

## Femmes issues de la diversité : le mentoring pour briser un double plafond de verre

le 15 mars 2019 - Propos recueillis par Thuy-My Vu - [Entreprise](#) - [Vie des entreprises](#)



Le Club du XXI<sup>e</sup> siècle a lancé dernièrement la troisième édition de son programme de mentoring “Revel@Her”. Créé en 2014, Revel@Her s'adresse aux femmes actives issues de la diversité culturelle. Ingrid Bianchi, membre du Club du XXI<sup>e</sup> siècle depuis ses débuts, est à l'origine de cette initiative.

**Affiches Parisiennes : En quoi consiste le programme Revel@Her ?**

**Ingrid Bianchi** : C'est un programme de mentoring, d'accompagnement des femmes issues de la diversité culturelle, soit de l'immigration, soit de minorités ethniques. Pourquoi a-t-on décidé de s'adresser à cette population ? Parce que nous avons constaté dans un grand nombre d'études que ces femmes avaient une progression de carrière moins importante que les femmes d'origine française d'une part, et que les hommes issus de la diversité culturelle, d'autre part. C'est le point de départ.

Beaucoup d'entre elles occupent des postes en deçà de leurs compétences et ont au fur et à mesure de leur évolution, du mal à rattraper le retard. Et en même temps, elles sont confrontées, comme toutes les femmes, à un plafond de verre, c'est-à-dire à des freins qu'elles ont inconsciemment intériorisés.

Nous avons donc considéré que le fait d'être une femme et en plus d'être issue de la diversité culturelle pouvait constituer un double plafond de verre. Les femmes que nous accompagnons ont déjà quelques années d'expérience, voire pour certaines une bonne dizaine d'années d'expérience et sont toutes en poste. Elles sont sélectionnées par rapport à leurs attentes : ce sont des femmes qui, alors qu'elles sont en pleine phase de progression, ressentent une difficulté à s'affirmer, voire à évoluer au même rythme que leurs homologues.

### **A.P. : De quels secteurs viennent les 15 mentees sélectionnées ?**

**I.B.** : Les participantes sont des salariés d'entreprise et plutôt des femmes de "haut niveau" puisqu'elles ont, pour la plupart, un bac+5. Elles sont cadres, dans la banque, la finance, le conseil, l'informatique, ou encore le secteur du luxe. Nous avons tous les types de secteurs représentés, ce qui prouve que la problématique existe dans la plupart des secteurs.

*Comment déjouer les stéréotypes ? Il faut pouvoir maîtriser son image*

### **A.P. : Les mentors évoluent-ils dans le même secteur que leur mentee ?**

**I.B.** : Le programme s'adresse à des femmes extérieures au club. Nous mettons à la disposition de ces femmes les personnalités du Club du XXI<sup>e</sup> siècle, donc des hommes et des femmes qui ont eu un parcours d'un certain niveau mais qui ont rencontré, pour la plupart, des difficultés relativement similaires.

Nous avons essayé, au travers des besoins et des attentes que nous avons identifiés dans les fiches de candidatures, de faire matcher les profils.

Pendant six mois, le mentor rencontrera régulièrement la mentee qui lui est attribuée.

### **A.P. : Quels types de difficultés sont évoqués par les mentees ?**

**I.B.** : Nous en sommes au démarrage de la nouvelle édition, donc nous n'avons pas encore de recul sur cette nouvelle promotion. Ce qui ressort globalement des candidatures c'est un manque de confiance en soi, une difficulté à se projeter vers des postes à responsabilités. Certaines femmes pressentent qu'elles vont avoir des difficultés à un moment donné, alors que ce sont peut-être plus des freins a priori et une autocensure. L'objectif est de leur renvoyer une image objective de leurs compétences, de leurs capacités et de limiter leurs doutes.

Il y a donc la confiance en soi et toute une partie de "décodage" des codes sociaux et culturels. Lorsque l'on progresse dans la hiérarchie, il y a un certain nombre de codes de pouvoir, de leadership, des problématiques de posture, de postures physiques, de gestuelle, de position sur certains sujets. Certaines n'ont pas eu l'habitude de les appréhender.

### **A.P. : Comment, dans la pratique, le programme prend-il forme ?**

**I.B.** : La relation mentor-mentee est complètement autonome. Nous leur conseillons de se voir de manière régulière sur six mois et tout au long de cette période, le programme est jalonné par des ateliers pratiques autour du développement personnel sur des sujets qui intéressent justement les candidates. Nous avons organisé un premier atelier, qui a été une grande réussite, sur le thème du style et de l'image professionnelle.

Ça peut paraître superficiel mais c'est extrêmement important : on ne se présente pas professionnellement selon l'humeur du jour ou selon les vêtements qui nous plaisent. Il faut être attentif à l'impact que l'on veut avoir. L'enjeu est de renforcer sa communication en maîtrisant son image et en adoptant le style adapté au milieu dans lequel on évolue.

### **A.P. : Ces ateliers ont-ils été mis en place à la demande des mentees ?**

**I.B.** : Nous avons déjà testé ces ateliers durant les précédentes éditions, et nous nous sommes aperçus qu'ils constituaient des piliers du programme. L'atelier consacré au style a un impact extrêmement fort. Sur le maquillage, MAC

Cosmetics, l'un de nos partenaires, nous a également proposé d'aider les femmes à se mettre en valeur.

L'objectif est de savoir en fonction de son âge ou de sa couleur de peau, afficher un maquillage en parfaite adéquation avec sa personnalité et l'image que l'on souhaite renvoyer.

### **A.P. : Avez-vous recueilli des critiques sur ces ateliers ?**

**I.B.** : Une femme n'est pas seulement considérée sur la base de ses seules compétences, sa présentation physique va influencer la perception de son entourage. Comment déjouer les stéréotypes ? Il faut pouvoir maîtriser son image, c'est tout l'enjeu. Ne pas laisser l'autre préjuger de vos compétences parce que vous adoptez tel ou tel style vestimentaire, parce que vous avez trop ou pas assez de maquillage. C'est une question de gouvernance de soi finalement. Ce qui nous intéresse, c'est de donner tous les outils aux participantes, pour qu'elles puissent être comme elles le souhaitent. Lors des précédentes éditions, les participantes ont plébiscité ce type d'atelier qui leur a permis de faire évoluer leur crédibilité professionnelle.

Ensuite, un autre atelier sera consacré au thème « identifier et révéler ses forces » et le dernier atelier sera dédié au leadership, animé par Hager Jemel, professeure de management et directrice du centre de recherche Open Leadership for Diversity & Inclusion de l'Edhec Business School, autour du thème “communiquer avec impact”. Pour finir, nous organiserons également une séance de témoignages de femmes du Club du XXI<sup>e</sup> siècle, qui expliqueront comment elles ont brisé le double plafond de verre, ce qui permet aux mentees de se projeter à partir de role models.

### **A.P. : Quelle est la différence entre ce programme et un programme de mentoring “classique” ?**

**I.B.** : Je pense que la vraie différence, c'est que nous touchons des aspects très subtils. Tout le potentiel d'une femme issue de la diversité peut être enfoui sous ce double plafond de verre, parce qu'il existe des enjeux liées à sa culture à l'éducation, aux représentations liées à son origine. Il y a beaucoup de limites intériorisées par ces femmes, qui doivent donc apprendre à se désinhiber, à s'affirmer parfois face aux éventuelles craintes de son entourage.

Le mentoring consiste à porter un regard objectif et bienveillant, pour donner confiance à une femme par rapport à ses compétences, son savoir-être et sa capacité à réussir. L'idée n'est pas de transformer la mentee, mais de l'aider à se révéler.

C'est l'une des rares occasions dans la vie où la mentee peut exprimer ses doutes à quelqu'un qu'elle ne connaît pas. Ce n'est pas une personne qui va la juger professionnellement ou personnellement. Les échanges sont complètement libres et extrêmement impactants car il n'y a pas d'enjeu, pas de risques. Le seul risque, c'est d'avoir envie de continuer les échanges avec son mentor. car les mentees n'ont que six mois pour en profiter. Heureusement cette expérience crée des liens qui peuvent se poursuivre au delà.

### **A.P. : Les impacts de ce programme ont-ils été évalués ?**

**I.B.** : Pour cette troisième édition, nous avons voulu plus théoriser et évaluer l'impact réel sur les mentees. Nous avons fait nous-même des études, avec nos propres moyens mais nous n'avons pas d'étude académique. C'est pour cette raison que nous avons fait appel au centre de recherche Open Leadership for Diversity & Inclusion de l'Edhec, afin d'étudier de manière scientifique, l'impact de notre programme sur les mentees des précédentes éditions et sur les mentees actuelles.

Qu'est-ce qui fait la force du programme ? Quels sont les marges de progression, les thématiques, les sujets abordés et les apports de chaque mentor ?

Le programme est également bénéfique pour les mentors qui considèrent l'expérience comme extrêmement positive et enrichissante également pour eux. En effet, lorsqu'on est membre du Club XXIe siècle, notre volonté est de transmettre et d'aider les autres à partir de son vécu et son parcours.

Plusieurs mentors veulent d'ailleurs renouveler leur participation d'année en année.

### **A.P. : Pourquoi avoir choisi un format de six mois ?**

**I.B.** : Lors des deux premières éditions, le programme durait un an. Les mentees suivaient ce programme en plus de leur activité professionnelle, donc la difficulté pour certaines était d'arriver à dégager suffisamment de temps sur une année. Nous avons constaté qu'un investissement sur une longue période était compliqué pour les mentees comme pour les mentors.

Nous avons donc décidé de tester le programme sur six mois, de façon très intensive pour mobiliser les participants sur une plus courte durée, sachant que les effets du programme perdurent même après cette période. Le programme a débuté en février et nous ferons le bilan en septembre.

### **A.P. : Le Club du XXIe siècle encadre-t-il ces rencontres ?**

**I.B.** : Dès le jour du lancement, nous avons donné aux mentees un guide expliquant comment démarrer la relation. Nous leur avons donné des recommandations sur la régularité des rencontres, avec a minima une rencontre par mois. L'idée est de définir les objectifs de la relation mentorale dès le départ.

Nous effectuons un suivi assez rigoureux de la relation. À chaque atelier, nous retrouvons les mentees et les interrogeons pour savoir si la relation se passe bien entre chaque binôme, et si jamais il y a des difficultés, nous sommes là aussi pour faciliter la relation.

Il est déjà arrivé qu'une mentee abandonne, notamment lorsqu'elle a surestimé sa disponibilité. Un mentor n'est pas non plus à l'abri d'un changement de poste, d'une moindre disponibilité ou de déplacements, dans ce cas il faut le remplacer. Il peut y avoir aussi un démarrage un peu moins rapide, parce que le binôme se dit qu'il a le temps, mais dans un programme de six mois, il n'y a pas plus de pertes de temps possible. La pression n'est plus que sur six mois, donc elle reste gérable pour le mentor comme pour la mentee.





Aperçu du premier atelier organisé par le Club du XXIe siècle, dédié au thème “Trouver le style adapté à sa personnalité et à son activité professionnelle”.

---