

LES ECHOS BUSINESS

carrière



SUR LE WEB
LESECHOS.FR

● Comment coacher les seniors
echo.st/m59631

● La génération Y réclame plus d'éthique
et d'innovation echo.st/m59550

43%

DU VOLUME des offres d'emploi de 2013
étaient réunis par les régions Ile-de-France,
Rhône-Alpes et Paca (Baromètre Qapa).

RDV

À LA FACULTÉ de Nanterre le 30 janvier
pour la conférence « Maurice Allais
et la crise : quels messages ? » #50ans

Du mentoring pour mieux endosser le rôle et la posture de patron

- 71 % des dirigeants disent avoir amélioré les performances de leur groupe après un mentoring.
- Mais alors que tout devrait concourir à sa propagation, cette pratique reste marginale en France.

DIRECTION GÉNÉRALE

Muriel Jator
mjasor@lesechos.fr

Les dirigeants évoquent « l'effet miroir » pour décrire le principal bénéfice du mentoring. Son impact positif serait même significatif à lire l'étude menée conjointement par la business school IMD et la société internationale spécialiste du mentoring de hauts dirigeants CMI, qui relate que 71 % des patrons considèrent avoir amélioré les performances de leur groupe après avoir recueilli les conseils avisés d'un pair bien plus expérimenté qu'eux, retiré ou non des affaires et sans lien direct avec leur univers professionnel. Mais, alors que tout devrait concourir à sa forte propagation, le mentoring reste peu pratiqué dans les milieux d'affaires français.

● UN RÉFLEXE IMMÉMORIAL

Loin de faire office de remède pour pallier des signes de faiblesse, le mentoring viserait au contraire à développer les profils les plus prometteurs. Métaphore à l'appui, Gérard Cléry-Melin, associé fondateur du cabinet de conseil en gouvernance TM Partenaires, pionnier du mentoring en France et qui y représente CMI, assure qu'il « facilite le passage de la chrysalide au papillon ». Autrement dit, le changement de dimension de dirigeants appelés vers des fonctions bien plus hautes qu'opérationnelles. Il n'empêche. Peu de dirigeants français avouent suivre ce type de programme.

Prendre conseil auprès de plus anciens que soi est pourtant un réflexe immémorial. « Avoir un mentor est une expression vieille comme le monde du travail ! », rappellent deux anciens grands patrons, Daniel Bernard et André Lévy-Lang, aujourd'hui mentors pour CMI. « Nos patrons, à l'époque des personnages de légende, des monstres sacrés, ont fait office de mentors. Tout comme les contacts au sein de réseaux d'anciens de l'X ou de HEC », explique Daniel Bernard, chairman de Kingfisher et président de la Fondation HEC, rappelant que certains groupes ont fait office d'écoles de dirigeants, Carrefour, Saint-Gobain, Paribas, etc.

● OUVRIR PLUS LARGEMENT L'ESPRIT

« Le mentoring monte peu à peu en puissance en France », tempère

Avis de mentors



« Entre mentors et "mentee", la relation est positive et l'échange réciproque. L'expérience ne se transmet pas, mais, à un moment, au fil des conversations successives, quand quelque chose s'allume, on peut estimer la satisfaction réciproque. »

DANIEL BERNARD
Chairman de Kingfisher



« L'expérience ne se transmet pas vraiment, mais un mentor peut réussir à faire passer quelque chose qui relève précisément de cette expérience. La récompense, la plus grande satisfaction, c'est quand le "mentee" dit que la rencontre a été utile. »

ANDRÉ LÉVY-LANG
Ex-président de Paribas

Julian Waldron, directeur financier de Technip. Ce dernier était directeur financier de Technicolor quand le PDG du groupe lui a soumis l'idée d'un mentoring. « A l'époque, je siégeais au comex et au conseil d'administration. Les interactions avec ce dernier, ainsi qu'avec les investisseurs, devenaient toujours plus nombreuses », explique-t-il. « La nécessité se faisait sentir d'ouvrir mon esprit d'une façon beaucoup plus large », justifie-t-il. Pour sa part, la Belge Martine Verluuyten, « mentee » durant deux ans, juge que ses deux mentors anglais (dont l'homme d'affaires britannique Roger Carr) et néerlandais l'ont préparée à prendre des postes d'administratrice. Elle siège aujourd'hui à quatre conseils : STMicroelectronics, Groupe Bruxelles Lambert, 3i et Thomas Cook. « Ces personnalités d'un accès rare m'ont fait comprendre qu'un board n'était pas seulement un outil de contrôle, mais aussi et surtout un outil de communication avec le monde », explique l'ancienne directrice financière d'Unicor.

● UN CHOIX RÉCIPROQUE

Dans un programme de mentoring, les parties prenantes se choisissent. « Les "mentees" optent en général pour deux mentors bien sûr non conflictuels, un Français et un étranger, voire deux étrangers », explique Gérard Cléry-Melin, soulignant que tous les mentors de CMI ont été PDG de grandes sociétés. Ces derniers touchent une rémunération équivalente au montant d'une moitié de jetons de présence. Un « mentee » peut s'orienter vers un mentor en fonction de la connaissance qu'il a d'une filière, du fonctionnement de problématiques internationales. « Le mentor peut aussi faire du coaching », détaille André-Lévy Lang, l'ancien président de Paribas (aussi président du conseil de surveillance des « Echos »). « En revanche, le coach, qui n'a pas été PDG de groupe, n'a jamais les réflexes d'un mentor », poursuit-il.

● JAMAIS DE RECETTES

Mentors et mentees organisent

Témoignages de « mentees »

« Profiter de l'expérience de quelqu'un qui a beaucoup vécu et vu pendant vingt à trente ans au sommet est fantastique. Il serait dommage de s'en passer. »

JULIAN WALDRON
Directeur financier de Technip

« Le mentoring repose sur une approche holistique du développement professionnel. Mais pour que ça marche, le préalable absolument impératif, est l'ouverture d'esprit. »

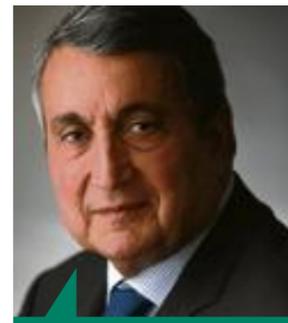
MARTINE VERLUUYTEN
Membre de quatre conseils d'administration (STMicroelectronics, Groupe Bruxelles Lambert, 3i et Thomas Cook group)

leurs rencontres en toute confidentialité selon un rythme d'environ six par an. « Je devais absolument monter en puissance sur des problématiques de gouvernance, de création de valeur et de stratégie d'entreprise », explique Julian Waldron. « Il ne faut pas craindre de discuter ouvertement... En dix-huit mois de mentoring, certaines réunions ont été fantastiques. »

« Attention, nous ne donnons pas de recettes », rappelle André Lévy-Lang. Mais des conseils : « Comment renforcer sa stature exécutive quand on a été directeur financier, par essence "risk adverse", et que l'on veut réussir au poste de numéro un, qui précisément nécessite une prise de risques », illustre Daniel Bernard. « Tout cela va bien au-delà de la dimension managériale ou technique. Cela ne s'apprend pas », indique Daniel Bernard.

La plus grande satisfaction de part et d'autre ? Quand le « mentee » constate qu'un conseil lui a été utile et que le mentor, bien que conscient que l'expérience ne se

Paroles de consultant



« Le mentoring apprend au CEO à utiliser son board comme d'un levier de performance pour l'entreprise. »

GÉRARD CLÉRY-MELIN
Associé fondateur de TM Partenaires, cabinet de conseil en gouvernance, pionnier du mentoring en France (représentant de CMI)

transmet pas, sait qu'il a tout de même réussi à faire passer quelque chose.

● UN OUTIL DE DÉVELOPPEMENT

« Suivre un programme de mentoring avant de prendre les rênes de Paribas m'aurait fait gagner deux à trois ans sur les dix que j'ai mis à restructurer le groupe », confie André Lévy-Lang. Le mentoring agit aussi sur le sang-froid. « La sérénité du dirigeant est primordiale. Il doit être pilote en toutes circonstances », insiste Daniel Bernard.

En France, le mentoring demeure marginal. Un paradoxe quand quantité de PDG français, dont le taux de rotation d'ailleurs tend à s'accroître, continuent de souffrir en silence de la solitude que génère le pouvoir.



Le rapport IMD-CMI sur business.lesechos.fr/ directions-generales/

« Il est facile de formuler le problème, l'exécution est bien plus difficile », approuve André Lévy-Lang. Conseils éclairés et effet miroir viennent donc renforcer les postures exécutives. Un besoin pour des PDG d'avant-garde managers que monstres sacrés, observe Daniel Bernard. « La financiarisation et le court terme ont donné le "la" des dernières années. Mais il y aura un retour de balancier vers les entrepreneurs et les patrons métier », pronostique-t-il. « La digitalisation du monde prépare une incroyable révolution, avec nombre d'inévitables gagnants et perdants. » — M.J.

LA PERSONNALITÉ



Jean-Pierre Magot (Mercer)

Son actualité

Entre autres mesures, le projet de loi sur l'égalité hommes-femmes, débattu ces jours-ci à l'Assemblée, comporte la révision des grilles de classification. L'objectif est d'inciter les entreprises à corriger les critères discriminants, une disposition incomplète selon l'expert en rémunérations.

Sa vision

« Avant toute chose, il faudrait que la loi précise et identifie ces critères de manière à sérier clairement ce qui favorise la masculinité de certains métiers. Selon moi, le problème de fond est celui de l'indifférence vis-à-vis du déroulement des carrières des femmes : pour percer le plafond de verre et offrir les mêmes niveaux de responsabilité et de salaires, il faut accompagner leurs progressions notamment au retour du congé de maternité et former tout au long des carrières. Mais tout ceci a un coût qui n'est pas raisonnablement compatible avec les révisions salariales actuelles. »

Bio express

Responsable de l'activité « reward » de Mercer depuis 2003, il enseigne les politiques de rémunération à l'Essec ainsi qu'au Ciffop (master des universités Sorbonne et Panthéon-Assas). — M.-S. R.

ILS ONT BOUGÉ

JEAN-CHARLES FISCHER

● A 46 ans, il devient secrétaire général de l'Ecole polytechnique. Ancien élève de l'ENA, il a dirigé le Centre ministériel de gestion de Brest et de Rennes.

BELAHCENE MAZARI

● A 55 ans, il est nommé directeur de la recherche et de l'innovation au sein du groupe Cesi. Docteur en électronique, il était directeur de l'école d'ingénieurs du Cesi et directeur national du laboratoire Irise.

MARINA KUNDU

● A 50 ans, elle est promue directeur délégué de l'Executive Education de HEC Paris. Titulaire d'un master of arts de l'université de Yale, elle était directrice des programmes certifiants et diplômants.

MANUEL TUNON DE LARA

● A 55 ans, il devient président de l'université fusionnée de Bordeaux. Il présidait Bordeaux-II depuis 2008.

EN PARTENARIAT AVEC
Nomination.fr

Les multiples demandes des « mentees » sont protéiformes

Les mentors sont interrogés sur des problématiques qui transcendent l'ADN de telle ou telle entreprise.

Dans un programme de mentoring, les demandes portent sur « des situations et territoires inconnus », explique Daniel Bernard, chairman de Kingfisher et mentor chez CMI. Pas facile en effet pour un manager, habitué à travailler en équipe, d'apprendre à endosser la posture du chef. Du coup, dans une recherche constante d'efficacité, quantités d'interrogations de « mentees » relè-

vent donc du « comment ça marche » : comment procéder face à un actionnaire fonds d'investissement ? Comment se positionner dans tel conseil d'administration, fonctionner avec le comité d'audit, interpellé le directeur financier, observer les règles ad hoc de prise de parole ? « C'est tellement variable d'un conseil à un autre. Certains n'osent pas parler », indique Daniel Bernard.

Avec un mentor, tout peut être passé au crible : les relations humaines compliquées, le situationnel, les valeurs, la perte de repères... « Par

exemple, en cas de risque de casse d'ADN d'une structure : une catastrophe ! », s'emporte Daniel Bernard.

● SAVOIR UTILISER SON BOARD, UN PRÉCIEUX ATOUT

« Le mentoring apprend au CEO à utiliser son board comme d'un levier de performance pour l'entreprise », explique Gérard Cléry-Melin, associé fondateur du cabinet TM Partenaires. « Surtout à faire en sorte qu'il soit suffisamment solide pour soutenir les décisions du dirigeant, qui ne vont pas forcément plaire aux analystes », insistent de concert l'ex-prési-

dent de Paribas André Lévy-Lang et Daniel Bernard.

● DES PDG D'AVANTAGE MANAGERS QUE MONSTRES SACRÉS

Crise, révolution numérique, etc., les mentors ont-ils toutes les réponses ? Peuvent-ils être dépassés ? « Mes mentors, en vingt ou trente ans au sommet ont connu plusieurs cycles haussiers comme baissiers ; leur expérience reste très précieuse », répond Julian Waldron, directeur financier de Technip. Un consultant, qui analyse les forces et les faiblesses d'une structure n'aurait pas cette capacité.