

**Vous méritez une place au sommet**

Pour réserver cet emplacement  
Le Temps - publicité  
Tél. Lausanne: +41 21 331 78 00  
Tél. Zürich: +41 44 259 68 15  
E-mail: publicite@letemps.ch  
www.letemps.ch/pub

# Carrières Management

80

Le groupe français Orange a été condamné mercredi pour homicide involontaire après le décès en 2011 d'un employé tombé d'une échelle. En Suisse, environ 180 000 assurés de la Suva ont un accident de travail chaque année. Environ 80 y perdent la vie.



Philomena Colatrella, 47 ans, va devenir, le 1er septembre, la nouvelle directrice générale de l'assureur maladie lucernois CSS. Elle remplacera Georg Portmann, à la tête du groupe depuis quinze ans.

**Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 26 février**

## Le mentor, un tremplin pour la carrière

**MANAGEMENT** A la fois confident, conseiller, facilitateur et visionnaire, le mentor agit en véritable révélateur du rêve de son protégé. Un atout de taille pour développer son potentiel caché

AMANDA CASTILLO

Le sculpteur Michel-Ange disait que lorsqu'il regardait un morceau de marbre, il voyait très clairement la forme qui allait en sortir. Son travail ne consistait qu'à révéler cette forme aux autres. Le «phénomène Michel-Ange» est aujourd'hui observé par les chercheurs en psychologie et décrit l'action d'un individu qui influence, qui «sculpte» un autre individu.

Au travail et dans la vie en général, un mentor est un précieux tremplin pour réussir. A cet égard, certains illustres personnages ne doivent leur destinée exceptionnelle qu'à l'intuition perspicace et prémonitrice d'un ami ou professeur bienveillant.

Ainsi, en 1890, l'écrivaine féministe Gertrude Stein était une étudiante «un peu boulotte et sans grâce qui arrivait en retard aux cours, n'avait pas l'air de comprendre de quoi on parlait, faisait des fautes d'orthographe, et n'avait aucune notion de latin», écrit James Hillman dans *Le Code caché de votre destin* (Ed. J'ai Lu). Pourtant, son professeur William James ferma les yeux sur sa copie blanche d'examen, lui donna une bonne note pour la session et l'aïda en dépit du bon sens à suivre des études de médecine à l'Institut Johns Hopkins.

### Décèle le talent

Comment expliquer ce comportement défiant toute logique? La raison en est simple: William James ne s'arrêta pas à ce que Gertrude Stein était en train de faire mais eut la vision de ce qu'elle deviendrait un jour. «Il avait décelé quelque chose d'unique chez cette élève, qui ne deviendrait pourtant la romancière à succès que dix ans plus tard», analyse James Hillman.

Avant de devenir le célèbre naturaliste anglais que le monde entier connaît, Charles Darwin était considéré comme la «honte de la famille». Mauvais en latin, en grec et en mathématiques, il n'excellait que dans un seul domaine: ramasser des coléoptères dont il faisait de belles collections. Cette passion singulière attira cependant l'attention de son maître d'école John Henslow qui suggéra, en 1831, que



Avant de devenir célèbre, Charles Darwin – alors passionné par les coléoptères – était considéré comme la «honte de la famille». Il doit ses débuts de scientifique à son maître d'école John Henslow qui suggéra, en 1831, qu'on l'engage comme naturaliste à bord du «Beagle», un bateau sur lequel il voyagea autour du monde. (PETER MACDARMID/GETTY)

l'on engage Darwin comme naturaliste à bord du *Beagle*, un bateau sur lequel il voyagea autour du monde. La suite appartient à l'histoire.

A 14 ans, Truman Capote se traînait encore par terre et donnait des coups de pied à la moindre contrariété. Quand il fut recalé en français, en algèbre et en espagnol, sa mère l'envoya trois mois à l'école militaire d'Ossining, surnommée Sing Sing, à New York. C'est là qu'intervint Catherine Wood, la professeure de lettres qui se donna pour mission d'aider l'adolescent à déployer son talent d'écrivain. Miss Wood l'invitait souvent à dîner, lisait les nouvelles qu'il écrivait, s'adressait à lui en classe et encourageait ses camarades à faire de même. Elle plaidait également

sa cause auprès des autres enseignants pour les inciter à l'indulgence dans les matières où il était faible. «Sa mère ne comprenait pas ce garçon aux goûts si éclectiques, expliqua-t-elle des années plus tard. Je me souviens de lui avoir dit dans ma petite salle à manger que dans les années à venir, les autres garçons qui se conduisaient correctement et qui faisaient ce qu'on attendait d'eux continueraient leur petit bonhomme de chemin alors que Truman serait célèbre.»

En quoi consiste ce don de perspicacité? «Le talent de mentor se met en œuvre dès que l'esprit tombe amoureux de la vocation de quelqu'un d'autre», explique James Hillman. A 17 ans, Arthur Rimbaud trouva ainsi son âme sœur en la personne de Georges Izambard,

**Les managers qui se sentent menacés par les compétences de ceux qu'ils gèrent ne développent pas assez le potentiel de leurs collaborateurs et de leur entreprise**

son jeune professeur de rhétorique de 21 ans, fasciné par le talent précocé, la déresse et l'originalité de l'adolescent. Pendant l'été 1870, il lui prêta la clé de sa chambre afin qu'il puisse s'enfermer avec ses livres dont la plupart, bien qu'honnêtes, étaient censurés dans le foyer Rimbaud.

En définitive, il ressort de l'analyse de ces trajectoires extraordinaires ce qui suit: le plus beau cadeau qu'une personne puisse faire à une autre, c'est de croire en son potentiel caché, invisible. Car si la vocation est toujours là, il faut parfois quelquel'un pour la percevoir, pour qu'elle puisse prendre corps. Quelqu'un qui ne s'arrête pas à ce que l'on est mais qui a la vision de ce que l'on peut devenir. «Etre, c'est être perçu», disait le

philosophe irlandais George Berkeley. Dale Carnegie remarque de son côté que «si nous savons révéler leurs trésors cachés à ceux qui nous entourent, nous ferons beaucoup plus que les influencer ou les stimuler. Nous les ferons progresser et se métamorphoser.»

### Des managers rivaux

Dans le monde du travail, certains managers seraient bien inspirés de prendre exemple sur ces illustres mentors. Les chefs, en particulier, qui se sentent menacés par les compétences de ceux qu'ils gèrent et qui craignent pour leur place ne développent pas assez le potentiel de leurs collaborateurs et, au final, celui de l'entreprise. «Ces managers en position de rivaux sont de mauvais leaders qui attribuent les échecs de la compagnie au stress ambiant ou à un employé sans jamais se remettre en question», analyse la consultante en management Fanny Bauer-Motti.

Les managers qui manquent d'assurance freinent le talent et l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs à travers une multitude d'attitudes: ils reprennent leurs e-mails et s'arrangent pour toujours être «en copie». Ils leur laissent peu la parole ou les remettent en question lors des réunions où les dirigeants sont présents. Ils attribuent les réussites de leur équipe lors de leur narration à un public quelconque. Ils réprimandent leurs collaborateurs sur des détails mineurs tels que leur écriture, leur tenue ou leurs tics langagiers. Enfin, lorsque les collaborateurs cherchent guidance et conseils auprès d'eux, ils les prennent de haut.

«Plus la personne est compétente, plus ils deviennent dur et cassants», analyse Fanny Bauer-Motti en déclarant que ce type de profil soit très répandu dans les entreprises. «La société nous a enseigné une fausse donne, ajoutée-elle. Nous avons intégré, pour la plupart d'entre nous, que les places de la réussite sont limitées. [Mais] il n'y a pas qu'un seul chemin qui mène à la réussite, ni qu'une seule place. Le cadre de toute réussite existe et se délimite en premier lieu par celui qui se le construit.»

### L'EXPERT

## De la nécessité d'apprendre à apprendre



ALAIN SALAMIN  
FONDATEUR DE AS-HR  
CONSULTING ET CHARGÉ DE  
COURS À HEC LAUSANNE

La révolution numérique fut le thème principal du dernier Forum économique mondial (WEF) de Davos (GR). Elle bouleverse déjà nos vies. Des exemples? Amazon et ses centres de distribution robotisés, la livraison de colis par drones. Tesla, allié à Google, et leurs véhicules sans conducteur. Cet hôtel au Japon avec des robots à la réception. Des

algorithmes écrivant des articles de journaux, gérant des portefeuilles d'investissement, effectuant des diagnostics médicaux. Et ce n'est qu'un début timide! La question n'est plus de savoir si les «droids» vont nous voler nos emplois, mais combien de ceux-ci vont disparaître. Selon une récente étude, 47% des postes de travail actuels vont probablement dépasser dans les dix à vingt prochaines années. Les domaines les plus touchés sont le personnel administratif, la vente, les services, la finance et la production. Comment alors éviter que des générations, aux connaissances obsolètes, soient sacrifiées sur l'autel de

cette 4e révolution industrielle? En privilégiant non plus les savoirs et connaissances, mais au contraire l'agilité à apprendre. Tant les systèmes éducatifs que le monde professionnel doivent se remettre en question. A l'école d'abord, la clé du futur n'est plus d'entasser un maximum de savoirs ennuyeux appris par cœur, mais d'apprendre à apprendre. Notre devoir de parent et d'enseignant doit donc être, dès le plus jeune âge, de susciter le plaisir d'apprendre, d'explorer, et donc de développer les joies de la métacognition, des heuristiques et une attitude enthousiaste face à l'apprentissage.

Dans le monde professionnel, le modèle usuel du recrutement basé sur les expériences et connaissances passées ne sera plus pérenne. Classiquement, les décisions d'engagement sont basées sur l'adéquation des savoirs du candidat au regard des exigences du poste. Cette stratégie est une ligne droite vers un cul-de-sac: évolution rapide du cahier des charges, compétences obsolètes, employés inadéquats, licenciements. Inacceptable. La garantie de succès dans ce nouveau paradigme n'est plus la maîtrise de savoirs passés mais l'agilité à apprendre dans le futur. Celle-là peut se décliner en

plusieurs dimensions à intégrer dans les processus de sélection et de développement: l'agilité à trouver des solutions innovantes, à gérer la complexité, l'ambiguïté, le changement, à se développer à travers les autres, à les motiver. Ici également, la notion de plaisir est centrale: aimer le changement, être motivé par les autres, élargi par les problèmes ardu, vouloir prendre des risques, être curieux, avoir des intérêts variés, questionner le statu quo, etc. Cette révolution vous dynamise? Tant mieux. Car un voyage particulièrement excitant et plein d'opportunités nous attend. ■