



Programme de Mentoring de femme à femme dans l'entreprise

Rapport final phase 3

Déposé le 22 février 2008 (requête 06-049)

Axe Orientation, Entreprenariat, Relève, volée 5 et 6



Table des matières

1. Activités, résultats, prestations

- 1.1 Description des activités menées
- 1.2 Résultats et prestations créés par le projet
- 1.3 Etat d'avancement
- 1.4 Réactions vis-à-vis du projet

2. Effets et changements

- 2.1 Objectifs spécifiques : niveaux atteints
- 2.2 Objectif global visé
- 2.3 Evolution
- 2.4 Transférabilité de la démarche
- 2.5 Effets du projet pour l'association Pacte
- 2.6 Revue de Presse 2008-2010

3. Collaboration avec d'autres organisations

4. Déroulement du projet

- 4.1 Avantages et points forts du projet
- 4.2 Améliorations et recommandations

5. Synthèse et perspectives

6. Annexes

1. Activités, résultats, prestations

1.1 Description des activités menées

Durant la phase 3, deux volées (5 et 6) de mentees du Programme de Mentoring sont organisées dans le cadre de l'Association Pacte et réunissent 49 participantes.

La volée 6 s'est vue enrichie de toutes les expériences précédentes, offrant ainsi dans le cadre du programme de mentoring:

- Une série de **pools de compétences** pour les femmes entrepreneures
- Un **Career Circle (cercle de développement)** est testé en collaboration avec l'association SOL, apportant leur lot d'enrichissement au panel d'outils proposés.
- Cinq **ateliers créatifs** d'une demi-journée,
- Un **cycle de 4 conférences d'expertise** destinées aux femmes en création d'entreprise ou en projet d'indépendance.
- L'axe Relève s'est vu enrichi du concept « **l'heure de la manager** » en fin de chaque journée de formation du module 3, afin d'offrir un espace supplémentaire de témoignages et d'échanges à une relève féminine en devenir.

1.2 Résultats et prestations créées par le projet

Contenu

Le Programme Mentoring comprend une série d'ateliers de formation (10 jours), répartis en 4 modules :

	Module 1	Module 2	Module 3	Module 4
Volée 5	La femme, son image, son rôle, ses aspirations	Marketing de soi au féminin	Interactivité entre hommes et femmes au travail	Equilibre travail-famille
Volée 6	Femme, image et rôle entre sphère publique et sphère privée	Affirmation de soi au féminin	Mixité du genre : Nouveau défi pour l'économie	Bilans personnels et professionnels

Les intitulés des modules ont été repensés par souci d'adaptation à l'évolution du langage socio-économique.

En principe, les ateliers peuvent accueillir jusqu'à 12 personnes au maximum, ils sont doublés si nécessaire afin de garantir la qualité d'enseignement. Pour la volée 6, en raison du nombre de participantes (16), une seule date a finalement été conservée pour les ateliers.



Pour faciliter le réseautage et les échanges quatre tables-rondes sont organisées au début de chaque module. Les membres de Pacte y sont invités, et les tables rondes sont par ailleurs ouvertes au public. La manifestation est régulièrement relayée par la presse (Le Temps, 24Heures, L'Express/L'Impartial, La Côte, les quotidiennes) ce qui permet de faire connaître le programme au grand public tout en offrant la possibilité à des personnes externes de suivre les conférences.

Spécificités Volée 5

Une conférence d'expertise est testée auprès des femmes entrepreneures.

5 courts-métrages- réalisés dans le cadre du projet « La mixité : un plus pour l'entreprise » sont introduits et testés lors des journées de formation des modules 3 et 4. Cette démarche est reconduite dans le cadre de la volée 6.

Spécificités Volée 6

- Un cycle de **4 conférences d'expertise** est mis sur pied dans le cadre du programme de Mentoring. Voir Annexe 1.
- Le Programme de Mentoring teste l'outil **Career Circles** dont l'Association SOL assure la promotion. Voir Annexe 2
- Des **pools de compétences** encadrés par Pacte et accueillant des expert-e-s sont mis sur pied
- Une série de 5 ateliers créatifs est incluse dans le Programme de Mentoring. Voir Annexe 3
- une journaliste du site d'actualités **les quotidiennes.com** participe au Programme et tient le journal du Programme de Mentoring. Une série de 10 articles correspondant aux ateliers et tables rondes est publiée sur la toile. Voir Annexe 4
- « **L'heure de la manager** » est ajoutée après chaque atelier du module 3. 3 femmes du top management, dirigeantes et créatrices d'entreprise sont accueillies dans le cadre de cette heure pour apporter témoignages, outils et bonnes pratiques aux participantes. Il s'agit de **Hélène Béguin**, responsable du siège de KPMG à Lausanne, **Babette Keller**, cheffe d'entreprise, directrice générale de Keller Trading SA, ainsi que **Béatrice Nendaz**, première femme sous directrice à UBS Vaud (participante au programme relève volée 5 du Mentoring)

Description des volées

Les volées 2008 à 2010 ont accueilli 49 mentees, dont 19 dans l'axe « Entrepreneuriat ». La volée 5 a accueilli 11 femmes dans l'axe « Relève », alors que la volée 6 n'en a compté que 5. Cette baisse de participation des entreprises trouve son explication dans la conjoncture économique difficile initiée dès novembre 2008 et poursuivie toute l'année 2009. Il est observé que la volée 6 a compté davantage de femmes ayant suivi une formation de type université/EPF. Ce haut niveau de formation s'est fait ressentir dans la profondeur des questionnements et l'expression des exigences attendues. Voir Annexe 5

Axe « individuelles »

- Provenance géographique

Les mentees proviennent en majorité du canton de Vaud. Une légère augmentation des participantes en provenance du canton de Genève peut être observée entre les volées 5 et 6. La participation de femmes en provenance des cantons de Neuchâtel et de Fribourg est à signaler. Comme pour les phases précédentes, le canton du Valais n'a pas été touché par notre campagne de presse, aucune média n'a transmis le message, ce qui pour effet de ne susciter aucune candidature.

- Profil de formation

Les femmes inscrites au programme à titre individuel ont en général un bon niveau de formation. 79% des mentees sont de formation universitaire. Les autres sont issues d'une HES (12%) ou possède un CFC (9%). Ces pourcentages présentent de faibles variations.

- Domaine professionnel

Les mentees sont issues de tous les domaines socioprofessionnels.

- Tranche d'âge et Situation familiale

Les mentees individuelles ont en moyenne 42 ans, elles se répartissent dans toutes les tranches d'âges de 26 à 56 ans.

Tranche d'âge	25 à 30	31 à 35	36 à 40	41 à 45	46 à 50	51 à 56
Nbr de participantes	3	7	6	6	4	7

Parmi les 33 mentees « individuelles », 14 n'ont pas d'enfants, 19 d'entre elles ont de 1 à 4 enfants, ce qui porte la moyenne du nombre d'enfants par mère à 1,06.

Il est à relever que plusieurs naissances ont eu lieu durant la période du Programme et que des naissances nous ont été signalées dans l'année suivant le Programme.

Conclusion intermédiaire : *Sur la base des données recueillies, le profil type d'une femme en création d'entreprise ou en projet d'indépendance professionnelle inscrite dans l'axe Entreprenariat correspondrait à celui d'une femme universitaire, de 41 ans, avec un enfant et habitant le canton de Vaud.*



Axe « Entreprise »

Volée 5: 11 participantes

a) trois entreprises pilotes engagées dans le programme

- UBS VD et GE (4 mentees)
- CICR (3 mentees)
- BCV (2 mentees)

b) 2 nouvelles entreprises participantes

- PWC (1 mentee)
- CHUV (1 mentee)

Volée 6: 5 participantes

a) 4 entreprises engagées dans le programme, dont trois nouvelles

- BCV (2 mentees), déjà pour la volée 5
- Losinger SA (1 mentee)
- Edipresse (1 mentee, en partenariat avec les quotidiennes.com)
- Office fédéral de l'environnement (1 mentee)

Remarque: l'UBS ayant gelé l'ensemble de ses formations externes en 2009, aucune mentee n'a été envoyée pour la volée 6. Rappelons toutefois, que l'UBS a initié l'axe « Relève » en étant la première entreprise à inscrire des femmes dans la volée 2 du programme de Mentoring

1.3 Etat d'avancement

Les deux volées se sont déroulées selon le programme établi. Pour la volée 6, il a finalement été décidé de ne maintenir qu'une seule date pour chaque atelier en raison du nombre réduit de participantes (16).

1.4 Réactions vis-à-vis du projet

Depuis 2004 et d'une façon générale, les réactions vis-à-vis du projet sont plutôt positives et donnent satisfaction. En 2009, la visibilité médiatique du Programme s'est vue renforcée et approfondie, notamment grâce au partenariat réalisé avec le site journalistique en ligne www.lesquotidiennes.com. Voir Annexe 6 Dans l'ensemble, les médias ont régulièrement mentionné le programme : Ouverture des candidatures, articles, photos à l'appui reprenant les sujets abordés dans les tables rondes, interviews des participantes. Toutefois, et en vue de maintenir des tarifs subventionnés, un budget promotionnel supplémentaire devrait être envisagé, notamment dans la perspective d'une conjoncture économique défavorable à la formation en entreprise.

2. Effets et changements

2.1 Objectifs spécifiques : niveaux atteints

Le projet a pour objectif de développer le concept de Mentoring et de cibler en particulier le potentiel de femmes entrepreneures afin de les accompagner dans leur projet de création d'entreprise. L'enjeu est d'approfondir les 3 thématiques suivantes :

- *Vente et prospection clients*
- *Développement des réseaux et contacts commerciaux*
- *Recherche de financement*

L'atout du programme de Mentoring réside dans la prise en charge complète du parcours de la femme entrepreneure, tout en s'appuyant sur un réseau de marraines disposant d'une expérience dans la création d'entreprise.

Un cycle de 4 conférences d'expertise a pu être mis sur pied afin de renforcer l'accompagnement ciblé et progressif nécessaire à l'accompagnement des femmes en projet d'indépendance ou en création d'entreprise. Le recours aux entretiens individuels, ainsi qu'aux pools de compétences inclus dans le Programme a été particulièrement apprécié comme force de soutien et de motivation dans les démarches à entreprendre.

2.2 Objectif global visé

Le programme de Mentoring poursuit trois objectifs globaux : l'augmentation du nombre de femmes dans des fonctions dirigeantes, du nombre de femmes indépendantes professionnellement et du nombre de femmes ayant une activité professionnelle.

Développement personnel

Sur le plan individuel, les femmes entrepreneures ayant suivi le Programme ont pris conscience de l'importance de s'affirmer, de développer des synergies et d'oser se vendre. Dans une perspective de développement personnel, les points suivants ont été relevés par les participantes :

- *Renforcement de la confiance en soi*
- *Echanger, interagir et partager dans un espace féminin*
- *Rupture de leur isolement*
- *Richesse des apports intergénérationnels et interprofessionnels*
- *Déculpabilisation et reconnaissance accrue*
- *Renouer avec son côté féminin*

Développement professionnel

Sur le plan professionnel, et en termes de création d'entreprise et de projet d'indépendance, les femmes ayant suivi le Programme ont pris conscience des aspects suivants :

- *Dépasser ses freins intérieurs*
- *Oser faire le pas, prospecter, aller de l'avant*
- *Savoir présenter son projet, ses plus-values*
- *Développer son réseau et chercher des synergies*
- *Faire sa place en tant que femme entrepreneure*
- *Se positionner clairement en termes de produit*
- *Trouver son rythme entre vie professionnelle et vie familiale*

Points forts : En cours de volée 2008-2010, 2 femmes de respectivement 54 ans et 53 ans ont fait le grand saut vers l'indépendance en quittant leur poste de travail, l'une après 23 ans et l'autre après 25 ans de service en entreprise. Une remarquable envolée ! Des synergies professionnelles ont pu être trouvées entre les femmes entrepreneures participant au Programme. Des rencontres entre les femmes entrepreneures se poursuivent au-delà du programme, ce qui contribue à renforcer la pertinence d'une telle démarche alliant échanges de bonnes pratiques et partage émotionnel.

2.3 Evolution

Au cours de ces deux volées, 19 femmes ayant un projet de création d'entreprise ou d'indépendance professionnelle ont pris part au Programme, soit 39% des participantes de la phase 3. Le taux de participation de ce type de femmes est passé de 30% pour la volée 5 à 56% pour la volée 6. Voir Annexe 7

Pour rappel, les femmes entrepreneures ou en projet d'indépendance ont facilement accès aux cours usuels proposés aux entrepreneurs. Cependant, ces cours ne correspondent pas entièrement à leurs attentes, car leurs freins se situent bien souvent en amont et à des niveaux différents:

- *sentiment d'isolement*
- *manque de confiance en soi*
- *freins intérieurs*
- *manque de réseaux*
- *complexité liée à la conciliation entre sphères privées et professionnelles.*

En conséquence, nombre d'entre elles ont de la difficulté à se lancer et diffèrent souvent la mise sur pied ou le démarrage de leur société.



Le Programme de Mentoring de Pacte a permis de cibler davantage les problématiques des femmes entrepreneures, -tant sur le plan émotionnel que purement pratique, - en vue de les accompagner pas à pas dans leur projet de création d'entreprise, et ce, quel que soit le stade d'avancement de leur projet. Dans cette même perspective, un cycle de 4 conférences d'expertise, dont un atelier portant sur le thème « produit & marketing », ainsi qu'un pool d'entrepreneuriat constitué de 5 femmes a été organisé en collaboration avec Lausanne - Région.

De plus, dans le cadre du module de formation « marketing de soi » en collaboration avec David Veenhuys. Les aspects suivants ont pu être approfondis:

- *Vente et prospection clients*
- *Développement des réseaux et contacts commerciaux*
- *Recherche de financement*

***Point fort:** Un accompagnement individualisé sous formes de 3 entretiens CarriElles inclus dans le programme a permis à chacune de prendre son projet dans la globalité (plan d'action, business plan, conciliation carrière-famille). Les femmes entrepreneures mentionnent à l'unanimité que le fait d'appartenir à un groupe a renforcé leur motivation et boosté l'avancée de leur projet. Durant le Programme, plusieurs d'entre-elles ont par exemple créé entièrement leur site internet et leur Corporate grâce au feedback des autres participantes.*

2.4 Transférabilité de la démarche sous l'angle d'Entrepreneuriat

L'objectif du Programme de Mentoring est d'amener un maximum de femmes entrepreneures à participer au Programme en vue de les accompagner sur le chemin de la création d'entreprise ou vers l'indépendance professionnelle. Afin d'assurer la transférabilité de ce modèle organisationnel, plusieurs niveaux de transferts sont menés simultanément.

Un transfert au niveau individuel : les participantes viennent d'horizons professionnels différents et leur projet peut servir d'exemples ou de points de repères aux autres participantes, selon le principe d'apprentissage par les paires.

Un transfert au niveau des synergies : Les femmes en création d'entreprises développent leurs compétences, affinent leurs connaissances du marché et prennent confiance en elles dans la prospection-client. Le groupe constitue une base solide à laquelle elles peuvent recourir en tout temps. Des synergies professionnelles peuvent émerger. Les échanges se poursuivent au-delà du Programme. Sur la base des retours, la solidarité du groupe constitue un tremplin motivationnel puissant. Cette démarche renforce la confiance en soi et contribue fortement à motiver les femmes dans la création d'entreprises.

Un transfert au niveau global : Pacte a été sollicité à plusieurs reprises par Mme Anne-Claude Gerber, responsable du Programme Mentorat Emploi Migration de l'EPER en vue de transférer le Programme de Mentoring à une population de migrant-e-s. L'Association pour la reconversion des danseurs professionnels : RDP, en la personne de Karine Grasset, a également manifesté son vif intérêt pour le transfert de ce concept à une population de danseurs-danseuses.



2.5 Effets du projet pour l'association Pacte

En 2009 et afin d'assurer l'organisation, la logistique et le suivi du Programme de Mentoring, Pacte a renforcé son équipe. Plus globalement, le Programme de Mentoring a permis de crédibiliser l'ensemble des actions de l'Association auprès des entreprises, des indépendantes et dans le monde économique (Fédération des entreprises romande Genève, Centre Patronal).

Il est à relever que la fondation du Centre Patronal, convaincue par la démarche, a soutenu le Programme de Mentoring pour les femmes entrepreneures en 2008-2009 pour un montant de frs 20'000.-

2.6 Revue de Presse 2008-2010 Voir Annexe 8

3. Collaboration et partenariat avec des organisations

- **Lausanne-Région (organisme de promotion économique)** : Ariane Rochat, déléguée économique est intervenue dans le cadre d'un pool de compétences destiné aux femmes entrepreneures. La conférence d'expertise « Produit Marketing et communication » qui s'est déroulée sous forme d'atelier dans les locaux de Lausanne-Région a permis la présentation des projets, l'échange d'informations et de questionnements spécifiques. Les femmes ont particulièrement apprécié le franc-parler de Mme Rochat, l'échange et l'apport de points de vue issus d'horizons professionnels différents.
- **Expert-e-s** : La participation active et généreuse d'expert-e-s confirmé-e-s dans les domaines économiques, juridiques, bancaires et actuaires a permis la mise sur pied d'un cycle de 4 conférences sur les thèmes : « quelle structure pour quelle activité ? », « du business Plan à la mise en place du crédit », « assurer son entreprise, même au féminin ! », « Produit marketing et communication »
- **Formateurs/trices et coachs indépendant-e-s** : Afin de diversifier et d'enrichir le panel de ses cours, Pacte a collaboré avec des professionnels de la formation, du coaching et du marketing de soi, notamment: David Veenhuys, Isabelle Flouck et Frédérique Coullery.
- **L'heure de la Manager** : des femmes managers, cheffes d'entreprises ou directrices ont généreusement apporté leur savoir-faire et témoigner de leur expérience en toute simplicité avec les participantes du Programme. Un passage de témoin de femmes à femmes et des échanges d'exceptions qui ont largement contribué à enrichir le Programme.



4. Déroulement du projet

4.1 Avantages et points forts du projet

Chaque atelier du Programme de Mentoring est conçu comme un espace de permission permettant le développement d'émotions féminines. Les dimensions interrégionale et interentreprise permettent aux participantes d'ouvrir le champ des possibles sur d'autres domaines professionnels et de créer des synergies dans un réseau solidaire en toute confiance. La richesse du Programme réside dans ce mélange. Il est donc essentiel de maintenir ce Programme accessible au plus grand nombre de femmes. La force du programme réside dans le fait que chaque participante arrive avec son projet, avance à son rythme en s'enrichissant et en s'appropriant les éléments nécessaires à son propre questionnement.

4.2 Améliorations et recommandations

Afin d'être au plus près du rythme d'évolution de carrière des femmes, un suivi sur mesure est assuré parallèlement aux échanges avec le groupe. Dans ce sens, la phase 3 du Programme de Mentoring a été subdivisée en trois axes (Orientation, Relève, Entreprenariat) et certains ateliers ont été conçus spécifiquement à l'axe choisi. Enfin, le contenu de certains modules a été affiné afin de répondre davantage aux besoins des femmes entrepreneures. Des ateliers créatifs tout axes confondus, des conférences d'expertises spécifiques aux femmes entrepreneures, une heure de la manager pour les femmes de la relève et des pools de compétences « Emploi » animés par une facilitatrice pour les femmes en orientation ont été inclus dans le Programme. Pour la réalisation de projets allant dans le même sens, nous recommanderions vivement d'ouvrir ces horizons et de développer au maximum la diversité des participantes.



5. Synthèse et perspectives

Le Programme de Mentoring doit permettre de faire émerger le potentiel de femmes entrepreneures présentes en Suisse romande. Il doit être pensé sur plusieurs niveaux afin d'englober l'ensemble des freins spécifiques aux femmes en création d'entreprise. A ce jour, deux niveaux de sensibilisation ont été identifiés : degré de confiance en soi et besoin de se sentir totalement prête avant de se lancer (souci de perfectionnisme). Le facteur de sécurité financière, ainsi que celui de la conciliation carrière-famille ont leur importance mais jouent un rôle secondaire. Pacte s'inscrit dans une démarche complémentaire à celle proposées par les organismes de promotion de l'entrepreneuriat existants (Genilem, Venturlab,...).

Le mélange intergénérationnel et interentreprise constitue le point fort du programme. Dans ce sens, conserver une diversité est impératif. En effet, la synergie du groupe permet aux femmes en création d'entreprises de développer leurs compétences, d'affiner leurs connaissances du marché et de prendre confiance en elles. Le groupe constitue une base solide et une source de synergies puissantes à laquelle elles peuvent recourir en tout temps.

La durabilité du Programme est indispensable, car il répond à l'émergence d'un fort besoin d'indépendance professionnelle des femmes, correspondant principalement aux valeurs féminines (éthiques, plaisir au travail, équilibre, accord être-faire). De nombreuses améliorations ont pu être apportées au contenu et au déroulement de la formation. En vue de poursuivre cette démarche pour les femmes entrepreneures, de nouvelles sources de financement pérennes doivent être trouvées, notamment auprès des cantons et des organismes de promotions économiques.

*Pour l'année 2010-2011, et en vue de l'absence de financement nécessaire au maintien d'un tarif subventionné pour les individuelles, le lancement d'une **Formation PotentiElles Manager**, sur 6 mois, au tarif non subventionné, destinée aux femmes en entreprise est prévue d'octobre 2010 à mai 2011. Voir Annexe 9*

Lausanne le 12 juillet 2010

*Sonja Evard
Chargée de communication*

*Françoise Piron
Directrice*