aider à former les binômes. Par exemple les mentors renseignent les domaines d'accompagnement et d'expertise, leur zone de confort pour l'accompagnement tandis que les mentees précisent leurs souhaits, les domaines métiers dans lesquels elles souhaitent évoluer, etc. Les fiches sont ensuite croisées avec des critères réducteurs (par exemple la même ligne hiérarchique, pas assez d'écart et de seniorité, etc.) afin d'éliminer la formation de certains binômes. Un outil informatique de « mentor matching » permet ainsi de proposer plusieurs combinaisons, puis l'affinement se fait manuellement avec le concours des *talent managers*.

Au démarrage de l'expérience, des outils (formation, tutoriels, vidéos, FAQ, etc.) sont proposés et des règles de fonctionnement précisées. Parmi les préconisations : la première rencontre doit être physique, la régularité des rendez-vous est essentielle, dont l'initiative revient aux mentees, etc. Naturellement, chaque binôme peut adapter ou définir les règles qui lui conviennent. Au bout de trois mois, les responsables du programme vérifient que le travail du binôme a bien démarré en appelant les mentees. Cela

permet en outre de faire le point et de rectifier le tir si nécessaire. Un bilan se fait à un an, voire à deux ans, pour voir si les mentees ont évolué comme elles le souhaitent et de mesurer l'impact en termes d'évolution professionnelle.

Un bilan encourageant

Depuis son lancement en 2011, le programme de mentoring a bénéficié chaque année à quatre-vingts cadres supérieures, réparties dans tout le groupe. Ces femmes se situent à différentes étapes de leur parcours (réflexion, construction d'un projet, démarrage de poste, etc.). Les mentees de l'encadrement intermédiaires, elles, sont également quatre-vingts à profiter du dispositif chaque année, dans une logique plus régionale. La plupart de ces femmes souhaitent en effet évoluer dans leur zone géographique. De plus, leur bassin d'emploi compte suffisamment de mentors avec la seniorité requise pour les accompagner. Enfin, le programme pour les femmes non cadres se matérialise par un cycle de quatre à cinq ateliers collectifs annuels, avec une logique de codéveloppement et de proximité géographique. Là aussi, quatre-vingts femmes sont concernées.

Le bilan de l'opération est encourageant, puisque la population s'avère assez mobile, pas toujours dans une logique de promotion. C'est sans doute le signe de l'efficacité du mentoring, puisqu'il offre aux mentees un espace de réflexion, leur donne confiance en elles et les fait prendre conscience de leur valeur. Si le programme de mentoring s'adresse exclusivement aux femmes, une fois l'équilibre rétabli, il aura vocation à toucher les hommes également, car il s'agit avant tout d'un outil de gestion des talents.

Des actions complémentaires

Certains réseaux internes à Orange ont développé du mentoring croisé, construit avec des modalités simples, sur le modèle du « *speed dating* » : un échange d'expériences en quelques minutes à partir de fiches. Libre à ceux des binômes qui le souhaitent de se revoir ensuite.

Orange est aussi partenaire du réseau de femmes PWN (Professional Women's Network) : les collaboratrices membres qui en font la demande peuvent donc profiter du mentoring proposé par l'association.

Enfin, une expérimentation de mentoring pour les cadres supérieures a été déployée en 2014 dans une logique non francophone auprès de dix personnes travaillant au Brésil, en Russie, et dans le reste de l'Europe. Il s'agit de mentoring à distance, présentant de nouveaux enjeux puisque la qualité de la relation ne peut reposer sur l'instauration de relations de proximité. Affaire à suivre...

Trois questions à... Laurent Dechaux

Laurent Dechaux est président d'Oracle France.

– Pourquoi Oracle France a-t-elle mis en place un programme de mentoring ?

La question de la parité me tient à cœur. Ce programme a été initié en France il y a quelques années par Annie Eyt et j'ai naturellement repris ce rôle de sponsor lorsque je lui ai succédé à la tête d'Oracle France en septembre 2013. Il est stratégique pour notre dynamisme, notre réactivité et notre créativité de favoriser un cadre de travail équilibré. Ceci ne peut se faire sans mixité et équité. Nous avons travaillé en profondeur pour réajuster les salaires entre les hommes et les femmes. Nous avons également mis en place un programme de mentoring afin d'aider nos collaborateurs, femmes et hommes, à se développer et à profiter des nombreuses opportunités offertes par Oracle en France et dans le monde. Le mentoring est un outil de développement personnel qui repose sur des binômes de collaborateurs moins expérimentés et plus expérimentés. J'accompagne moi-même des mentees et c'est une expérience très enrichissante.

– Quels en sont les enseignements et quel bilan peut-on dresser ?

Les retours sont très positifs et le nombre de mentors et de mentees est le reflet de ce succès. D'autre part j'ai intégré des indicateurs sur la parité dans mon tableau de bord et je suis particulièrement attentif à l'évolution de la parité parmi les managers, quelle que soit la ligne de business.

– Quelle suite souhaitez-vous donner à cette expérience ?

Il s'agit d'une initiative destinée à s'inscrire dans la durée. Nous allons prochainement l'étendre à travers un programme de mentoring interentreprises. Ce programme est déjà en place dans d'autres filiales et reste ouvert aux hommes comme aux femmes. Nous finalisons actuellement un contrat de partenariat avec une association spécialisée dans le mentoring interentreprises groupe. En montrant que les femmes peuvent, tout autant que les hommes, s'épanouir dans le monde digital, j'aimerais inciter plus de jeunes filles à se tourner vers un univers porteur d'avenir.

Le programme de mentoring d'Oracle s'enrichit d'une expérience interentreprises

Le géant informatique ambitionne d'augmenter le nombre de femmes dans les instances dirigeantes et dans les programmes stratégiques. À cet effet, il met en place une politique de parité et de mixité afin d'accroître la part des femmes dans le monde de l'IT – où elles accusent une décroissance dramatique depuis plusieurs années. Dans ce cadre, le groupe a développé au niveau européen le projet « Diversité et parité équilibre ». En France, les effectifs d'Oracle ne comptent en effet que 26 % de femmes (28 % pour l'ensemble de l'Europe).

La volonté de travailler sur ce sujet se manifeste notamment par le réajustement des salaires entre les hommes et les femmes : Oracle France a planché pendant trois ans sur cette problématique. Autre cheval de bataille, le recrutement : l'entreprise fait désormais toujours figurer une femme dans la short-list des candidats. À défaut, les recruteurs doivent expliquer les raisons de cette absence. Des outils ont également été déployés pour alerter les responsables qui accordent les promotions, font les évaluations et décident des augmentations de salaire en cas de déséquilibre ou de décalage observé en ce qui concerne les femmes. Enfin, le département des ressources humaines organise régulièrement des sessions pour communiquer aux managers des messages sur la performance des équipes mixtes, appuyée par des éléments factuels.

Objectifs, organisation et déroulement

Le mentoring trouve une place à part entière dans cette démarche. Pour Oracle, il s'agit d'un outil essentiel pour assurer la progression des collaborateurs, femmes comme hommes. Le groupe a une belle maturité en la matière, avec des programmes de mentoring appliqués par initiatives locales et par pays. En France, un processus formalisé existe depuis 2010 dans le cadre de OWL (Oracle Women Leadership), en complément du coaching. Son but ? Aider au développement personnel dans un environnement de travail précis en créant des binômes de collaborateurs moins expérimentés et plus expérimentés. Le mentoring, qui permet de transférer des connaissances sur le mode intuitif et tacite, met l'accent sur le *feed-back* et les questionnements de la mentee. Il s'inscrit enfin dans le cadre du « *self-driven learning* » d'Oracle. Le programme compte environ 70 % de mentees femmes et 30 % d'hommes.

Un « *template* » spécifique au mentoring a été créé pour mettre en exergue ce que les mentees cherchent et ce que les mentors peuvent leur apporter (expérience de réseautage, managériale de plusieurs équipes à distance, interculturelle, etc.). Un groupe pilote mentoring composé de six femmes venues d'horizons très différents (Oracle et entreprises acquises par le groupe) examine les attentes des uns et ce que peuvent apporter les autres. Les binômes, mixtes pour la plupart, sont ainsi constitués manuellement : deux mentors sont proposés à chaque mentee, qui peut s'entretenir le temps nécessaire avec chacun d'eux pour se décider et choisir l'un d'eux. Parfois, des personnes qui ne se sont pas manifestées pour devenir mentors sont sollicitées, par exemple pour répondre à un cas de figure spécifique.

Avant de démarrer l'expérience, le programme est présenté aux mentors et aux mentees, ainsi que les engagements et les attentes de chacun. Des échanges sont régulièrement organisés lors de petits déjeuners, pour encourager les partages d'expérience. Chaque mentor bénéficie d'un point de contact au sein du groupe pilote pour le contacter si nécessaire. Le groupe épaulé toutes les expériences en cours. Au niveau européen, des échanges sont aussi organisés *via* un réseau qui réunit tous les mentors. Et si ces derniers rencontrent un problème d'écoute, de communication ou de reformulation, des formations sont à leur disposition.

L'expérience dure en moyenne un an, même si cela peut parfois être plus court (par exemple pour répondre à des besoins très ciblés comme l'obtention d'un MBA ou d'un diplôme HEC) ou plus long (par exemple en raison de l'évolution de la mentee, qui souhaite parfois travailler avec un autre mentor afin de répondre à de nouveaux objectifs). Les binômes peuvent être physiquement éloignés, mais se voient dès que possible et échangent souvent par téléphone. Les rencontres sont programmées au minimum une fois par mois, à raison d'une à deux heures de rendez-vous.

Des rôles spécifiques

En tant qu'apporteur de conseils, le mentor soutient, encourage et donne son éclairage à la mentee. Grâce à son expertise, il encourage celle-ci à se lancer dans son projet et à relever des défis de façon constructive et objective. Cette aventure apporte son lot de bénéfices au mentor : non seulement il maîtrise de nouvelles compétences, mais il fait aussi montre de ses connaissances personnelles, professionnelles, et exerce son *leadership*. Le mentoring lui permet de tester de nouvelles idées, d'améliorer les conditions de réseautage, de découvrir un nouveau pan de l'organisation d'Oracle, ou encore de développer son propre réseau. Sans oublier l'emploi de ses compétences de coaching et de conseil. Au final, ses compétences managériales y gagnent aussi en qualité. Le pro-

gramme de mentoring a un effet positif sur la satisfaction et la fidélisation des collaborateurs.

Chaque bénéficiaire du programme doit respecter les objectifs fixés en amont et reste responsable de leur atteinte. La mentee apprend de nouvelles compétences et élargit ses connaissances grâce aux échanges avec son mentor. Elle doit se montrer ouverte à la discussion et aux remarques de ce dernier, et accepter les changements éventuels de cap. Elle doit enfin optimiser au maximum les opportunités apportées par le mentoring, dont celles liées à de nouveaux apprentissages. Grâce au programme, chaque mentee gagne en confiance en soi, bénéficie d'un encouragement et d'un soutien importants, et devient plus visible en termes d'évolution de carrière.

Une cinquantaine de collaborateurs ont déjà bénéficié du programme de mentoring d'Oracle France.

Vers une expérience interentreprises

Un programme de mentoring interentreprises doit être lancé en France au cours du second semestre 2014, programme qui est déjà appliqué par les filiales en Roumanie, Grande-Bretagne, Suisse et Espagne. Ouvert aux hommes comme aux femmes, il devrait séduire nombre de collaborateurs. La solution interentreprises décroïsonne en effet le processus et gomme le risque du manque de confidentialité qui peut effrayer certains quand il s'agit de mentoring interne. Un contrat de partenariat devrait être signé avec une association qui fait elle-même du mentoring interentreprises groupe. En France, le partenaire ciblé devrait être PWN (Professional Women's Network).

Même si la question de la parité et de la carrière des femmes varie d'une entreprise à l'autre, Oracle France s'est inspiré des bonnes pratiques d'autres pays ayant déjà lancé ce type de mentoring. Par exemple, en Roumanie, où le programme a été développé avec GSK, Xerox, Renault et Petrom, une enquête a été lancée auprès des mentors et des mentees pour en mesurer le succès : le mentor a-t-il permis de développer un réseau qui ouvre des portes ? La mentee fait-elle plus de réseautage qu'avant ? Le mentoring interentreprises permet non seulement de développer son réseau, de s'enrichir professionnellement ainsi qu'en tant qu'individu, mais apporte en plus une ouverture et un rayonnement vers d'autres industries, d'autres modes de fonctionnement, des valeurs. Un programme à suivre...

Trois questions à... Maurice Lévy

Maurice Lévy est président du directoire de Publicis Groupe.

– *En quoi ce programme de mentoring est-il intéressant pour votre groupe ?*

Nous avons voulu préserver la confidentialité de la performance (ou non-performance), d'où un programme croisant les entités. Les mentors et les mentees ne sont jamais issus de la même filiale. Cela crée de la confidentialité et génère de la confiance. Le programme de VivaWomen! vient compléter des dispositifs existants et surtout ce sont les femmes du groupe elles-mêmes qui le pilotent, car il répond à leurs attentes. Donc tout ce qui peut aider les femmes talentueuses – comme les hommes – à évoluer au mieux au sein de l'entreprise, à exprimer leurs ambitions, doit être soutenu.

– *Quels en sont les enseignements et quel bilan peut-on dresser ?*

Le premier bénéfice immédiat est la confiance en soi que les participantes ont pu en tirer, quelle que soit la formule retenue. La confiance est un moteur puissant et ne pas se sentir seule est un atout. Et cela rejaille dans de nombreuses dimensions liées à leur travail : une plus grande assurance dans les relations internes, une meilleure compréhension des équipes, un management plus abouti des relations humaines et bien sûr une plus grande assurance dans les contacts avec les clients. Il y a aussi des avantages induits, notamment sur la personnalité, son épanouissement. Bref, non seulement il y a des bénéfices professionnels évidents, mais ils existent aussi sur le plan personnel. Et qui plus est, autant (ou presque) pour le ou la mentor que pour la mentee.

– *Quelle suite souhaitez-vous donner à cette expérience ?*

Poursuivre me semble évident. Il nous faut regarder avec un peu plus d'attention en quoi ce programme les a aidées à concrétiser tout ou partie de leurs projets. Ce programme est encore « jeune » et commence à se déployer dans différents pays, en tenant compte des spécificités locales et d'enjeux culturels. Cela s'inscrit dans une logique de partage, simple, directe, facile, qui est celle attendue par les jeunes générations, très nombreuses dans nos métiers. Nous devons progressivement le démultiplier au gré des besoins exprimés. Enfin, ce programme de VivaWomen! repose aussi sur une forme de générosité entre collaborateurs (femmes et hommes), valeur clé à mes yeux, et certainement facteur de succès.

Chez Publicis Groupe, le mentoring vise à fidéliser les talents

VivaWomen! a pour objectif d'accompagner les femmes de Publicis Groupe dans leur évolution professionnelle et personnelle. Le réseau est présent dans seize villes (neuf pays fin 2013) et regroupe plus de deux mille femmes (sans distinction de niveau hiérarchique). Sa particularité est d'être transversal à travers le groupe (interfiliales ou interagences).

Le mentoring : un axe de priorité pour VivaWomen!

Le mentoring est l'un des quatre axes de travail majeurs de VivaWomen!, les trois autres étant : « Leadership », « Career Navigation » et « Worklife Integration ».

Conduit par des volontaires, chaque réseau (ville/pays) de VivaWomen! se fixe sa propre feuille de route en fonction de ses priorités locales. VivaWomen! a démarré son programme de mentoring dès 2011, en agissant de manière complémentaire avec les programmes de mentoring existant déjà au sein de certaines filiales ou agences.

Sa caractéristique essentielle est de croiser des mentees (uniquement des femmes depuis deux ou trois ans dans le groupe *a minima*) et des mentors (femmes et hommes ayant en moyenne au moins dix ans d'expérience) issus d'entités ou de filiales différentes, afin de bénéficier de la plus grande neutralité dans la relation.

Le mentoring a été identifié comme une priorité pour VivaWomen!, car il apparaît que certaines femmes éprouvent des difficultés pour rester dans les métiers du groupe, au sein de l'industrie de la communication en général. Il est donc très important qu'à un moment donné, elles soient mieux écoutées, aidées et accompagnées dans leurs réflexions et projets. Pour cela, encore faut-il savoir vers qui se tourner. Comme Publicis Groupe souhaite garder ses femmes talentueuses, le mentoring est apparu comme une solution intéressante.

Deux approches pour un même programme

Le programme de mentoring de Publicis Groupe se décline de deux façons.

D'une part, le mentoring de groupe (« Mentoring Circles ») est pratiqué aux États-Unis en raison du nombre de mentees : il s'agit de groupes d'une trentaine de femmes à chaque session, voire plus. C'est une session d'une demi-journée, coordonnée par un professionnel qui explique les rôles et enjeux de chacun, au cours de laquelle des mentees en tout

petits groupes peuvent échanger avec plusieurs mentors (hommes et femmes), autour de thèmes très précis. Elles bénéficient du partage d'expérience avec les différents mentors, ainsi que d'un dialogue avec leurs collègues confrontées à la même question qu'elles.

Cette formule concentrée bénéficie d'une dynamique de groupe. Chacune repart « nourrie » par l'échange avec le ou les mentors et avec les autres mentees. À charge ensuite pour chacune de faire son chemin. Si besoin est, des relations peuvent se poursuivre dans le temps, mais ce n'est pas forcément nécessaire dans cette configuration en groupe.

D'autre part, le mentoring individuel, en face à face, est pratiqué par « paires » dans plusieurs pays, comme en France, Grande-Bretagne, Espagne, Inde, etc., sur une période de six à neuf mois maximum. Cette formule, où les mentors sont formés (et dans certains pays les mentees), permet un accompagnement plus individualisé et dans la durée. Le bénéfice de cette approche réside dans cette relation bilatérale. Par ailleurs, la mentee, grâce à ses échanges plus réguliers avec son mentor, dispose du temps nécessaire, comme un allié, par rapport à ses projets et ses objectifs.

Comme cette interaction dure plusieurs mois, la constitution du binôme mentor-mentee est réalisée de manière très attentive par une petite équipe familière du mentoring qui pilote le programme et suit les paires. Enfin, la durée de la relation favorise le mûrissement des réflexions et le passage à l'action.

Des résultats encourageants

Ces deux approches présentent des avantages spécifiques et n'ont pas exactement la même vocation en raison du facteur temps. Mais dans les deux cas, les mentees sortent d'un isolement et se sentent ensuite plus en confiance pour avancer. C'est l'aspect fondamental de ce programme : les mentees ont pu libérer des énergies et se sentent stimulées dans leurs projets.

Environ cent cinquante femmes ont déjà bénéficié de ce programme entre 2011 et 2013. Ce chiffre reste modeste, mais les *feedbacks* sont très encourageants. Plus de 90 % des participantes se sont déclarées « très satisfaites » d'avoir pu bénéficier du programme. Et 100 % recommanderaient à d'autres salariées cette approche, car elle leur a semblé « utile » et « efficace ».

Les résultats tangibles (évolutions dans leur carrière par exemple) restent cependant plus complexes à mesurer, car ils ne sont pas constatés forcément à court terme, au moment où les mentees sont interrogées à l'issue du programme. L'enjeu de Publicis Groupe est donc de mesurer plus précisément ce qui s'est passé concrètement, et de prendre du recul.

Trois questions à... Marie-Claire Capobianco

Marie-Claire Capobianco est responsable de la banque de détail en France de BNP Paribas.

– Pourquoi votre groupe a-t-il mis en place un programme de mentoring ?

Plusieurs pôles et métiers de BNP Paribas ont mis en place des actions de mentoring pour offrir un accompagnement très personnalisé à nos hauts potentiels. La formation à chaque étape de la vie professionnelle : recrutement, évolution, changement de fonction, fait partie de la culture du groupe et nous y consacrons des moyens importants. De même, avons-nous, de longue date, ressenti la nécessité de mettre à la disposition de nos équipes une « Management Académie » où nos managers peuvent trouver matière à grandir. Avec le lancement de plusieurs programmes de mentoring, nous avons franchi un pas de plus, car il s'agit là d'une offre à grande valeur ajoutée au service du développement personnel des collaborateurs sélectionnés pour en bénéficier. Au-delà de tout le bagage des compétences professionnelles et des expertises qui s'acquière par les études ou par l'exercice d'un métier, le mentoring vient cocher la case du savoir-être dans un parcours professionnel. Il permet d'affiner la compréhension des enjeux de positionnement, de rapport aux autres ou, tout simplement, de donner confiance et envie de se valoriser. Ce travail sur soi que va conduire le mentee au contact de son mentor peut donc être déterminant dans un moment clé de carrière. Pour les femmes, encore insuffisamment nombreuses dans le « senior management » du groupe, l'offre de mentoring est, j'en suis convaincue, un levier très efficace, car davantage que les hommes encore, elles ont besoin d'apprendre à exprimer toute la plénitude de leurs capacités et de leurs ambitions.

– Quels en sont les enseignements et quel bilan peut-on dresser ?

Je crois pouvoir dire que toutes les femmes du groupe qui en ont bénéficié sont enthousiastes quant aux enseignements qu'elles en ont retirés. Chacune y a trouvé sa propre réponse parce que l'une des grandes vertus du mentoring, c'est de permettre d'aborder n'importe quel sujet, n'importe quelle préoccupation, sans peur du jugement de l'autre, mais, au contraire, avec confiance et souvent complicité progressive. Au fil des échanges, des lumières s'éclairent, des nœuds se dénouent et, finalement, les bénéfices sont patents, tant sur un plan professionnel que personnel. Un mentoring réussi débouche sur plus de confiance en soi, plus de capacité à absorber et à « positiver » les moments plus exigeants,

et plus d'envie libérée d'entreprendre ! Les mentees y gagnent, les mentors y gagnent, l'entreprise y gagne.

– *Quelle suite souhaitez-vous donner à cette expérience ?*

L'intérêt de poursuivre ces programmes est assez évident ! Un point me paraît néanmoins particulièrement important : c'est celui du choix des mentors et des mentees. Toute la qualité de l'apport repose sur la pertinence de ces choix et sur la bonne adéquation psychologique du couple mentor/mentee. Cela suppose un travail précis des Ressources Humaines pour recenser qui peut « fiter » avec qui. Et, pour tenir ses promesses, le mentoring doit se situer assez haut dans la hiérarchie de l'entreprise, ce qui limite nécessairement le nombre de personnes qui peuvent en bénéficier. J'ai eu, personnellement, le plaisir de mentorer deux jeunes femmes brillantes issues de métiers et de pays différents. À chaque fois, la relation a été très riche mais également très exigeante de part et d'autre. En consacrant à chacune deux heures par mois durant un an, j'ai pu constater une évolution marquée de leurs réactions et de leurs modes d'action dans des situations données. *A posteriori*, et à la lumière du « retour » qu'elles m'en ont fait, je crois sincèrement que le temps investi a été utile. Donner du temps, donner de l'attention, apprendre des réactions et des expériences de l'autre, quel meilleur enrichissement dans un esprit de partage très actuel ? En conclusion, je suis convaincue de l'intérêt d'offrir, de façon sélective, cette possibilité de confrontation d'idées et d'échanges « off » à nos meilleurs talents. Je suis convaincue que cela peut les aider à trouver plus vite et mieux les bons chemins. Et ainsi favoriser leur épanouissement et la relève de nos postes clés !



BNP Paribas promeut la place des femmes dans l'entreprise

Depuis plusieurs années, la banque a déployé une politique en faveur de l'égalité et de la diversité, qui concerne notamment les femmes du groupe.

Des actions diversifiées

L'engagement pour promouvoir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes se manifeste par plusieurs actions, dont notamment la signature en 2011 du Women's Empowerment Principles des Nations unies, ainsi que l'inscription de l'égalité des chances dans les principes de mobilité du groupe (*shortlist* des candidats diversifiée, avec au moins une femme ou un homme ; sélection sur les compétences).

Fin 2012, BNP Paribas a signé une convention avec le ministère des Droits des femmes pour partager son expérience en matière d'égalité professionnelle. L'entreprise apporte aussi son soutien à son réseau interne de femmes cadres, BNP Paribas MixCity. La banque a également signé la charte de la parentalité fin 2008 et adhéré à l'observatoire afférent en 2009. L'accord signé en interne a été revu et enrichi en 2013.

La banque promeut en outre le coaching et le mentoring dans certaines filiales : Immobilier (Women in Leadership), Leasing Solutions (Promouvoir la mixité hommes-femmes), et CIB (Women's Leadership Initiatives), dont le programme est décrit un peu plus bas.

Une gouvernance Diversité a été créée, qui veille notamment à la formalisation argumentée des décisions de recrutement et gestion de carrière prises par les ressources humaines et les opérationnels. De son côté, le comité Diversité déploie la politique au sein de chaque entité du groupe dans le monde.

Enfin, la banque multiplie les actions de communication interne et externe, participe à des initiatives gouvernementales (observatoires, enquêtes, audits Diversité et Égalité menés au Luxembourg et au Canada, etc.), et organise des « Diversity Days » (New York, Paris) et une « Diversity Week » (Londres).

Des résultats encourageants

L'arsenal de mesures mis en œuvre par le groupe porte ses fruits. L'objectif déterminé en 2009 de faire passer le taux des femmes du « Senior Management » à 20% à fin 2012 a été dépassé d'un point, pour atteindre même 22% en septembre 2014. D'ici à fin 2014, le groupe ambitionne d'atteindre 25%.

Les actions de formation et de sensibilisation à la lutte contre les discriminations et pour la promotion de la diversité se poursuivent : neuf mille collaborateurs ont été formés à la fin de 2013, dont trois mille cinq cents en France.

Pour alimenter les viviers, une attention particulière est portée au pourcentage de femmes dans les plans de succession : on comptait ainsi 29 % de femmes « Global High Potential » à la fin 2012.

Le réseau BNP Paribas MixCity comptait à la fin 2013 sept cents adhérentes, un chiffre en hausse. En tout, le groupe comporte dix réseaux dans le monde – rassemblant trois mille deux cents femmes –, qui se connectent de plus en plus entre eux. BNP Paribas MixCity propose des sessions de développement professionnel et personnel auxquelles plus de mille collaboratrices ont déjà participé, sur de nombreux thèmes : estime de soi, voix féminine et posture professionnelle, comment équilibrer vie privée et vie professionnelle, etc. Un accompagnement spécifique aux femmes managers est aussi proposé, *via* du coaching individuel ou collectif.

En 2013, trois filiales ont signé un accord ou un avenant à leur précédent accord sur l'égalité professionnelle hommes-femmes, soit seize accords en tout dans le groupe en France. La lutte en faveur de l'égalité salariale s'est notamment concrétisée par un plan de rattrapage à partir de 2008. Jusqu'en 2010, près de quatre mille cinq cents révisions ont permis de supprimer les écarts non justifiés. Depuis lors, le groupe continue à préserver ces résultats et à déployer des mesures correctrices.

Pour les carrières et les promotions, de nouveaux objectifs chiffrés de progression des femmes à tous les niveaux de la catégorie cadre ont été fixés. Par exemple, afin de développer la mixité à un poste charnière du réseau banque de détail, directeur d'entité (DIE), où les femmes restent sous-représentées, le groupe a fixé un objectif de progression de six points entre début 2013 et fin 2015 (de 24 % au 31 décembre 2012 à 30 % au 31 décembre 2015).

Le mentoring chez CIB

- La filiale banque d'affaires et d'investissement de BNP Paribas, CIB (Corporate and Investment Banking), a lancé en octobre 2012 un programme de mentoring d'un an intitulé WLI (Women's Leadership Initiative). Son but ? Développer la présence des femmes à des postes à responsabilité clés de la banque. Le pilote a permis d'accompagner vingt-huit femmes parmi les plus talentueuses de l'entreprise. Il s'agit de faire progresser la carrière des collaboratrices par le biais de trois stratégies :

- 1) La visibilité : augmenter la visibilité de femmes hauts potentiels auprès des cadres dirigeants afin de promouvoir leur avancement.
- 2) L'opportunité : multiplier les possibilités de décrocher des postes d'encadrement pour les femmes *via* l'investissement d'un mentor.
- 3) L'ambition : développer la prise de conscience sur les stéréotypes liés à l'ambition professionnelle des femmes.

Plus de trente cadres dirigeants parmi les plus importants de CIB, dont le P-DG Alain Papiasse, sont devenus mentors dans le cadre du programme. Leur implication a permis aux mentees d'améliorer leur posture dans l'entreprise, ce qui leur assure une progression professionnelle. Ils leur ont en outre présenté des opportunités de leadership et ouvert leurs réseaux afin qu'elles bénéficient de davantage de visibilité auprès des différents cadres dirigeants.

– Le lancement du pilote s'est déroulé en trois temps.

Première étape : les mentees ont rencontré chacune leur mentor, préalablement sensibilisé à son rôle et à ses responsabilités pour cette mission. De leur côté, les mentees ont notamment analysé les résultats du 360° sur le leadership qu'elles avaient passé.

Deuxième étape : les binômes se sont rencontrés pour se mettre d'accord sur leur « contrat » et leur méthode de travail afin d'identifier des opportunités de progression de carrière.

Troisième étape : les mentors et les mentees ont participé ensemble à un atelier consacré à la façon de faire naître les meilleures performances possibles chez les femmes leaders. Ce séminaire visait à développer la prise de conscience sur le mode de management des hommes et des femmes et à passer en revue les méthodes et les moyens permettant aux femmes dirigeantes de donner le meilleur d'elles-mêmes.

– Ce programme ambitionne de voir au moins 25 % des mentees bénéficier d'une progression hiérarchique ou transversale sur une période de trois ans en développant leurs compétences de leadership. De plus, il doit encourager les mentors à proposer des opportunités spécifiques de progression professionnelles aux femmes. Plus largement, le dispositif va permettre d'améliorer les connaissances des mentors et des mentees, et d'encourager la mise en place d'actions en faveur de la promotion des femmes.