

## Étape 3

# Offrez-vous un regard extérieur

Pour booster l'estime de soi, rien de tel que la validation d'une personne que l'on respecte. Deux possibilités : dénicher, dans son entourage, la perle rare du feed-back ou participer à un programme de mentorat.

**L** Le complexe de l'imposteur pousse ses victimes à considérer leurs succès professionnels comme des coups de chance, liés à un bon alignement des planètes. La paternité de leurs échecs ne fait, en revanche, aucun doute pour eux. Un double biais qui ne facilite pas la compréhension de leurs propres forces et faiblesses ! Pour renforcer le sentiment d'efficacité personnelle, Albert Bandura recommande donc de trouver auprès d'un tiers une validation de son travail. Evidemment, pas n'importe quel tiers : ce doit être une personne de confiance, dont vous respectez le travail et la capacité d'analyse. Et pas n'importe comment : l'impact d'un « ah ouais, trop bien ton rapport » devant la machine à café sera, au mieux, inexistant, au pire, négatif... L'échange doit se dérouler dans

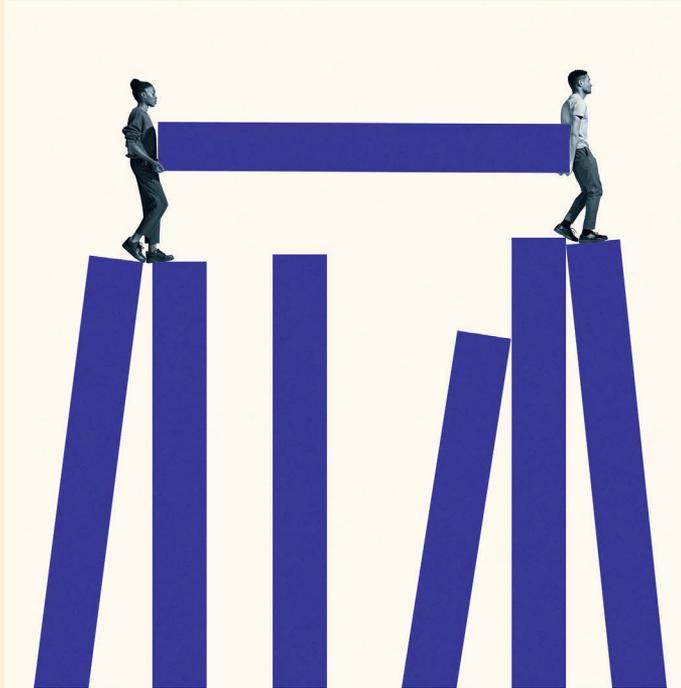
des conditions permettant d'éviter ces jugements à l'emporte-pièce. Il existe en entreprise deux voies pour obtenir cette précieuse confirmation verbale qui booste la confiance en soi et chasse le sentiment d'imposture : le feed-back et le mentorat.

## 1. LE FEED-BACK

Littéralement, le feed-back signifie « ce qui nourrit en retour ». Mais gare à la confusion : un conseil qui ne vous aide pas à progresser n'est pas un feed-back. Un compliment ou un reproche déguisé non plus. « Le feed-back est non jugeant. C'est un message venant d'une personne libre de le donner, adressé à une autre, libre de le recevoir », précise Stéphane Moriou, conférencier et spécialiste du sujet. Parce que nous sommes tous influencés aussi bien par notre environnement que par nos interactions avec autrui, nous avons besoin de ces « retours apprenants ». Encore faut-il s'astreindre à aller les chercher, au bon moment et de la bonne façon. « Il faut laisser à l'autre le temps de l'observation. Imaginez que vous demandez à un visiteur son opinion sur l'hôtel où il séjourne. Si vous l'interrogez lors de son départ, son avis a toutes les chances d'être partial et incomplet. Alors que si vous le prévenez dès son arrivée, son avis sera plus pertinent et axé sur les bons critères à évaluer », explique Stéphane Moriou. Autrement dit, en sollicitant la réaction spontanée d'un tiers sur votre travail, vous obtiendrez moins un feed-back constructif que des louanges ou une critique à brûle-pourpoint. Dans un cas comme dans l'autre, le bénéfice en matière d'estime de soi sera négligeable.

### La traque du feed-back

Pour laisser derrière vous votre complexe de l'imposteur, la recherche du feed-back constructif doit faire partie de votre job. N'attendez pas l'entretien annuel pour recueillir des avis sur votre travail. Au cours de l'année, trouvez des occasions d'obtenir des éléments de coaching auprès de différents interlocuteurs. Christophe, gestionnaire financier, demande ainsi régulièrement à deux ou trois collègues de son service de lui indiquer ce qu'il pourrait améliorer dans son travail et ses méthodes. « Ils ne pensent pas tous aux mêmes choses, mais certains thèmes reviennent. Cela me donne des repères sur les progrès possibles. »



Solliciter un entretien intermédiaire, chaque trimestre par exemple, avec son supérieur est aussi une option. «Abordez la façon dont vous arbitrez vos missions plutôt que vos résultats. Est-ce en accord avec la ligne du service ? Expliquez où vous en êtes, parlez de votre charge de travail et des questions que vous vous posez», conseille Evelyne Rys, consultante dans le domaine du développement personnel et l'accompagnement des réseaux de mixité.

La recherche de feed-back peut également intervenir lorsque vous êtes placé dans une situation professionnelle inconfortable. On parle alors de feed-back réactif ou d'opportunité. C'est ce qui est arrivé à cette dirigeante en difficulté après le rachat de son entreprise qu'Agathe Potel, psychologue et professeur à l'EM Lyon business school, a accompagnée. «Elle avait toujours été numéro 2 de l'entreprise et se retrouvait propulsée au premier rang, avec un important sentiment de doute. Nous avons cherché dans son entourage des personnes qu'elle appréciait et avec lesquelles elle avait travaillé. Quelques déjeuners avec les uns et les autres l'ont remise sur les rails : ils lui ont permis d'intégrer dans son processus de travail les échanges réguliers dont elle avait besoin pour

reprendre confiance en elle.» Le feed-back peut ainsi vous sauver d'une situation de vulnérabilité. Dans tous les cas, comme le rappelle Stéphane Moriou, il doit servir à vous apprendre quelque chose que vous ignoriez. «Je me souviens par exemple de ce commercial qui, à l'issue d'importantes négos en clientèle, demandait à ses collègues de lui citer une chose bien faite et une chose à améliorer. C'est une façon d'associer l'exigence à la bienveillance.» La limite : ne pas entamer une pêche aux louanges ! Une étude citée par la *Harvard Business Review* montre que les personnes recherchant ouvertement un feed-back critique obtiennent en général de meilleures évaluations de performance. Lorsque vous demandez à quelqu'un d'être honnête avec vous, quitte à ne pas vous ménager, l'interlocuteur sollicité a tendance à se montrer plus positif que prévu...

### Le «constructeur d'efficacité» idéal

S'exposer au risque d'une critique négative suppose une certaine confiance en soi, qui peut sembler contradictoire avec le sentiment d'imposture. D'où le fait que le feed-back «critique» dépende étroitement de la personne qui le donne : on accepte plus facilement un reproche de la part de quelqu'un dont on connaît la bienveillance ou l'honnêteté sans faille. Il est donc primordial de sélectionner avec soin votre «évaluateur». Il sera investi d'un rôle bien particulier : devenir votre constructeur d'efficacité. Une personne capable de vous écouter et d'observer votre travail sous un éclairage différent du vôtre, tout en vous offrant la possibilité de réagir : une telle perle rare n'est pas si aisée à débusquer ! Un certain nombre de critères peuvent guider votre choix.

Pour un feed-back constructif consacré à votre développement personnel, par exemple, préférez une personne avec laquelle vous n'êtes pas en compétition. Un collègue ? «Un pair de votre entreprise et de même niveau hiérarchique sera rarement neutre et potentiellement contre-productif», note Evelyne Rys. «Vous serez lié à lui de façon opérationnelle. Or on innove moins quand on est dans la consanguinité», confirme Stéphane Moriou. Evitez également de vous adresser à des personnes partageant vos opinions : vous ne ferez que vous conforter mutuellement. Cherchez plutôt une personne évoluant dans un autre service,



## Témoignages

# Mentorat en entreprise : entre confiance et pragmatisme

Nouvellement promue, Estelle Peurichard se sentait débordée. Grâce au programme interne de mentorat de leur entreprise, Mélanie Montocchio l'a accompagnée et lui a permis de surmonter ses craintes.

**N**ommée responsable d'une unité d'ingénierie chez SNCF Matériel, à la tête d'une équipe d'une vingtaine d'ingénieurs, Estelle Peurichard traverse une période de turbulences : «J'étais au creux de la vague, avouet-elle aujourd'hui. Mon prédécesseur n'avait pas le même mode de management que moi et je sentais que cela grognait dans l'équipe.» Certains de ses collaborateurs mettent en doute ses compétences et ses décisions. Pas facile pour la nouvelle manager, qui décide de rejoindre le programme interne de mentorat proposé par l'entreprise. Objectif : prendre du recul pour analyser la situation et asseoir sa légitimité au sein de son équipe.



**Estelle Peurichard**

La mentorée, responsable d'une unité d'ingénierie chez SNCF Matériel.

C'est ainsi qu'elle rencontre Mélanie Montocchio, manager au sein de la direction marketing internationale de Keolis.

Toutes deux évoluent dans le même groupe, au sein de filiales très différentes, et n'ont pas de rapport hiérarchique entre elles. Une condition indispensable pour un bon mentorat. Son expérience à des postes de management similaires à celui qu'occupe aujourd'hui Estelle permet à Mélanie de la conseiller quand celle-ci en éprouve le besoin. «Estelle a su exprimer clairement ses attentes, ce qui m'a permis d'orienter mes conseils», raconte la mentore. Pour travailler au mieux, il a fallu que les deux managers posent les bases d'un langage commun. «Estelle travaille sur des aspects pointus, de la 3D, des robots embarqués, avec un vocabulaire très technique, souligne Mélanie. J'ai dû prendre le temps de comprendre son univers.» Un effort d'écoute qui a mis Estelle en confiance. «Mélanie a très bien adapté son accompagnement à ce que j'attendais. Dès le début, elle m'a offert un ouvrage sur les processus de communication afin de m'aider à identifier les profils présents au sein de mon équipe, les besoins individuels de reconnaissance de chacun. Ensuite nous en avons discuté pour envisager ensemble des améliorations.»

De temps à autre, Mélanie n'a pas hésité à se faire l'avocat du diable :



**Mélanie Montocchio**

La mentore, responsable animation marketing international chez Keolis.

«Je l'ai encouragée à lâcher prise sur certaines situations dysfonctionnelles, dont elle n'était pas responsable.» Prendre conscience que tout ne dépend pas de soi est un premier pas pour sortir du sentiment d'imposture !

**Le plus.** Praticqué au sein d'un même domaine professionnel, le mentorat permet d'obtenir des idées. Et de mieux cerner les attentes auxquelles il faut répondre : une bonne façon de placer sa propre exigence ni trop haut ni trop bas.

**Le moins.** Il peut en revanche se révéler contre-productif si le mentor occupe un poste trop élevé par rapport à celui du mentoré. Cela risque en effet de créer une situation de décalage, voire de nuire à la qualité et à la sincérité de l'échange. ■ J. K.

●●● une autre entreprise ou un domaine différent du vôtre, avec laquelle n'existe aucun enjeu professionnel et dont, surtout, vous estimez l'expertise. Votre premier critère doit être la crédibilité que vous accordez à cette personne. Et ce, même si elle n'affiche pas les mêmes valeurs que vous. De fait, «l'enjeu du feed-back est de sortir de l'évaluation et de laisser son interlocuteur exprimer sa pensée depuis sa propre perspective», indique Stéphane Moriou. Un professionnel dont vous respectez l'expertise et la stature peut vous donner un avis éclairant... même si vous ne l'appréciez pas en tant que personne !

## Un processus de tri

Reste maintenant à maîtriser une phase cruciale, qui demande de votre part une implication tout aussi active : recevoir le feed-back. Selon Albert Bandura, cette réception se heurte à la tension qui oppose deux besoins essentiels de l'être humain : celui d'être accepté tel qu'il est et celui d'apprendre et d'évoluer.

Une suggestion apparemment anodine peut ainsi générer de la colère ou le sentiment d'être maltraité. La plupart des personnes recevant des conseils ont en outre du mal à distinguer les bons des mauvais ! On se fie davantage à l'opinion que l'on a du conseiller qu'à la qualité de ses suggestions. Que dire, alors, quand celles-ci prennent la forme de critiques susceptibles de nous heurter ? «Dans ce cas, je revisite le propos, en essayant de comprendre d'où ça peut venir chez la personne et pourquoi cela m'a touché, conseille Anne de Montarlot, psychologue et coautrice du *Syndrome d'imposture* (Livre de Poche). Bien sûr, je ne fais pas ça avec tout le monde. Si je n'estime pas la personne à la base, je ne perds pas mon temps à réfléchir à ce qu'elle me dit.»

Pour bien recevoir un feed-back, il faut donc gérer ses propres émotions. Plusieurs sont facilement reconnues. L'indignation et l'exaspération sont activées lorsque l'évaluation ou le conseil semblent infondés. Le rejet est suscité par la faible crédibilité que vous accordez à votre interlocuteur. Vous serez aussi ●●●

# En pratique On optimise le feed-back

## 1. Mener sa propre enquête

Inspirez-vous de l'évaluation à 360° pour obtenir un point de vue extérieur sur vous-même. L'exercice est un peu contraignant, mais très utile. Choisissez dans votre entourage professionnel trois à cinq personnes, avec qui vous collaborez de près ou de loin, et menez une courte enquête qualitative en posant à chacune les cinq questions suivantes :

- Quelles sont les trois qualités humaines qui me définissent ?
- Quels sont les trois axes sur lesquels je pourrais m'améliorer ?
- Pour quelle compétence spécifique suis-je reconnu dans mon travail ?
- Si vous deviez me recommander professionnellement, quelles

soft skills citeriez-vous en premier ?

● Avec quelle émotion pourriez-vous caractériser ma personnalité et pourquoi ?

Croisez les éléments récoltés pour identifier la manière dont vous êtes perçu et apprendre à mieux vous connaître.

## 2. Evaluer la légitimité des évaluateurs

Un feed-back n'est jamais neutre. Mieux vaut vous assurer de sa légitimité afin de décider, ou non, d'en tenir compte.

● **Séparez l'information du jugement.** Prenez par exemple cette phrase d'un manager à son collaborateur : «Ton mode de communication est vraiment pénible.» Extrayez la pique morale – «pénible» – et conservez «mode

de communication». Demandez-vous si votre façon de communiquer avec cette personne a besoin d'être revue. N'hésitez pas à lui poser des questions : «Qu'entends-tu par là ? Est-ce la forme qui pose problème ? Qu'est-ce qui rend les choses difficiles dans ma manière de faire ? Qu'est-ce qui pourrait améliorer la situation ?»

● **Ouvrez votre esprit.** N'oubliez pas que la personne émettant le feed-back est dans une réalité qui l'empêche peut-être de discerner la vôtre. Par ailleurs, si vous ne l'estimez pas beaucoup, vous aurez tendance à dénigrer son retour... Pour ne rien laisser de côté, partez du principe que, dans toute critique, il y a 10% de vrai... et allez les débusquer.



••• sur la défensive ou déstabilisé si son feed-back atteint l'idée que vous avez de vous-même. Une fois ces différents sentiments possibles repérés, il vous sera plus facile d'analyser votre réaction et de tirer profit du retour que l'on vous fait.

Bien accueillir le feed-back est avant tout un processus de tri et de filtrage. Pour vous aider, identifiez vos tendances. De quelle façon réagissez-vous généralement à un retour teinté de critique ? Le contestez-vous aussitôt ? Accusez-vous réception avec le sourire tout en fulminant intérieurement ? Ensuite, décortiquez les réflexions qu'on vous fait en prenant soin de distinguer le «quoi» du «qui». Efforcez-vous d'entendre ce retour comme potentiellement utile d'un point de vue nouveau, et non comme une remise en question de la façon dont vous avez fait les choses. «Je me suis trouvée face à un supérieur hiérarchique qui me recommandait d'être plus politique alors que la sincérité des échanges est pour moi une priorité, raconte Mélanie Montocchio, manager chez Keolis, une filiale de la SNCF. Je n'ai pas pour autant changé de valeurs ! Mais, a posteriori, je me suis aperçue que cette remarque, que je trouvais désagréable parce qu'elle me heurtait, était bonne : elle me permettait d'accéder à un choix de postures ou d'actions plus

large.» Comme Mélanie, prenez le temps de mettre de côté les jugements hâtifs et analysez le vocabulaire employé par votre constructeur d'efficacité, afin de séparer les faits des émotions, les jugements des évaluations. Et gardez en tête que, finalement, c'est vous qui décidez d'en tenir compte ou pas !

## 2. LE MENTORAT

Plus organisé que le feed-back, le mentorat s'inscrit dans une relation fondée sur le volontariat, la confiance et la bienveillance. Pour la personne qui cherche des conseils comme pour celle qui en dispense, ce processus d'accompagnement se concentre autant sur le contenu du conseil que sur la façon dont il est apporté. Le mentorat permet ainsi d'établir un lien entre le fond et la forme pour aller au-delà du conseil ponctuel. Il s'inscrit dans une relation durable, propre à construire une confirmation pérenne de ce que vous êtes capable de réaliser dans votre travail. C'est donc pour vous, «imposteur» invétéré, un excellent investissement.

Les programmes de mentorat ont d'ailleurs fleuri un peu partout ces dernières années dans les grandes entreprises, en particulier celles qui ont engagé des programmes de mixité. «Cette année, notre neuvième promotion compte 116 binômes contre 80 les années passées, constate Catherine Luquet, chargée de ce dispositif au sein d'Université Groupe SNCF. Nous avons une majorité de femmes mentorées, mais le nombre d'hommes augmente.» Que ce soit en devenant mentor ou en choisissant d'être mentoré, les personnes qui souffrent d'un complexe de l'imposteur ont tout intérêt à contacter leur RH pour intégrer ces programmes : dans les deux cas, ils y gagnent en renforcement positif et en confiance en eux.

### Côté mentor, un jeu d'équilibre

Pour constituer ses binômes, la SNCF se fonde sur quelques critères importants. D'abord, un mentor n'est pas un pair, tout comme votre constructeur d'efficacité ne peut pas être un collègue. «Un pair n'a pas la même implication ni la même objectivité», observe Catherine Luquet. L'entreprise choisit ainsi de mettre en lien des binômes sans relation hiérarchique ou fonctionnelle. «Et, si possible, je préfère

qu'ils n'exercent pas le même métier. Sinon le mentorat se transforme en tutorat et se résume à des conseils de savoir-faire de la part de quelqu'un qui transmet ses propres pratiques.» Pour que la relation fonctionne, le mentor se doit aussi d'adopter «une attitude propre à déclencher l'autonomie du mentoré, ajoute Catherine Thibaux, autrice des *Clefs d'un mentoring réussi* (Studyrama). Il va l'aider à se convaincre lui-même de la qualité de son travail, c'est toute la nuance avec un professeur, par exemple».

Le mentor idéal «doit croire en vous et, surtout, ne pas vous suspecter d'incompétence», précise encore la psychologue Agathe Potel. En clair, il doit se placer à côté de la personne qu'il accompagne, et non en surplomb. Dans cette relation particulière, il n'y a pas de sachant. Le mentor n'est pas un modèle, il doit faire taire son ego. En tant que supposé imposeur, vous devriez y arriver facilement ! Pour mieux y parvenir, le mentor doit aussi maîtriser quelques techniques d'écoute et de reformulation. Catherine Thibaux met en avant l'écoute active : laisser l'interlocuteur s'exprimer sans l'interrompre et profiter des silences pour approfondir. «De cette façon, le mentor sonde les motivations du mentoré, ses questionnements. Il doit sans cesse reformuler : "Est-ce que j'ai bien compris ? Quand tu parles de progresser, qu'entends-tu par là ?"» Il peut aussi demander au mentoré des exemples pour illustrer ses réflexions, ajoute l'experte. L'objectif ? L'amener à voir le verre à moitié plein : ce qui fonctionne, ce qui est en route, et ce sur quoi il va falloir travailler. «C'est une démarche d'interrogation positive.»

## Apprentissage partagé

S'il doit résister à la tentation d'interrompre son interlocuteur, le mentor doit aussi se garder de faire des comparaisons. Les situations décrites par le mentoré peuvent évidemment faire écho à des situations qu'il a lui-même eues à affronter. Mais le risque est de circonscrire le problème à ce qu'il a vécu, en oubliant au passage la position et l'environnement du mentoré. De même, gare à l'excès d'empathie. Placé dans la posture de conseiller, le mentor peut être tenté de structurer son intervention autour de ce qu'il ferait s'il était à la place du mentoré... Une approche assez inefficace : elle conduit à délivrer des conseils égocentrés et révèle que le mentor ne

réfléchit pas en fonction du ressenti de la personne qu'il est censé aider... Hervé Boule, administrateur territorial dans le Gard et mentor d'Héloïse Paumier, directrice des services du Havre, a ainsi préféré laisser son interlocutrice «arriver à ses conclusions par elle-même». «Elle avait déjà les solutions à ses problèmes, raconte-t-il, mais elle se posait trop de questions sur leur mise en action. Le besoin de bien faire les choses sans se tromper la freinait.» Un réflexe typique ●●●

## En pratique On travaille son accompagnement

### A oublier impérativement !

- **L'ordre.** Le conseil directif peut pousser à l'action parce qu'il interpelle le mentoré, mais, le plus souvent, il démotive. La façon dont le conseil est donné est aussi importante que son contenu.
- **Le jugement.** Emettre une critique, même sous-jacente, de l'attitude du mentoré ou de celle de ses collaborateurs entame sa confiance sans l'aider. L'important est de remonter à la source du problème, en le décortiquant.
- **Le soutien et l'encouragement.** Il y a l'écoute, l'acquiescement... et les phrases de soutien comme «ne t'en fais pas», «ce n'est pas si grave» : si elles semblent chaleureuses, ces formules creuses sont en réalité infantilissantes et dénuées d'effets positifs. Tout comme les encouragements dépourvus de conseils pratiques : le résultat, c'est qu'il n'y en a pas.
- **L'interprétation.** «Je vois très bien ce que tu veux dire.» Un mentor chanceux tombera juste et permettra au mentoré de se sentir compris. Mais le risque est grand de faire fausse route et d'altérer la confiance en soi du mentoré par une fausse interprétation.

### A approfondir dans le détail...

- **L'écoute de compréhension.** Cette écoute active laisse le mentoré s'exprimer librement sans interruption. L'idée n'est pas d'écouter pour trouver quelque chose à répondre, mais pour comprendre.
- **L'investigation.** Elle s'appuie sur le questionnement, afin de découvrir le contexte dans lequel évolue le mentoré, ce qu'il recherche, ses difficultés. Dans ce type de démarche, toutes les questions doivent servir à comprendre le ressenti et la situation du mentoré.

## Témoignages

# Mentorat amical : la force de l'estime mutuelle

Amies avant tout, Anne de Montarlot et Elisabeth Cadoche travaillent ensemble à l'occasion. Elles savent pouvoir compter l'une sur l'autre pour "dépasser leurs sentiments limitants".

Elles sont liées par une très longue amitié fondée sur une même expérience de vie d'expatriées. Malgré le temps et la distance géographique, leur relation ne s'effiloche pas. «Nous nous poussons sans cesse et notre amitié nous permet de dépasser les sentiments limitants», affirment Elisabeth Cadoche et Anne de Montarlot. La première est journaliste et autrice, la seconde est psychologue à Londres. Malgré des carrières brillantes, toutes deux ont régulièrement ressenti le sentiment d'imposture. Et



**Elisabeth Cadoche**

Autrice, journaliste et scénariste.

notamment dans le projet d'écriture de leur livre commun, *Le Syndrome d'imposture* (Les Arènes, 2021).

«J'ai confiance dans mon écriture, explique Elisabeth Cadoche, mais, sur l'aspect psychologique, j'ai eu le sentiment que je ne serais pas à l'aise.» Voilà pourquoi les deux amies ont travaillé de concert. Pour se compléter, mais aussi se rassurer, en particulier sur l'avancée du travail de rédaction. «Pour cet ouvrage, nous avons interviewé un grand nombre de femmes, raconte de son côté Anne. Je devais, sur certains entretiens, apporter un éclairage psy, mais, en dépit de mon expertise, j'hésitais à le faire... C'est Elisabeth qui m'y a encouragée. L'entendre me dire, en retour rapide, que j'étais parfaitement légitime mettait fin instantanément à mes soubresauts d'imposture. Elle me renvoyait à mes compétences.»

Cet encouragement mutuel a été une source de confirmation régulière, qui fonctionne d'ailleurs également en dehors de leur projet commun. «Nous essayons le plus possible de rester directes, de ne pas être passives-agressives et de ne pas nous juger», assure Anne. Ce non-jugement émane d'une relation d'estime



**Anne de Montarlot**

Autrice, psychologue et coach de carrière.

mutuelle nourrie par des valeurs communes. «Nous partageons une même vision de la vie, nous avons souvent des avis similaires, note Elisabeth. Si Anne émet quelques réserves sur un sujet qui, à première vue, m'enthousiasme, je vais avoir tendance à y regarder de plus près.»

**Le plus.** La confirmation amicale est souvent bienveillante et permet d'entretenir son réservoir d'estime de soi.

**Le moins.** Par peur de blesser, la confirmation peut aussi tendre vers la complaisance. ■ J. K.

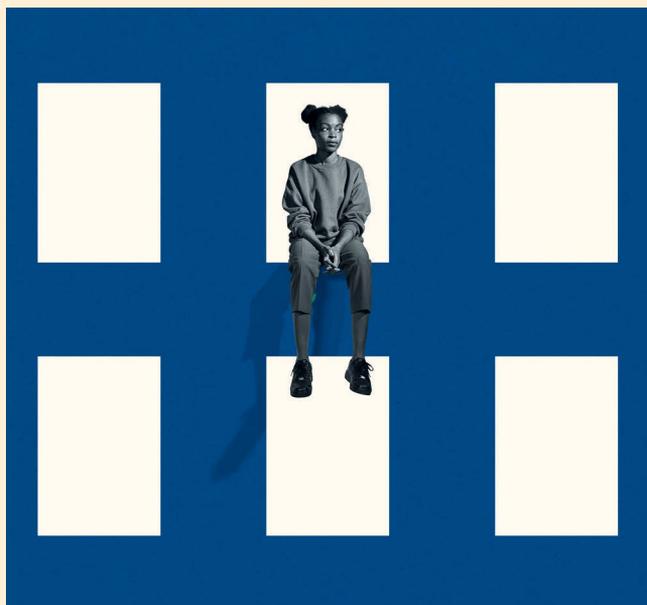
●●● d'un syndrome de l'imposteur. Héloïse Paumier, la mentorée, devait organiser la gouvernance RH de deux communes en voie de rapprochement. Et se sentait bloquée par la différence de culture entre les deux structures. «Je l'ai aiguillée par des questions simples, poursuit Hervé Boulle. Comment verrais-tu cela ? Les élus que tu dois rapprocher sont-ils de premier plan ? Quelle est leur autonomie de décision ? Si je l'avais interrompue, elle n'aurait pas énoncé si naturellement les solutions qu'elle avait déjà, mais qu'elle ne parvenait pas à mettre en œuvre.»

Pour Héloïse, cet échange au long cours s'est révélé plus que constructif. «En m'engageant sur la voie de mes propres solutions, Hervé m'a fait gagner en assurance. J'avais foi en mes compétences mais, désormais, j'ai davantage confiance dans mes choix. Et puis, glisse-t-elle en souriant, je pensais qu'Hervé allait m'apprendre des choses. En réalité, on s'est appris des choses mutuellement.» Car le mentorat n'est pas une injonction de performance. Comme le rappelle Catherine Thibaux : «C'est un échange gratuit dans lequel le mentor n'est pas responsable de la réussite de son mentoré.»

## Côté mentoré, faire la part des choses

La seule quête de validation ne suffit pas pour être un «bon» mentoré. Pour gagner en compétence ou en assurance, il est nécessaire de garder l'esprit ouvert et réceptif aux recommandations. Il faut donc oublier l'idée que ses propres opinions sont préférables à celles des autres ou qu'on détient déjà toutes les réponses. Cela semble de bon sens, mais on peut avoir besoin d'aide et peiner à évaluer ses aptitudes ou mal définir son problème. Or c'est de ce point de départ dont aura besoin le mentor. Si l'expression manque de précision ou d'efficacité, si elle se concentre trop sur l'émotion ou l'intuition, la communication en sera brouillée. Typiquement, une victime du complexe de l'imposteur, trop inquiète pour oser dire les choses dans leur ensemble, risque de limiter son problème à un périmètre excluant certaines données... Ce qui faussera l'évaluation que pourra en faire le mentor.

Pour vous préparer, posez-vous les bonnes questions. Pourquoi souhaitez-vous être mentoré ? Vous souhaitez reconstruire votre confiance en vous, certes, mais encore : s'agit-il d'affiner votre compréhension



d'une situation ? D'envisager des solutions nouvelles ? D'engager des actions concrètes ? Listez les faits qui vous semblent de nature à alimenter la compréhension de votre mentor. Cela peut être la description de votre environnement de travail, les conditions de votre accession à un poste, la culture de vos collaborateurs, les actions que vous pensez avoir bien menées, les lacunes que vous avez identifiées... N'omettez pas les détails qui vous montrent sous un mauvais jour, mais décrivez la situation en excluant tout jugement sur vous-même. Le mentor doit pouvoir se faire une image réaliste de l'état des choses. Ainsi, quand Héloïse Paumier décrit une intervention qu'elle a sans doute «mal» menée, Hervé Boulle prend le soin de reformuler : «Tu as fait ce qui t'a semblé approprié dans le contexte que tu avais à gérer.» Des deux côtés, le non-jugement est la clé.

Reste ensuite pour le mentoré à apprendre à tirer profit des expériences professionnelles de son conseiller : «Il ne s'agit évidemment pas d'imiter, de copier une attitude ou une réaction, explique Katia Paulin, coach et ancienne responsable du programme de mentorat de l'Association des grandes communautés de France. C'est tout l'enjeu du mentorat : réussir à s'inspirer des cartes que l'autre possède, sans chercher à en faire la même utilisation.» ■

Par Julie Krassovskiy