



Principaux enseignements du programme AWE DÉCEMBRE 2021

Introduction

Le programme AWE s'est appuyé sur un consortium d'organisations partenaires offrant formation et accompagnement aux femmes défavorisées¹ au Royaume-Uni et en France. Vers la fin du programme, les partenaires ont organisé une conférence finale qui s'est déroulée en ligne pendant quatre jours, avec une participation ouverte à tous, pour dresser le bilan du programme.

L'une des sessions de cet événement s'est concentrée sur les principaux enseignements tirés par les partenaires, sur des sujets allant de la formation à l'impact du COVID-19, en passant par la diversité des publics et les aspects interculturels. Ce document propose de reprendre et de développer ces enseignements.

Un autre document, également disponible dans la boîte à outils AWE, se concentre spécifiquement sur les activités de communication du programme.

¹ Femmes défavorisées selon les critères de l'Europe : femmes témoignant d'un manque de revenus ou de qualification, de problèmes de santé, familiaux, socio-culturels, liés à l'éloignement géographique...

Table des matières

1. Travailler avec les femmes défavorisées : Principaux enseignements	4
1.1 Besoins spécifiques des femmes défavorisées	4
1.2 Préférences d'apprentissage du public cible	4
1.3 Atteindre notre public cible	5
1.4 Spécificité concernant la disponibilité de notre public	6
2. Projet inter-culturel : Principaux enseignements	7
2.1 Enrichissement culturel – France et Royaume-Uni	7
2.2 Traduction	7
3. L'impact du Covid-19 : Principaux enseignements	9
3.1 Comment le COVID-19 a changé nos pratiques	9
3.2 La communication pendant la crise COVID-19	10
3.3 Retour à la formation en présentiel	10
4. Compétences générales et modules techniques : Principaux enseignements	11
5. Programme de mentorat : Principaux enseignements	12
6. Résumé des principaux enseignements	14

1. Travailler avec les femmes défavorisées : Principaux enseignements

1.1 Besoins spécifiques des femmes défavorisées

Tous les partenaires ont estimé que le fait de proposer des formations non-mixtes, réservées exclusivement aux femmes, offrait une véritable plus-value. Les commentaires des participantes suggèrent également que l'espace réservé aux femmes a constitué un élément important de leur expérience et leur a permis d'établir de meilleurs liens inter-personnels.

Nous avons également vérifié qu'il est essentiel de choisir des lieux de formation accessibles, notamment à proximité de bonnes liaisons de transport, en particulier pour les publics résidant en milieu rural ou manquant de moyens pour se déplacer.

Face à un public défavorisé, nous avons constaté qu'il était important que ce soit les femmes qui identifient elles-mêmes leurs propres obstacles, plutôt que de les nommer ou de faire des suppositions. Les femmes étaient par exemples réticentes à parler ouvertement des défis auxquels elles sont confrontées, notamment dans le formulaire d'inscription initial. Cela est tout à fait compréhensible puisqu'elles ont l'habitude de subir des discriminations pour ces mêmes motifs.

Nos participantes ont précisé vouloir être prises au sérieux malgré leurs difficultés, elles souhaitaient une communication claire et se sentir accompagnées en tant que professionnelles et non en tant que femmes développant une « activité de loisirs ». Certains partenaires ont abordé ce problème en précisant sur le formulaire de candidature que les obstacles seraient pris en compte dans le processus d'évaluation, et en proposant une conversation téléphonique pour en discuter. Ils ont également proposé beaucoup de soutien individuel parallèlement aux programmes prévus, pour aider les femmes les plus en difficultés à rester sur le chemin de leur projet. Certaines femmes en avaient besoin plus que d'autres, tout comme certaines avaient plutôt besoin d'aide pour utiliser les outils informatiques lorsque nous sommes passés à la formation en ligne, en raison de la crise sanitaire.

Enfin, en particulier avec les groupes les plus vulnérables, nous avons constaté qu'il est important d'inclure dans le contenu de la formation des exemples et des études de cas auxquels les femmes peuvent s'identifier, non seulement en tant que femmes entrepreneures, mais également en tant que femmes en difficultés. Elles ont été nombreuses en effet à témoigner du fait que le modèle de l'entrepreneur est avant tout masculin et réservé à des publics favorisés. D'autres modèles sont nécessaires pour pouvoir y croire. C'est pourquoi nous avons rédigé des portraits disponibles sur le site Web d'AWE et mis en avant dans nos actions de communication, y compris dans les médias sociaux.

1.2 Préférences d'apprentissage du public cible

Dans toute formation, le groupe est très important. Nous avons pu constater qu'il prend toute sa force lorsque les femmes se retrouvent pour plusieurs modules successifs alors

qu'il perd en puissance lorsqu'elles ne se rencontrent qu'une seule fois, pour un module de formation ponctuel. Dans le cadre d'un programme global, d'une formation au long cours, une certaine confiance s'installe entre les participantes, leur permettant un travail plus en profondeur notamment pour lever les freins. La solidarité, l'encouragement et l'inspiration mutuels, la motivation collective, le partage d'expérience, les échos entre parcours sont autant d'effets qui gagnent en pouvoir dans le temps et qui se retrouvent plus facilement au sein des groupes suivant une formation au long cours.

Les femmes disent se sentir beaucoup plus ouvertes et détendues dans les groupes non mixtes. De nombreuses femmes sont confrontées à des problèmes similaires, ce qui renforce les liens entre les membres du groupe. Cela améliore le capital social et l'apprentissage social des femmes, car elles apprennent les unes des autres, et beaucoup de femmes restent en contact après les programmes. Nous avons d'ailleurs mis en place des groupes Facebook pour les interactions, mais ils sont généralement peu utilisés, les femmes préférant les liens directs.

D'un point de vue purement administratif, nous avons vérifié que les femmes dont l'entreprise était déjà en activité étaient beaucoup plus à l'aise avec les démarches administratives que celles qui étaient en phase d'émergence. Le temps d'accompagnement à ce niveau est donc à prévoir en conséquence.

Nos bootcamps ont montré que, même après de 3 ans d'activité, il existe un réel besoin d'accompagnement, notamment autour de la question de la posture entrepreneuriale. C'est un sujet essentiel qui est très rarement abordé et qui pourtant est souvent au cœur des freins au développement de l'entreprise.

Enfin, de façon générale, que ce soit en formation, dans le cadre du mentorat ou d'un bootcamp, le temps accordé au partage d'expériences, aux échanges humains, à l'expression des difficultés, etc... est bien souvent aussi important que le contenu apporté. Il est donc essentiel de lui accorder une véritable place dans les programmes d'accompagnement.

1.3 Atteindre notre public cible

La diversité des profils de nos bénéficiaires était importante. Les partenaires AWE ont travaillé dur pour les atteindre en s'adressant aux organisations en lien avec des femmes qui n'entrent généralement pas en contact avec les "services d'accompagnement officiels". Cela a mieux fonctionné encore lorsque l'équipe AWE pouvait se rendre physiquement dans les organisations concernées.

Au début du programme, des partenaires ont par exemple visité des organisations locales qui s'attaquaient aux problèmes rencontrés par certaines femmes défavorisées (ex. : unités de désintoxication pour alcooliques et toxicomanes, centres sociaux...) et des lieux où les bénévoles sont principalement des femmes.

Nous pensons que cette démarche peut contribuer à faire tomber les barrières. Même si cela n'était plus possible après mars 2020 (en raison du Covid), certains de nos derniers candidats aux programmes en ligne ont déclaré avoir entendu parler d'AWE pour la première fois lors d'une de ces visites.

Pour les formations en face à face, nous avons bien sûr opté pour des lieux faciles à trouver, accessibles et accueillants. Pour le Bootcamp, plusieurs partenaires avaient même choisi un lieu particulièrement chaleureux, proposant de beaux espaces et une offre de restauration de qualité, de sorte que les femmes se sont senties valorisées, prises au sérieux et bien encadrées.

Du point de vue de la communication, le message doit être pertinent et résonner avec le public cible, tant du point de vue visuel que dans les mots utilisés. La communication de bouche à oreille a été la clé du succès du programme - par le biais de réseaux établis, de partenariats et d'autres activités – ainsi qu'un contact régulier avec les participantes tout au long du projet. Cette situation a toutefois été impactée en périodes de confinement.

Le partage des histoires des participantes par le biais de portraits et de témoignages a permis d'exprimer le côté humain de ce qui était proposé. Il était important de reconnaître que le public cible n'était pas un groupe homogène et que la communication ne pouvait donc pas l'être non plus. Il a fallu adapter les messages et utiliser différents canaux pour atteindre nos publics. Les bulletins d'information ont été un outil de communication clé, tout comme l'utilisation de Facebook, Twitter, Instagram et LinkedIn.

1.4 Spécificité concernant la disponibilité de notre public

En raison des échéances à tenir, les premières sessions de formation ont été en partie programmées l'été. La période des vacances scolaires n'est pas toujours propice pour les femmes ayant des enfants. Nous avons donc décidé de prolonger la période de formation au-delà de l'été pour garantir une participation suffisante.

De même, nous avons la plupart du temps décidé d'adapter les horaires des formations aux horaires scolaires.

Mais cette question fait débat. S'adapter aux temps et horaires scolaires pour permettre aux femmes de concilier la vie de l'entreprise et la vie de famille répond bien sûr à une réalité (notamment celle des femmes seules) mais soulève également deux questions :

- cette adaptation permet de pallier le manque de système de garde et peut contribuer à enfermer d'une certaine façon les femmes dans leurs responsabilités familiales. Il serait plus pérenne de développer les systèmes de garde pour éviter aux femmes de devoir limiter leur choix de formation à celles dont les horaires sont compatibles avec ceux de l'école.
- offrir cette adaptation aux femmes plutôt qu'aux parents de façon plus large sous-entend qu'elles portent toujours par défaut la responsabilité des enfants. Cette question de la

compatibilité entre la garde des enfants et les responsabilités professionnelles est à réfléchir à l'échelle de la société en général, depuis les services publics jusqu'aux plus petits employeurs, de façon à ce que les deux parents soient concernés et non seulement les mères.

2. Projet inter-culturel : Principaux enseignements

2.1 Enrichissement culturel - France et Royaume-Uni

Le caractère inter-culturel du projet apporte bien sûr un enrichissement de par les différences rencontrées. Quelques exemples :

- en discutant des définitions de la confiance en soi, des conversations intéressantes ont eu lieu entre partenaires anglais et français. Il est apparu que les comportements donnant aux femmes l'impression d'être sûres d'elles différaient entre les deux cultures.
- Certains partenaires français ont utilisé les termes anglais de mentors et mentorées sans les traduire alors que d'autres les ont traduits par marraine et filleule, souhaitant leur donner un caractère plus chaleureux et humain.
- La définition de l'économie sociale et solidaire diffère légèrement entre la France et le Royaume uni pour des raisons historiques.

Sur d'autres points, la différence est telle dans les habitudes sociales et administratives que les formulaires se doivent d'être adaptés. Exemple : concernant la question des origines ethniques, la différence culturelle réside dans le fait qu'on ne peut tout simplement pas poser cette question dans les formulaires français sans ouvrir la porte à une éventuelle discrimination; la question est interdite en France alors qu'elle est commune au Royaume-Uni.

2.2 Traduction

D'un point de vue pratique, pour la correspondance entre partenaires du projet AWE, l'outil de traduction gratuit DeepL.com est celui qui nous a semblé le plus efficace. Par contre, pour traduire les contenus de formation, l'intervention de traducteurs professionnels est plus que recommandé.

D'ailleurs, de plus en plus de contenus de formation faisant appel à des supports types vidéo, animation, etc... (surtout pour le e-learning), il est indispensable de prévoir du temps et des compétences soit pour trouver des équivalents dans l'autre langue, soit pour assurer non seulement leur traduction mais bien souvent aussi leur adaptation culturelle.

3. L'impact du Covid-19 : Principaux enseignements

3.1 Comment le COVID-19 a changé nos pratiques

Avec l'apparition du Covid19 et les confinements mis en place au Royaume-Uni et en France, il est devenu évident que les réunions et les formations, jusque-là proposées en présentiel, n'étaient plus possibles. Par conséquent, toutes les formations destinées aux femmes ont été adaptées en distanciel (en utilisant Zoom ou Teams), de même que les réunions des partenaires et les comités externes. De la même façon, les rendez-vous individuels en face à face avec les femmes ont été proposés par téléphone/Skype et Zoom. Une approche similaire a été utilisée pour la formation des mentors, et nous sommes également passés à l'acceptation de la signature numérique par e-mail des bénéficiaires au cours de cette période.

Le passage à la formation en ligne a permis d'inclure certaines personnes qui n'auraient pas pu participer autrement. D'un autre côté, cela signifie également que nous étions en concurrence avec les nombreuses autres activités du quotidien à la maison, ce qui peut perturber la concentration et l'engagement des bénéficiaires.

Les formations en distanciel présentent certains avantages, comme la disparition des temps et des frais de déplacements, la garde des enfants dans certains cas particuliers (car il est rarement possible de s'occuper des enfants et de suivre une formation en même temps), l'acquisition de nouveaux outils... et le développement de cette pratique permet de plus en plus de préserver le lien humain. Mais toutes les femmes n'ont pas adopté le distanciel et certaines refusent même d'y participer, pour des raisons techniques (équipement et maîtrise des outils) ou personnelles.

Avec le passage en ligne, les partenaires ont dû adapter tous les contenus de formation. Par exemple, une session en face-à-face qui dure normalement une journée a pu être adaptée pour être animée en ligne sur une ½ journée en complément d'un travail personnel à faire en amont.

Comme tout le monde en cette période, nous avons dû et su faire preuve d'adaptation pour proposer des formations mixtes ou entièrement virtuelles, que ce soit pour les modules, pour les bootcamps ou pour la formation des mentors.

Il était important de ne pas rendre les sessions en ligne trop longues et d'inclure des pauses régulières pour maintenir l'intérêt des participantes - l'utilisation de petites salles de réunion virtuelles, la fonction de chat, la projection de vidéos, l'alternance d'exercices individuels et de travail en groupe ont constitué autant de ressources disponibles.

L'inclusion numérique est cependant devenue un problème. Nous avons eu besoin de temps pour mettre tout le monde à niveau, par exemple en organisant une introduction technique avant la session pour que les femmes sachent comment utiliser Zoom, et parfois même comment utiliser leur ordinateur. De nombreuses femmes nous ont rejoint sur des appareils mobiles, ce qui a eu une incidence sur les possibilités d'action. Des organisations communautaires telles que Borrow Don't Buy à Plymouth ont mis des ordinateurs portables à la disposition des participantes, et nous avons orienté les femmes vers des services de ce type chaque fois que cela était possible.

Certains partenaires ont également fait le choix d'envoyer aux participantes, en amont des sessions, une enveloppe contenant présentations, bloc-notes, stylo et même sucreries, pour tenter de remplacer l'accueil humain normalement offert en présentiel et recréer une atmosphère d'accueil à la maison.

3.2 Communication pendant la crise COVID-19

Avec l'arrivée du Covid19, les supports de communication type affiches, dépliants... utilisés directement sur les sites des partenaires ou dans les lieux où les femmes ont tendance à se rassembler ont disparu, au bénéfice de supports entièrement numériques. Cependant, cette approche a posé des problèmes, notamment pour toucher certains publics défavorisés. Cette crise a mis en lumière la « fracture numérique », et nous nous sommes bien sûr retrouvés face à des femmes n'ayant pas accès à Internet ou n'étant pas équipées du point de vue informatique.

Et ce problème se répercute par le biais des partenaires sensés relayer notre information auprès de certains publics. Etant également passé à une communication numérique pendant le Covid, ils n'atteignaient plus non plus les femmes touchées par cette fracture numérique.

3.3 Retour à la formation en présentiel

Lorsque nous sommes revenus à la prestation en présentiel, nous avons rencontré une nouvelle difficulté : trouver des lieux suffisamment grands pour respecter les distances entre participantes et appliquer les règles, parfois différentes selon les structures d'accueil.

Certains partenaires ont pensé à ajouter, sur le formulaire d'accueil, une question concernant le degré de confort par rapport aux règles de distanciation ; ceci afin de reconnaître et de prendre en compte le large éventail de perspectives et de niveaux d'anxiété des femmes.

4. Compétences générales et modules techniques : Principaux enseignements

La formation a combiné des modules liés davantage à la posture d'entrepreneure, aux compétences générales et d'autres à des compétences techniques pour créer un programme global équilibré. L'accent était en général mis sur les compétences générales au début du programme, puis sur le contenu plus technique au milieu et à la fin, pour finir par la réflexion et la planification.

Donner aux femmes l'opportunité, l'espace et la "permission" de parler de confiance en soi, de légitimité, de freins liés à leur histoire, d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle est inestimable. Nous avons reçu de nombreux commentaires sur le fait que beaucoup de formations sont trop axées sur l'entreprise et oublient l'entrepreneure et le reste de ses engagements (qu'il s'agisse de responsabilités familiales, de conditions médicales contraignantes...) et que le programme AWE était particulièrement appréciable et efficace dans sa capacité à prendre en compte la porteuse de projet dans sa globalité.

Lorsque nous sommes passés en ligne, certains des partenaires ont séparé les types de contenu et le style de prestation, de sorte que les compétences générales ont fait l'objet de « sofa session » (séances sur canapé). Celles-ci ont permis aux femmes de se concentrer sur elles-mêmes et sur l'adéquation femme / projet. Dans un second temps, des sessions « Nuts and Bolts » (écrous et boulons) regroupaient les contenus plus techniques.

5. Programme de mentorat : Principaux enseignements

Lorsque nous avons présenté le programme de mentorat à des entrepreneurs, certains avaient déjà eu l'occasion d'être mentor / parrain / marraine et le besoin en termes de formation pouvait donc être moindre par rapport à d'autres n'ayant jamais endossé ce rôle. Certains disaient également manquer de temps pour consacrer une journée entière à la formation des mentors.

Une partie des partenaires AWE a donc adopté une approche à deux niveaux : pour les personnes qui avaient déjà une bonne expérience du mentorat, la formation serait proposée au cours d'un appel téléphonique d'une heure. Les autres bénéficieraient de la formation complète.

Mais d'autres partenaires ont au contraire fait le choix de n'intégrer que les mentors acceptant de participer à la formation, de façon à ce que tous aient le même niveau d'information et la même approche de cet accompagnement.

Certains ont également mis en place un groupe LinkedIn pour les mentors ; ils pouvaient y obtenir plus d'informations sur la posture de mentor et discuter avec d'autres parties intéressées. Cette approche a très bien fonctionné pour susciter l'intérêt.

D'un point de vue purement lexical, le mentorat a mis le doigt sur une nuance culturelle : au Royaume-Uni, nous sommes à l'aise et familiers avec les termes de mentor et mentee dans un contexte commercial. En France, certains partenaires ont gardé ces anglicismes et d'autres ont préféré utiliser les termes "marraine" et "filleule" pour leur côté plus chaleureux et plus humain. On parle alors de marrainage.

En France, ils ont constaté qu'une approche consistant à former les mentors en deux sessions d'une demi-journée, à deux semaines d'intervalle, fonctionnait bien, car elle donnait aux mentors et aux mentorées l'occasion de se rencontrer entre les deux matinées et donc aux mentors de venir au 2^e temps avec des premières questions.

Plusieurs formats d'accompagnement des binômes mentor-mentoré ont été testés, et il apparaît qu'en plus de la formation des mentors, qui a sa propre légitimité, la formation des mentorés fournit une base commune au binôme et contribue à la pérennité des binômes. Certains partenaires ont en effet fait le choix d'offrir un temps de formation également aux mentorées, ce qui leur a permis de mieux comprendre le rôle de chacun et les attentes et responsabilités de chaque côté de la relation. La rencontre entre marraines et filleules était alors proposée dans ce même temps, de façon encadrée, en présence de la formatrice. Ces deux éléments ont semblé renforcer l'engagement et la pérennité des binômes.

Les deux parties ont apprécié la possibilité de se rencontrer en groupe, même en ligne, car cela a permis de lever certaines barrières initiales et de rassurer les participantes sur leur participation à un programme structuré.

Parmi les problèmes qui ont eu un impact négatif sur le programme de mentorat, citons le manque de disponibilité, les éventuelles longues coupures (vacances été, grossesse et congé maternité), la difficulté parfois pour la mentorée d'identifier son réel besoin et bien sûr le COVID-19 (l'incapacité de se rencontrer en personne ou de trouver le temps nécessaire en raison d'autres engagements résultant du confinement - enseignement à domicile, responsabilités familiales). Pour les mentors, le moment était particulièrement délicat puisque bien souvent, leur propre entreprise était elle-même mise en difficulté de par la crise sanitaire.

Le lieu des rencontres mentor-mentorée n'a pas constitué d'obstacle et les rencontres par téléphone ou visio offraient les mêmes possibilités de discussion (à moins que les rencontres en face à face ne soient réellement préférées par le binôme). Les rencontres étaient généralement mensuelles, mais certains binômes pouvaient faire le choix de se rencontrer plus souvent. Nous avons noté que des rencontres trop espacées engendraient en général une baisse qualitative de la relation. L'accompagnement de la plupart des binômes a duré environ 9 mois.

Du point de vue des structures organisatrices du programme, il est important de ne pas négliger le temps nécessaire à la mise en place du mentorat, y compris la recherche des mentors disponibles, leur formation et le suivi des binômes. C'est pourquoi il serait intéressant que les mentors s'engagent pour une période de deux ou trois ans, par exemple, de façon à pouvoir accompagner plusieurs mentorées l'une après l'autre. Ceci permettrait de réduire le temps consacré à la recherche et à la formation des mentors, mais un tel engagement est difficile à obtenir.

6. Résumé des principaux enseignements

Comme nous venons de le voir, un certain nombre d'enseignements a été identifié tout au long du programme. Pour résumer, les plus importants sont les suivants :

- La plus-value d'une offre d'accompagnement réservée exclusivement aux femmes est indéniable.
- Le temps consacré au partage d'expériences, aux échanges humains, à l'expression des difficultés, etc. est aussi important que le contenu de la formation.
- Les femmes en difficulté veulent être prises au sérieux, traitées comme des entrepreneures et non comme des personnes développant des activités de loisirs.
- Il est essentiel de développer des modèles et/ou des exemples féminins auxquels les femmes peuvent s'identifier pour contre-carrer l'image largement masculine de l'entrepreneur.
- Les effets et la force du groupe sont bien plus importants lorsqu'il se réunit sur plusieurs modules plutôt que ponctuellement.
- Le binôme Mentor-mentorée ne se limite pas au bénéfice des mentorées mais s'avère être un échange gagnant-gagnant.
- L'imagerie, le langage, les mots et les canaux utilisés doivent être pertinents et adaptés pour une meilleure représentation / identification des femmes.
- Des études de cas et des témoignages ont donné vie au projet.
- Le bouche à oreille a été la clé du succès du programme.
- Les bulletins d'information et les médias sociaux sont très importants mais insuffisants pour toucher les publics les plus exclus.