

# Le mentoring, un couple gagnant

Entre hommes, ça s'appelle du mentoring, du nom du précepteur de Télémaque. Mais pour les femmes, certaines préfèrent le terme «marrainage». Avec raison: les deux démarches diffèrent beaucoup dans les faits.

Active depuis 1988 en Suisse romande, l'association Pacte (les paroliers aux actes) a lancé au printemps 2004 un projet de mentoring destiné à créer entre femmes des accompagnements professionnels, sur le modèle des mentors dont l'influence s'observe depuis toujours dans le parcours professionnel des hommes. Personne n'ignore en effet que les plus belles carrières se sont souvent construites avec l'appui d'une personne d'expérience, que ce soit comme modèle, professeur, conseiller ou référence. Quelques femmes ont déjà retenu la leçon et ont mis sur pied des réseaux semblables dans le monde académique ou politique. En Suisse romande il n'existait aucune structure favorisant ces liens dans le monde économique. C'est ainsi que l'association Pacte a créé le projet «mentoring», avec l'objectif suivant: réunir, par paires et pour une année, une femme à un moment-clé de sa carrière (la mentee) et une femme expérimentée dans un domaine proche ou dans le même type d'activité (la menta), pour que la seconde puisse apporter à la première son soutien, ses conseils, son aide, voire son expérience ou son carnet d'adresses.

4

«Ma menta m'a aidée à trouver ma propre voie.»

ACCÈS DIRECT AU CENTRE DE DOCUMENTATION POUR LES QUESTIONS FÉMININES  
Vous pouvez consulter le catalogue du Centre de documentation pour les questions féminines sur [www.alexandria.ch](http://www.alexandria.ch). Alexandria est le catalogue des bibliothèques de l'administration fédérale. Nos publications sont disponibles sur [www.alexandria.ch](http://www.alexandria.ch) ou par e-mail à [info@alexandria.ch](mailto:info@alexandria.ch).

PARCÈLEMENT SEXUEL ET SEXUALITÉ: TRAVAIL, NOUVEAU, INFORMATION EN ROMANDE  
Le sexisme au travail et la sexualité au travail sont des thèmes qui touchent toutes les femmes. Pour plus d'informations et de conseils, contactez l'association Pacte.

RECHERCHER UN TRAVAIL EN ENTREPRISE: L'AVANCEMENT DES FEMMES  
Guide pour employées et employeurs. Disponible en français et en allemand.

La version italienne vient de paraître: *Méronique Ducret: Molestie sessuale sul posto di lavoro. Guida pratica per la azienda*. Edizioni Oliva, Palermo 2005.

Version allemande et française en vente chez resp. VBT Verlag, [www.vbtverlag.ch](http://www.vbtverlag.ch) (ISBN 3 7281 2858 3) et Georg Editeur S.A. (ISBN 2 6757 0263 3).

MANUEL CHANCE/ZEIT/ARBEIT | Des nouvelles opportunités de carrière pour les femmes de l'administration fédérale. Le temps est un atout, un atout que nous devons apprendre à utiliser. Publié en français, anglais et allemand.

Version allemande et française en vente chez resp. VBT Verlag, [www.vbtverlag.ch](http://www.vbtverlag.ch) (ISBN 3 7281 2858 3) et Georg Editeur S.A. (ISBN 2 6757 0263 3).



## Un appui pour avancer

Alexia est ingénieure civile de l'EPFL. Le chômage d'abord, puis des difficultés professionnelles cumulées lui faisaient songer à changer d'orientation. Mais l'appui d'une «menta» de Pacte lui a redonné le courage et le goût de son métier.

«De nombreuses femmes rencontrent les mêmes obstacles. Les contacts apportent des idées et aident à aller de l'avant.»

Qu'est-ce qui vous a conduit vers l'association Pacte?  
Alexia: Il y a eu une succession de raisons. Lorsque je suis sortie de l'EPFL, il y a quelques années, j'ai eu beaucoup de difficultés à trouver une place: tous les patrons réclamaient une première expérience, aucun ingénieur n'envisageait de me former. Au bout de six mois, j'étais tellement découragée que j'ai pensé me tourner vers une autre activité, même moins prestigieuse. Mais c'était alors un autre problème qui se posait: on ne me prenait pas parce que j'étais trop qualifiée! Finalement, après une année entière de chômage, un ingénieur

m'a donné ma première chance, et m'a transmis son amour du métier. Malheureusement, un creux dans la branche a obligé mon patron à se séparer de moi au bout d'une année. Et dès ce moment-là, tout est allé de travers. Dans tous les entretiens d'embauche auxquels je me rendais pour un poste d'ingénieur, on me proposait des salaires tout juste équivalents à ceux d'une secrétaire. On ne demandait infailliblement si je comptais avoir des enfants. De plus, je ne voyais jamais de femmes ingénieures dans ces bureaux, sans parler d'une éventuelle patronne! A croire que les quelques diplômées dans ma bran-

che avaient toutes renoncé à exercer. En fin de compte, j'ai fini par accepter un emploi dans une entreprise générale, où je me suis fait harceler par le patron! C'en était trop: tous ces facteurs additionnés me convainquaient que j'avais eu tort de choisir un métier d'homme, tort de vouloir l'exercer, tort de persévérer dans cette voie. J'ai alors décidé de chercher du secours: j'ai pris contact avec plusieurs associations de femmes, qui m'ont aiguillée vers Pacte.

Comment s'établit une relation de mentoring?

Alexia: Lors d'un premier téléphone à l'association Pacte, on m'a demandé d'envoyer un CV et une lettre de motivation. Ma requête de mentorat ayant été acceptée, Pacte s'est efforcé de trouver une marraine dans un domaine proche du mien. Dans mon cas, ce fut simple: une des mentas était comme moi ingénieure civile de l'EPFL et comme moi elle avait éprouvé les difficultés inhérentes à un milieu professionnel très masculin. Elle m'a donc apporté toute la compréhension dont j'avais besoin.

## CRÉER LES BONS TANDEMS

Avec un départ en trombe, la première année a réuni vingt-neuf «dyades» – tel est le joli nom choisi pour les tandems. Il incombe à l'association, qui reçoit les demandes des mentas et les offres de mentees, de mettre en relation les bonnes personnes. Les couples se forment «sur la base des compétences, des parcours et des objectifs professionnels», explique Françoise Piron, présidente de l'association Pacte.

Le principe du mentor évoque l'ascendant d'une personne âgée sur une plus jeune. Mais dans le mentoring au féminin, ce n'est pas forcément le cas. La moyenne des mentees de la première volée se situait autour de quarante ans, et il n'est pas rare que les deux membres du tandem aient à peu près le même âge. C'est plutôt le type de parcours qui distribue les rôles: l'une a précédé l'autre sur le chemin de l'indépendance, par exemple, ou l'une habite la Suisse depuis plus longtemps que l'autre, ce qui lui donne cette petite longueur d'avance qui la rend susceptible d'offrir son appui à l'autre.

## LA PRIORITÉ FÉMININE

Ce qui diffère par rapport au mentorat masculin, c'est le caractère crucial de la conciliation entre travail et famille dans le cheminement professionnel des femmes. Cette préoccupation explique la fréquence particulièrement élevée de l'objectif d'indépendance parmi les mentees. Se mettre à son compte, devenir son propre chef, créer sa propre affaire, tel est le grand tournant sur lequel les femmes ont besoin de conseils, bien plus que sur la meilleure stratégie à adopter pour grimper les échelons d'une banque ou d'un géant pharmaceutique. L'autonomie apparaît pour beaucoup de femmes comme le seul moyen de réaliser ce qu'elles ont envie de

faire sans sacrifier leur famille ou leur couple. Mais il s'agit d'une étape importante qu'il faut bien planifier et qui demande beaucoup de courage: c'est là qu'une marraine prend toute sa valeur.

## TROUVER SA VOIE

Enfin, la caractéristique du mentoring féminin est qu'il n'accompagne pas forcément une carrière prédéfinie. La relation type entre un rédacteur en chef et son meilleur poulain, ou entre un chirurgien et son assistant le plus doué est que la carrière du second ressemble comme deux gouttes d'eau à celle de son mentor: chacun sait où il va. Il n'en va pas de même pour les tandems féminins: bien souvent, le mentoring au féminin accompagne une réorientation de carrière. «Elle m'a aidée à trouver ma voie» est une déclaration fréquente des mentees de la première volée du programme Pacte. Un aveu révélateur de l'utilité de cette démarche, mais qui implique en même temps, pour Françoise Piron, une leçon à tirer pour la prochaine volée: dès cette année, Pacte proposera aux mentees des bilans de compétences afin qu'elles puissent clarifier nettement leur projet.

Pendant sa phase pilote, d'une durée de deux ans, le financement du projet est assuré notamment par le Bureau fédéral de l'égalité et la Fondation du centenaire Raffenens. Mais Pacte espère bien parvenir à un autofinancement d'ici 2006.

Corinne Chaponnière

Adresse de contact  
Association Pacte  
Françoise Piron  
Case postale 139  
1001 Lausanne

Téléphone 021 614 34 03  
fpiron@pacte.ch



Notre relation a immédiatement amélioré mon moral et ma combativité.

Qu'est-ce qui distingue une menta d'une amie proche de son milieu professionnel?

Alexia Beaucoup de choses! La première différence est que nous payons pour cette relation. Même si la somme n'est pas considérable, cela impose des obligations à la menta et incite la mentee à tirer tout le bénéfice possible de cet investissement. La deuxième différence est que les rencontres sont programmées sur une base régulière, généralement mensuelle. Personnellement, j'ai beaucoup tiré parti de cette régularité des rendez-vous. Quand ma menta me proposait des pistes d'action, je m'efforçais toujours d'avoir suivi ses suggestions et mis ses conseils en pratique pour le rendez-vous suivant. C'est un moyen simple de ne pas remettre constamment au lendemain ses démarches, tentation qui caractérise justement les états de doute ou de découragement. Bien sûr, certains des problèmes évoqués avec sa menta pourraient être discutés avec une copine: la concilia-

tion de la famille avec le travail, en particulier. Mais avec une menta proche de son domaine, on est sûre d'avoir un avis utile sur la question! On peut observer déjà comment elle a résolu le même problème, et discuter avec elle du bien-fondé de sa solution. De façon générale, je trouve primordial que la menta ait une expérience la plus proche possible de celle de sa mentee.

Dans tout ce que vous a apporté votre menta pendant une année de compagnonnage, qu'est-ce qui vous a été le plus précieux?

Alexia Le conseil de ma menta a été décisif sur l'utilité de la vie associative. Très vite elle m'a encouragée à faire partie de l'association professionnelle ainsi que de celle des anciens diplômés de ma branche. Puis, après m'avoir mis le pied à l'étrier, elle m'a dit: «Et maintenant, il faut entrer dans le comité!» Cette pression a été déterminante dans le développement de ma carrière. Dans le domaine de la construction, il faut un réseau; or ce réseau, je ne l'avais pas, et maintenant je l'ai. Cela fait une énorme différence.

Votre menta ne vous a donc pas ouvert son carnet d'adresses?

Alexia Non, elle m'a donné les moyens de me le constituer moi-même. Aujourd'hui, je peux progresser seule, avec les atouts que j'ai acquis avec son aide.

Pacte propose également quelques soirées de cours et d'ateliers, dans son programme de mentoring. Qu'en avez-vous retiré?

Alexia J'ai pu mettre très concrètement en pratique certains des enseignements proposés, malgré leur caractère très généraliste. Une soirée était consacrée par exemple à la dynamique des conflits. Or je me trouvais à ce moment-là dans une phase difficile avec un de mes collègues du bureau. Quoique moins qualifié que moi, il dépréciait constamment mon travail devant les patrons et mes autres collègues. Ce cours m'a donné le courage d'aller exposer directement la situation à mon patron. S'il n'a pas pris de mesures particulières par la suite, de mon côté je me suis sentie soulagée de lui en parler, et le conflit s'est résolu plus facilement ensuite.

Gardez-vous des contacts avec votre «volée» du programme mentoring, puisque vous vous rencontrez plusieurs fois pendant l'année à l'occasion de ces cours?

Alexia Oui, nous restons toutes membres de l'association après la fin du programme. Mais il y a des efforts à faire pour développer les contacts entre les membres, afin de créer un véritable esprit de volée. Nous y travaillons actuellement.

Quelle conclusion formuleriez-vous après cette expérience de mentoring?

Alexia Je croyais que j'étais la seule à me sentir si mal accueillie dans mon domaine professionnel; la seule à me débattre dans le dilemme carrière/famille; la seule à me faire harceler; la seule à me faire «descendre» par des collègues jaloux. L'association Pacte m'a permis de me sentir moins isolée, et donc de réagir.

Corinne Chaponnière

\* Prénom fictif