

L'accès des femmes en recherche d'insertion aux formations et à l'emploi



outils à l'usage
des employeurs



Les opinions exprimées dans la présente brochure n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement la position du Service de l'Égalité des Chances du Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail.



L'ACCÈS DES FEMMES EN RECHERCHE D'INSERTION AUX FORMATIONS ET À L'EMPLOI

DES FEMMES POUR DES ENTREPRISES?!

DES ENTREPRISES POUR DES FEMMES?!

Outils à l'usage des employeurs

- **1. Des femmes en recherche d'insertion**
 - 1.1. Qui sont-elles?
 - 1.2. Des intelligences à mobiliser
- **2. Les apports de la théorie du genre**
 - 2.1. Définition du genre
 - 2.2. Les effets de la répartition des rôles sur l'emploi des femmes
 - 2.3. Les effets des idées reçues liées au genre sur l'emploi des femmes
 - 2.4. Aller à l'encontre des rôles traditionnels?
- **3. Le marché de l'emploi accessible aux femmes en recherche d'insertion et leurs attentes**
 - 3.1. Evolution du marché de l'emploi
 - 3.2. Caractéristiques des emplois et attentes des femmes
- **4. L'humain et le relationnel à l'emploi**
 - 4.1. Les effets motivants d'une attitude professionnelle humaine
 - 4.2. Reconnaissance de la personne
 - 4.3. Compréhension des motivations à l'emploi
- **5. Des actions favorables à l'insertion des femmes dans l'entreprise**
 - 5.1. Le recrutement et la sélection
 - 5.2. La gestion des groupes et la communication interne
 - 5.3. Travailler en partenariat avec des organismes d'insertion
- **6. Conclusion**



DES FEMMES POUR DES ENTREPRISES?! DES ENTREPRISES POUR DES FEMMES?!

Cette brochure s'adresse aux entreprises susceptibles d'engager des femmes en recherche d'insertion professionnelle ou intéressées par un partenariat avec des organismes d'insertion pour la formation de leur personnel présent ou futur.

Les femmes dont il est question ici font partie de ce qu'il est convenu d'appeler des groupes à risques, puisqu'elles sont peu scolarisées et souvent sans emploi depuis de longs mois. Toutefois, il ne faudrait pas se faire d'elles une image «misérabiliste». En se formant et en s'organisant pour pouvoir solliciter un emploi, ces femmes ont fait des efforts considérables. Elles ont ainsi prouvé leur motivation à l'emploi, une motivation que tout employeur soucieux des performances et de la stabilité de son personnel devrait apprécier.

Dans cette brochure, notre objectif est de sensibiliser les employeurs à la problématique des femmes en recherche d'insertion et de leur montrer tout ce que ces femmes peuvent apporter à leur entreprise.

Nous nous adressons plus particulièrement aux entreprises qui intègrent le facteur humain dans leur organisation en partant du principe que si les travailleurs sont satisfaits de leur salaire, de leurs conditions de travail et de la manière dont ils sont considérés, ils travaillent mieux et ils restent fidèles à l'entreprise.

Dans un premier chapitre, nous précisons qui sont les femmes en recherche d'insertion et quelles formes d'intelligence elles peuvent mettre au service des entreprises.

Dans le deuxième chapitre, nous verrons ce que les recherches sur le genre apportent à la compréhension de la question de l'emploi des femmes.

Le troisième chapitre mettra en évidence quelques caractéristiques importantes du marché de l'emploi accessible aux femmes en recherche d'insertion.

Le quatrième chapitre situera la place de l'humain et du relationnel à l'emploi.

Le cinquième chapitre comportera quelques pistes d'actions que les entreprises peuvent entreprendre pour offrir des perspectives d'avenir à des personnes qui ont mené à bien une démarche d'insertion ou de réinsertion.

Pour conclure, nous soulignerons le rôle essentiel que jouent les entreprises qui offrent directement ou indirectement des emplois aux femmes en recherche d'insertion.



1. Des femmes en recherche d'insertion

1.1. Qui sont-elles?

Nous appelons les femmes dont il va être question des «femmes en recherche d'insertion» pour mettre en évidence le côté dynamique de leur démarche plutôt que de les étiquetter à partir des problèmes qu'elles ont connus et qu'elles ont résolus en se formant ou en entrant dans un dispositif d'insertion.

Leurs points communs sont qu'elles présentent un faible niveau de scolarisation (au maximum un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur) et qu'elles connaissent la précarité, voire la pauvreté. Pour le reste, ces femmes présentent des caractéristiques très diversifiées: des jeunes et des plus âgées, des Belges et des étrangères, des femmes vivant seules ou en couple, avec ou sans enfants à charge, des femmes qui ont une expérience professionnelle et d'autres qui n'en ont pas...

Durant leur formation ou leur emploi d'insertion, elles ont réglé la plupart de leurs problèmes de tous ordres (matériels, organisationnels, personnels...) et elles ont acquis (ou rafraîchi) des compétences qui les rendent aptes à se présenter sur le marché de l'emploi. L'accès à un emploi en entreprise constitue la dernière étape et l'aboutissement de leur évolution.

1.2. Des intelligences à mobiliser

Pour rendre justice à leurs capacités, nous voulons mettre en évidence la variété des qualifications et des intelligences.

D'après le psychologue Howard Gardner¹, il existe un large éventail d'intelligences que l'on peut ranger dans sept catégories principales: l'intelligence verbale et l'intelligence logico-mathématique (toutes deux mesurées par le QI et largement travaillées à l'école), l'intelligence spatiale (des architectes, des artistes,...), l'intelligence kinesthésique (des athlètes, des danseurs, des artisans...), l'intelligence musicale, l'intelligence intrapersonnelle (qui permet de se comprendre soi-même) et l'intelligence interpersonnelle (qui permet de comprendre les autres et de travailler avec eux).

Si les femmes en recherche d'insertion ont souvent mal vécu l'école, c'est probablement parce que leurs intelligences verbale et logico-mathématique n'y ont pas été éveillées de manière adéquate. Cela ne les empêche pas de disposer d'autres formes d'intelligences sur lesquelles les formations s'appuient pour développer des qualifications bien utiles dans l'entreprise, comme par exemple l'habileté manuelle ou l'attention aux autres.

1. Howard Gardner: *Frames of Mind* (1983), cité par Goleman, Daniel, *Emotional intelligence*, New York, Bantam Books, 1995 (traduit en français sous le titre *L'intelligence émotionnelle*, Paris, Editions Robert Laffont, 1997).



2. Les apports de la théorie du genre

2.1. Définition du genre

En disant qu'il y a deux sexes, nous nous référons aux différences biologiques entre les hommes et les femmes, mais d'autres différences dont nous sommes peut-être moins conscients existent. Les femmes peuvent être en moyenne plus petites ou moins fortes que les hommes, mais cela n'implique pas automatiquement qu'elles doivent cuisiner, repasser ou rester au foyer pendant que les hommes vont travailler à l'extérieur ou réparent la voiture. Il s'agit cette fois de différences déterminées socialement ou culturellement. On emploie pour désigner ce phénomène le terme anglais «gender», que l'on traduit en français par le mot «genre».

Le concept de genre met en évidence le fait que les rôles féminins et masculins ne sont pas seulement définis par le sexe et les différences biologiques mais qu'ils évoluent aussi différemment suivant les situations sociales, culturelles et économiques. **Le genre met en évidence ce qui différencie les hommes et les femmes dans leurs relations sociales. Les genres sont définis par la société, qui détermine les activités, les statuts, les caractéristiques psychologiques... des hommes et des femmes.** Les relations de genres sont donc différentes dans le temps et dans l'espace. Puisqu'elles ne sont pas données une fois pour toutes, il est donc possible de les faire évoluer.

Un des plus grands intérêts de l'approche par le genre est qu'elle permet de mettre en évidence l'apport positif et la diversité culturelle des femmes autant que des hommes.

2.2. Les effets de la répartition des rôles sur l'emploi des femmes

Une femme: «Ils trouvent toujours quelque chose... Au début, ils disent: 'Mariée mais pas encore d'enfants'. Puis ils disent: 'Donc elle va encore avoir des enfants'. Si vous en avez un, alors on dit: 'Elle en aura d'autres.' Si vous avez deux garçons, comme moi, on dit: 'Voulez-vous encore avoir une fille?' Et si vous en avez trois, ils disent: 'Elle a trop de travail'. Je réponds: 'Si je viens me présenter, c'est pour travailler'.»

La répartition traditionnelle des rôles (l'homme travaillant à l'extérieur et la femme à l'intérieur du foyer) pénalise les femmes lorsqu'elles recherchent un travail rémunéré et qu'elles sont en concurrence avec des hommes (ou avec des femmes sans charge de famille). Il est en effet facile de prétendre que les femmes seront souvent absentes parce qu'elles portent la responsabilité du ménage et des enfants.

Toutefois, **avoir des enfants à charge est souvent une motivation et une raison pour prévoir et tenir bon.**

Une femme: «Quand on est dans la mouise, il faut en sortir. Je dois en sortir pour mes enfants.»

Il faut prendre conscience que les enfants peuvent influencer l'attitude de leur mère par rapport à l'emploi aussi bien (et à la fois) positivement que négativement. Bien qu'ils puissent constituer un obstacle à la flexibilité des horaires, les enfants sont souvent un stimulant puissant pour la femme qui a besoin d'argent pour les élever et/ou qui a le sens de ses responsabilités vis-à-vis d'eux.

Il faut aussi souligner que tenir un ménage, surtout avec peu de moyens, rend une femme plus forte et suppose des qualités qui trouveront aussi à s'appliquer dans des situations professionnelles.

Un coordinateur du service d'accompagnement du VDAB²: «Imaginez une femme de 45 ans. Ses enfants sont déjà grands et vont à l'école. Elle veut revenir sur le marché du travail. Les conseillers demandent: 'Qu'est-ce que vous avez fait jusqu'ici?' Elle répond: 'Rien, j'ai quatre enfants.' Si ce n'est pas être un manager d'arriver à élever quatre enfants l'un après l'autre, tout planifier et voir que tout est en ordre! Cette femme a des qualités, elle sait organiser son travail, elle sait gérer un budget, elle sait nouer des contacts. Elle doit mettre tout cela en évidence. Elle ne doit pas dire qu'elle ne sait rien faire. Elle sait faire beaucoup, c'est un point fort sur lequel il faut s'appuyer.»

2.3. Les effets des idées reçues liées au genre sur l'emploi des femmes

Certaines idées reçues liées au genre devraient jouer en faveur de l'insertion professionnelle des femmes.

La femme serait une personne responsable pensant plus à long terme que l'homme.

2. Equivalent du FOREm et de l'ORBEM en Flandre.



Un formateur dans une association: «*Les femmes portent plus de responsabilités, certainement chez notre public cible. Elles s'occupent le plus souvent des enfants ou elles contribuent à l'entretien de leur compagnon. Les femmes ont plus le sens du devoir, sont moins absentes sans raison. Il faut moins être derrière elles.*»

Les femmes auraient moins de problèmes annexes que les hommes quand elles sont sans emploi et, le cas échéant, elles seraient plus ouvertes pour en parler et pour y remédier.

Une assistante sociale du service d'insertion d'un Centre public d'aide sociale (CPAS): «*Les problèmes annexes comme l'alcoolisme sont beaucoup moins fréquents que chez les hommes. Et les femmes sont plus prêtes à parler de leurs problèmes.*»

Les femmes seraient moins individualistes que les hommes et plus enclines à travailler en groupe.

Un membre d'un groupe de travail permanent sur les groupes à risques: «*Je pense que le sentiment de groupe, la dynamique du groupe, est davantage présent chez les femmes que chez les hommes. Les hommes sont plus individualistes dans le sens: 'Je dois être le meilleur pour pouvoir m'en sortir.'* »

Dans les entreprises d'aujourd'hui, des personnes qui ne raisonnent pas en termes de compétition mais plutôt de coopération et de travail en équipe ont certainement leur place.

Il reste que certains préjugés liés au genre peuvent être défavorables à l'insertion professionnelle des femmes. Par exemple, les femmes manqueraient de compétences techniques, ce qui fait qu'elles seraient «juste bonnes» pour des travaux de pure exécution.

Un employeur: «*Les femmes ont peur des appareils, je pense que c'est dans la nature d'un certain pourcentage des femmes. Je ne peux naturellement pas généraliser, j'ai déjà vu autre chose. Ce doit être un modèle qui s'est construit historiquement, que la femme fasse toujours appel à un homme. Elle n'a pas reçu non plus la formation nécessaire.*»

Cette incapacité doit toutefois être relativisée:

Une femme: «*Au début, je nettoyais les graisses sur les plats en inox puis il y a eu une place vacante à la soudure. J'ai fait des essais et j'ai été choisie. Je travaillais dans un petit atelier avec un chef d'équipe et un ouvrier. A l'époque, c'était rare qu'une femme soit soudeuse et je n'avais aucune formation mais on m'a appris et ça a été tout seul.*»

Qu'il s'agisse d'une femme ou d'un homme, ce qui importe avant tout est de bien estimer les capacités de la personne que l'on a devant soi, plutôt que de lui attribuer des caractéristiques stéréotypées. Les recherches en matière de genre donnent un fondement à ce pragmatisme. En effet, elles démontrent que des caractéristiques jugées masculines dans une société sont jugées féminines dans une autre.

2.4. Aller à l'encontre des rôles traditionnels? _____

Les femmes attirées par un «métier d'homme» et qui ont fait l'effort de se former en conséquence devraient avoir leur chance sur le marché de l'emploi. Sachant que cette démarche est tout sauf évidente, celles qui suivent une telle formation jusqu'à son terme devraient être accueillies par les entreprises, car elles ont fait la preuve d'une motivation peu commune. Pour peu que l'entreprise facilite leurs premiers pas dans le milieu professionnel, elles pourraient se révéler des recrues de premier choix. Organiser un système de parrainage ou engager au moins deux femmes en même temps sont des petits coups de pouce qui ont fait leurs preuves.

Autant il nous paraît important de soutenir les femmes qui font elles-mêmes le choix d'une orientation non traditionnelle, autant il nous semble dangereux d'inciter systématiquement les femmes à se tourner vers les métiers où elles sont sous-représentées. Il serait plus opportun de revaloriser les métiers traditionnellement féminins, par exemple le nettoyage ou les métiers plus et moins qualifiés dans les secteurs de l'enseignement et de la santé.



3. Le marché de l'emploi accessible aux femmes en recherche d'insertion et leurs attentes

3.1. Evolution du marché de l'emploi

3.1.1. Raréfaction des postes accessibles

Etant donné la structure actuelle du marché de l'emploi (fermetures ou restructuration d'entreprises industrielles qui offraient du travail à la chaîne, disparition des petits commerces, automatisation de tâches administratives répétitives...), les femmes en recherche d'insertion rencontrent des difficultés importantes pour (re)trouver un emploi.

3.1.2. Tendance à la surqualification

Outre que l'éventail des métiers accessibles s'est réduit, les employeurs ont tendance à négliger les personnes les moins qualifiées.

Le directeur du personnel d'une usine: «Il y a des primes pour les chômeurs de longue durée ou les chômeurs âgés mais dans une entreprise comme celle-ci, on n'a pas tellement intérêt à faire appel à ce type de personnes parce qu'on trouve d'autres personnes qui sont plus qualifiées. Même les incitants à l'embauche qui existent pour le moment, franchement, ça ne m'intéresse pas. Personne ici n'a réellement le temps de s'initier à toutes les arcanes de ces dispositions.»

Pour éviter des frais de formation ou des périodes d'adaptation, des employeurs demandent de plus en plus du personnel expérimenté, polyvalent, rapide, avec le sens de l'initiative, capable de s'adapter à l'évolution technique et doué pour la communication à tous les niveaux. De ce fait, les entreprises ont parfois tendance à embaucher des personnes intellectuellement surqualifiées parce qu'elles pensent trouver chez elles ces compétences et ces attitudes. Or, non seulement un diplôme ne garantit pas nécessairement des performances à ces niveaux, mais cette pratique entraîne des problèmes de turn-over vu l'insatisfaction des travailleurs surqualifiés quant à leur travail et à leurs possibilités de carrière. **Chaque employeur aurait dès lors peut-être intérêt à reconsidérer sa politique de recrutement dans le sens d'une embauche des personnes présentant les justes qualifications et heureuses de déployer l'ensemble de leurs talents à l'emploi.**

3.2. Caractéristiques des emplois et attentes des femmes

3.2.1. Travail répétitif et aspiration à des responsabilités

Les emplois proposés aux femmes en recherche d'insertion comportent souvent du travail répétitif et peu varié. Néanmoins, il faut avoir conscience que ces femmes ont des attentes élevées par rapport à leur travail, qu'elles valorisent plus que l'employeur ne pourrait s'y attendre. Au premier abord, les employeurs peuvent être sceptiques par rapport à l'implication et à la volonté de participation des femmes, mais s'ils parviennent à dépasser cette première impression, ils seront rapidement convaincus de leurs possibilités. Une femme qui a suivi un parcours d'insertion jusqu'à se présenter sur le marché du travail a fait preuve de volonté, de courage et de persévérance. Elle a eu l'occasion de confronter sa volonté de travailler à la réalité et a dû organiser sa vie familiale en prévision d'un emploi. Surtout, elle a pris conscience du plaisir que procure le fait de maîtriser des tâches de plus en plus exigeantes. Elle est donc fortement motivée à développer ses talents potentiels. Il est vrai que confier des responsabilités à une personne se situant à un niveau d'exécution suppose pour l'employeur, au moins dans un premier temps, de trouver un équilibre entre, d'une part, la sécurité immédiate du contrôle sur le processus de travail et, d'autre part, les risques à prendre pour accroître à plus long terme la productivité et la satisfaction au travail.

3.2.2. Flexibilité et recherche de stabilité

Compte tenu des impératifs de compétitivité, un employeur peut être tenté d'imposer une flexibilité maximale à son personnel: intérim, contrat à durée déterminée, temps partiel, horaires variables... Ces situations sont particulièrement insécurisantes pour les femmes en recherche d'insertion, car elles ont l'impression qu'elles n'ont aucune certitude par rapport à leur emploi et à l'organisation de leur vie. S'il n'est pas possible de leur offrir la stabilité à laquelle elles aspirent, à tout le moins convient-il de préciser

le plus clairement possible les conditions du contrat dans lequel elles s'engagent: durée de la période d'essai, possibilité ou non d'obtenir à contrat de longue durée, etc. La contrepartie en termes de motivation sera immédiate.

3.2.3. Problèmes de mobilité

Les femmes en recherche d'insertion sont souvent confrontées à des problèmes de mobilité car elles dépendent plus souvent que les hommes des transports en commun. Le problème est particulièrement aigu lorsqu'elles doivent travailler en dehors des heures de bureau et le week-end ou lorsque l'entreprise se situe dans un endroit mal desservi par les transports publics. Il serait bon que les employeurs soient attentifs au problème et contribuent à sa solution, par exemple en favorisant le covoiturage, en organisant des navettes entre une gare et l'entreprise, en cherchant à rapprocher les horaires des transports et de l'entreprise ou tout simplement en aidant les nouvelles engagées à repérer les différents moyens de transport à leur disposition.

3.2.4. Combinaison de l'activité professionnelle et des responsabilités familiales

Des mesures favorisant la combinaison de l'activité professionnelle et des responsabilités familiales des travailleuses et des travailleurs ont aussi leur intérêt. Depuis plusieurs années, une évolution se dessine puisque des accords interprofessionnels ont réservé une partie des cotisations sociales à la mise en place de mesures visant l'accueil des enfants des travailleurs. Ceci constitue une étape importante dans la reconnaissance de la personne entière et ne peut avoir que des résultats positifs en termes de motivation et de présence régulière au travail. C'est particulièrement important pour les femmes en recherche d'insertion car nous avons vu qu'elles restent plus impliquées que les hommes dans l'éducation des enfants. Elles ont donc plus que les hommes besoin que la société devienne une société enfants (et parents) admis. Ceci ne dépend pas que des entreprises, mais, vu l'insuffisance des services publics dans ce domaine, il serait judicieux que les entreprises acceptent de jouer un rôle en la matière.

Dans certaines entreprises, cela se fait de manière informelle, en laissant jouer la solidarité entre les membres du personnel (par exemple en donnant la priorité pour les congés pendant les vacances scolaires aux femmes qui ont des enfants ou en permettant à des nouvelles engagées qui n'ont pas droit à des congés payés de prendre des congés sans solde). Il nous semble souhaitable d'aller au-delà, par exemple en institutionnalisant ces priorités ou en développant des services pour le personnel (peut-être en collaboration avec des entreprises sociales³ ou en utilisant les possibilités offertes par les emplois Smet⁴).

3. Entreprises qui constituent un «troisième secteur» aux côtés du secteur privé à but lucratif et du secteur public. Certaines d'entre elles ont parmi leurs objectifs de fournir de l'emploi à des personnes en difficulté.

4. Emplois Services: activation des allocations de chômage ou du minimex afin de favoriser la création d'emplois supplémentaires dans les entreprises, notamment dans des fonctions qui améliorent les conditions de travail pour l'ensemble des travailleurs. Ces emplois sont réservés à des bénéficiaires du minimex et des chômeurs de longue durée.

4. L'humain et le relationnel à l'emploi

4.1. Les effets motivants d'une attitude professionnelle humaine

Les femmes en recherche d'insertion qui terminent une formation et qui se sentent mûres pour chercher un emploi dans une entreprise ont fait un travail sur elles-mêmes qui les a renforcées. Cependant, auparavant, elles avaient souvent vécu une série d'échecs dans différents domaines (dans leur famille, à l'école, dans leur couple, dans leur vie professionnelle), ce qui les avait amenées à croire qu'elles n'étaient bonnes à rien. Réduites à la débrouille, il leur est aussi arrivé de travailler dans des conditions telles qu'on pouvait parler d'exploitation. Il est bon de savoir que si elles revivent - ou ont l'impression de revivre - des expériences négatives dans leur démarche d'insertion professionnelle, celle-ci risque fort de tourner court. Inversement, **telles qu'elles se présentent sur le marché de l'emploi, elles sont prêtes à s'investir énormément et à se battre pour l'entreprise qui leur offrira la possibilité de montrer leur savoir-faire et qui les reconnaîtra comme des personnes, confortant ainsi la confiance en soi qu'elles ont retrouvée durant leur formation.**

4.2. Reconnaissance de la personne

Toute personne dotée d'une certaine autorité (comme c'est le cas d'un employeur ou d'un employeur potentiel) peut contribuer à l'évolution positive d'une femme en recherche d'insertion s'il la reconnaît comme personne (qu'il l'engage ou non). Reconnaître la personne que l'on a devant soi est à la base une disposition intérieure: une bienveillance, un respect, un a priori favorable. Cette disposition intérieure se traduit extérieurement par une attitude d'écoute et d'accueil. Le fait qu'il y ait plus de demandes que d'offres d'emploi ne favorise pas la reconnaissance de chaque personne. Les employeurs confrontés à une masse de candidates ont du mal à considérer chaque individu en tant que tel, ce qui a pour conséquence que les personnes concernées intériorisent une fois de plus qu'elles ne sont que des numéros.

Une femme: «Le patron disait: 'si ce n'est pas toi, ce sera quelqu'un d'autre'. Ils prennent des chômeurs pour avoir la prime.»

Concevoir des procédures de recrutement respectueuses de tous les demandeurs d'emploi serait utile pour les deux parties: pour les candidats (qui n'auraient plus à se remotiver après un échec cuisant) et pour l'entreprise (qui y gagnerait une image de marque intéressante commercialement ou en cas de recrutement ultérieur).

4.3. Compréhension des motivations à l'emploi

Un employeur dans le secteur du nettoyage: «Ce qui est primordial, c'est la volonté de travailler et non pas de trouver une place. C'est fondamentalement différent. Trouver une place, c'est l'immobilisme. On trouve une place pour se garer, pour s'asseoir, mais on ne trouve pas une place pour bouger.»

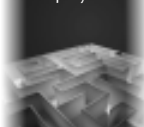
Toutes les femmes en recherche d'insertion ne sont pas nécessairement désireuses de trouver un emploi dans une entreprise et aptes à l'occuper. Mais cela ne signifie pas qu'aucune ne l'est ou qu'une femme qui adopte une attitude ambivalente à un moment donné maintiendra cette attitude jusqu'à l'âge de la retraite! Pour dépasser les préjugés et traiter chaque individu comme une personne avec des attentes spécifiques, il est utile que les employeurs comprennent ce qui peut se passer dans la tête d'une travailleuse potentielle. Cela leur permettra d'éviter les généralisations stériles et de repérer les ressorts spécifiques de la motivation des membres de leur personnel.

4.3.1. Les limites de la motivation financière

Surtout lorsqu'il s'agit d'emplois rémunérés au salaire minimum, l'employeur doit savoir que l'intérêt financier peut ne pas être le seul ressort. Certaines femmes ont un intérêt financier à trouver ou retrouver un emploi: les cohabitantes, les isolées, des chefs de ménage avec de grands enfants... D'autres femmes qui gagneraient autant, voire un peu plus, en restant au minimex ou au chômage, aspirent à avoir un emploi pour des raisons autres que financières. L'une sera attirée par la participation et la prise de responsabilités qu'elle sait pouvoir assumer. Une autre préférera un travail bien structuré ne lui demandant pas trop d'initiatives. Une autre encore attachera une importance primordiale à l'ambiance de travail et aux contacts qu'elle peut avoir avec des collègues ou des clients. A l'employeur de bien voir ce qui incite chaque femme à donner le meilleur d'elle-même.

4.3.2. Un éventail de motivations à prendre en compte

Lorsqu'elles sont en formation, les femmes évoquent en général plusieurs motivations à l'emploi, le plus souvent en en mettant une plus en évidence. Elles expriment des motivations extrinsèques (vouloir



l'emploi pour les avantages qu'il procure) et des motivations intrinsèques (vouloir l'emploi parce qu'on aime travailler ou exercer un certain métier).

De nombreuses motivations extrinsèques à l'emploi découlent des manques expérimentés en situation de non emploi, ce qui débouche parfois sur des déceptions:

- L'emploi comme moyen d'avoir des revenus et de sortir de la pauvreté? Ce n'est pas toujours le cas, surtout si la femme raisonne à court terme.
- L'emploi pour sortir de la dépendance par rapport au conjoint? Il est vrai que trouver un emploi est, dans l'état actuel de notre organisation sociale, le seul moyen pour les femmes, qu'elles vivent seules ou en couple, d'avoir des revenus personnels et des droits individuels à la sécurité sociale. Pour certaines, cela signifie la possibilité d'enfin se faire respecter. Il s'agit là d'une motivation capitale.
- L'emploi pour sortir de la dépendance par rapport aux dispositifs sociaux? Certainement. Non seulement, la travailleuse est débarrassée des contrôles sur sa vie privée, mais en outre elle récupère le droit à l'activité.
- L'emploi pour avoir une identité? Soulagées des jugements dévalorisants de leur entourage, les femmes qui travaillent à l'extérieur retrouvent une identité et se sentent fières.

Une femme qui a trouvé un emploi dans le nettoyage après un «article 60»⁶: *«Je suis fière de me débrouiller seule. Avec mon contrat de travail, j'ai réussi quelque chose et je suis sur le chemin du travail jusqu'à ma pension».*

- Un emploi pour sortir du mal-être psychique et pour avoir des contacts? Nous l'avons constaté, tout comme nous avons constaté que cela ne va pas de soi. Il est important que l'employeur veille à créer des conditions et une ambiance de travail vivables.

Outre ces motivations extrinsèques, des femmes expriment aussi des motivations intrinsèques: une véritable attirance pour l'univers du travail ou pour un métier particulier:

Une femme en «article 60»⁷: *«Je ne sais pas me passer de travail. Mon ami gagne bien sa vie mais je veux continuer à travailler. Je suis plus calme, plus relax, plus indépendante. Je suis fatiguée mais d'une fatigue normale.»*

Souvent des femmes ayant traversé des situations difficiles aiment avoir des emplois avec des contacts humains et permettant d'aider les autres.

Une femme: *«Mon dada, c'est d'être en contact avec des personnes âgées pour leur apporter le plus que je peux, ça me fait revivre. C'est comme des enfants, il faut les respecter et s'occuper d'eux.»*

4.3.3. Des fluctuations dans la motivation à l'emploi

Compte tenu des obligations familiales qui pèsent plus particulièrement sur les femmes, leur besoin d'emploi fluctue au cours de leur vie, malheureusement souvent à contretemps par rapport à ce que le marché de l'emploi est disposé à offrir.

Une travailleuse sociale dans un CPAS⁸: *«Un homme de quarante ans est considéré comme au mieux de sa forme, plein de projets, alors que parallèlement une femme de quarante ans est finie, on considère que c'est le moment où on va avoir des problèmes avec elle.»*

Une meilleure perception des rythmes et du potentiel des femmes de tous âges serait aussi favorable aux entreprises qu'aux intéressées.

4.3.4. Les risques liés à la transition d'une allocation vers l'emploi

Un autre élément dont il serait bon que les employeurs soient conscients est que renoncer au minimex ou au chômage pour un emploi, c'est, pour une personne qui vit dans la précarité, faire un pari qui risque de mettre en danger son peu de sécurité financière, au moins dans un premier temps. Les réglementations sont tellement complexes qu'une personne peut se trouver plus mal lotie après avoir eu un emploi de courte durée que si elle n'avait pas travaillé. C'est par exemple le cas pour les femmes qui perdent le droit d'arrondir leurs allocations en travaillant en ALE⁹ parce qu'elles ont eu un contrat de quelques mois. Être conscient de ces réalités devrait inciter l'employeur à jouer cartes sur table et à bien préciser dès le départ ce qu'il peut ou non offrir comme garantie.

6. Disposition de la loi organique de 1976 permettant aux Centres publics d'aide sociale (CPAS) d'engager des personnes qui doivent justifier d'une période de travail déterminée pour accéder aux allocations de chômage.

7. Voir note précédente.

8. Centre public d'aide sociale.

9. Agence locale pour l'emploi. Dispositif permettant à des personnes chômeuses ou minimexées de travailler un certain nombre d'heures par mois pour des particuliers, des autorités locales, des associations non commerciales, des établissements d'enseignement et des entreprises agricoles ou horticoles. La personne qui travaille en ALE conserve la totalité de son allocation et reçoit en plus 150 F (non imposable) par heure de prestation.



5. Des actions favorables à l'insertion des femmes dans l'entreprise

Tout employeur peut avoir avantage à confier certaines des tâches indispensables à son activité à des femmes en recherche d'insertion. Pour engager ces femmes et les intégrer dans son entreprise avec un maximum de chances de succès, il devrait être attentif à certains éléments de son organisation comme le processus de recrutement et de sélection et la gestion des groupes et de la communication interne. En outre, un travail en partenariat avec des organismes d'insertion peut lui apporter un soutien efficace.

5.1. Le recrutement et la sélection

5.1.1. Les critères de sélection

Lorsqu'une entreprise veut recruter des femmes en recherche d'insertion, le diplôme scolaire n'est généralement pas un critère de sélection pertinent. Par contre, le fait d'avoir suivi une formation dont la valeur est reconnue peut être un argument décisif.

Les femmes que nous avons rencontrées ont souvent remarqué que, dans leur recherche d'un emploi et dans leur maintien ou non dans un emploi, des facteurs comme la personnalité, des attitudes, des comportements, des qualités ou des défauts jouaient un rôle au moins aussi important que les compétences strictement professionnelles. Mais les techniques couramment utilisées au moment de la sélection permettent plus facilement d'évaluer des connaissances théoriques ou des capacités techniques que ces compétences plus fines dont les entreprises ont le plus urgent besoin.

Une manière d'approcher ces compétences pourrait être de **bien évaluer l'expérience dont peuvent se prévaloir les candidates**. Avant de se retrouver sur la touche, certaines femmes en recherche d'insertion ont eu des expériences professionnelles (parfois très longues) comme salariée ou dans d'autres statuts. Ces expériences méritent d'être prises en considération même si elles ont été acquises dans un métier ou un secteur sans lien direct avec le poste et l'entreprise qui recrute. Quant aux femmes qui n'ont pas d'expérience professionnelle, elles ne sont pas pour autant sans expérience du travail. Outre leurs activités ménagères dans leur famille, elles ont souvent travaillé au noir ou exercé des activités bénévoles. En se débrouillant pour s'organiser et tout mener à bien, elles ont pu développer des compétences parfaitement transférables dans le domaine professionnel.

5.1.2. Faut-il savoir lire et écrire?

Il arrive que les méthodes de sélection employées obligent les postulantes à faire preuve de compétences dont elles n'auront pas besoin dans leur vie professionnelle. Nous pensons tout particulièrement aux compétences avancées en lecture et écriture qui peuvent être indispensables pour passer certains tests alors que des compétences plus rudimentaires suffisent dans la vie quotidienne à l'emploi.

Un employeur dans le secteur du nettoyage, qui intervient comme formateur: «Il y avait une personne qui avait un problème aux tests écrits. Les résultats étaient vraiment désastreux. Après trois tests, je lui ai dit: 'Votre manière d'écrire, je m'en fiche complètement. Votre orthographe, je m'en fiche encore plus. Ce qui m'intéresse, c'est qu'avec vos mots vous me fassiez comprendre que vous avez compris ce que je veux dire.' De trois sur dix, elle est passée à chaque test entre sept et neuf sur dix. Elle a été libérée, alors qu'avant elle ne mettait rien ou elle hésitait, mais elle avait compris tout ce que je disais. Maintenant, cette fille vous parle d'une échelle de pH, elle sait reconnaître une pierre naturelle d'une pierre reconstituée, etc. Pourtant, on m'avait dit au départ: 'Elle est un peu juste'. ..»

5.1.3. L'influence de l'origine ethnique

Les femmes d'origine étrangère ont souvent plus de difficultés que les autochtones à se faire engager¹⁰. Les employeurs se privent ainsi d'un potentiel de personnes qui pourraient leur donner satisfaction. Par exemple, nous avons pu observer que des femmes d'origine africaine (Maghreb ou Afrique noire) ont souvent, du fait de leurs valeurs culturelles, un excellent contact avec les personnes âgées.

Souvent le motif invoqué pour refuser d'engager une femme d'origine étrangère est que ce serait mal vu par la clientèle. Sur la base de ce que nous avons pu observer dans les formations, il nous semble que la meilleure manière de combattre d'éventuels préjugés de ce type est de passer outre, de telle sorte que ceux qui les expriment entrent en contact avec les personnes qu'ils rejettent sans les connaître.

10. Voir Smeesters, Bernadette, Nayer, André, *La discrimination à l'accès à l'emploi en raison de l'origine étrangère: le cas de la Belgique.*, Bruxelles, Bureau international du travail (BIT), 1998.

5.2. La gestion des groupes et la communication interne

La prise en compte de la dynamique groupale et de la communication interpersonnelle concerne les employeurs. Le travail en groupe et la communication interne sont en effet des atouts majeurs pour l'entreprise.

5.2.1. La gestion des phénomènes de groupe

Les impératifs de productivité accroissent les exigences vis-à-vis des travailleurs tout en diminuant les échelons d'encadrement intermédiaires. Le personnel d'exécution ne peut plus compter autant que naguère sur l'appui de chefs d'équipe expliquant le travail au fur et à mesure de son déroulement et pouvant absorber des problèmes tels que l'absentéisme ou des comportements perturbateurs dans les équipes.

Un directeur du personnel dans une usine: «On peut admettre qu'on ait des réactions vives pour autant qu'on ne dépasse pas certaines limites. S'il s'agit d'un échange de mots un peu vifs, quelqu'un d'excédé à un moment donné qui vient exploser devant vous, tout cela est très humain et je peux récupérer. Par contre, quelqu'un qui se signalerait constamment par une attitude pareille commencerait à poser un problème. (...) Je vois la personne, on voit ce qui ne va pas, on met au point une attitude à adopter. Si la personne sait faire l'effort nécessaire, ça va. Sinon le problème subsiste jusqu'au moment où la solution sera peut-être de dire qu'on ne peut plus travailler ensemble.»

Vu la réduction des échelons d'encadrement intermédiaire, l'intégration à l'emploi de personnes encore un peu fragiles est facilitée si les comportements perturbateurs éventuels peuvent être traités par un professionnel des relations de travail capable de donner une nouvelle chance en cas de problème et de fixer des limites.

5.2.2. Communication interne: l'harmonisation des cultures

Les facteurs culturels ne jouent pas seulement pour les femmes d'origine étrangère. Beaucoup de femmes en recherche d'insertion, vivent un écart plus ou moins important entre la culture de leur milieu et la culture qu'elles rencontrent dans l'entreprise. Quelqu'un qui sort de son contexte d'origine est confronté à des normes et des valeurs différentes de celles qu'il connaît et que personne ne lui explique puisqu'elles vont de soi pour les personnes qui vivent dans cet autre contexte. Il peut s'agir de choses aussi «insignifiantes» que, par exemple, la manière de dire bonjour, mais il peut aussi s'agir de valeurs fondamentales sur lesquelles on ne transige pas. Il est bon que les employeurs soient conscients de cette dimension et fassent sortir les éléments problématiques du non-dit. Pour le personnel en place dans l'entreprise comme pour la femme qui y entre pour la première fois, il s'agit de développer une capacité d'harmonisation: savoir évaluer les attentes et les codes respectifs et ajuster son propre comportement à ce qui est souhaité ou admis par les autres. C'est en respectant les autres et leurs codes qu'on arrive à se faire respecter en retour.

5.2.3. La formation des cadres à la gestion des relations humaines

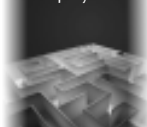
Les responsables directs des équipes de travail ont un rôle important à jouer dans la gestion des relations humaines sur le terrain. Ils devraient donc avoir l'occasion de se former en conséquence. En effet, la capacité de diriger du personnel n'est pas innée. Par rapport aux femmes en recherche d'insertion, il nous semble particulièrement important d'inclure, dans les formations des responsables, le dialogue, l'art du «parler vrai» (oser aller plus loin qu'un vague «ça ne va pas» et dire à la femme la vraie raison d'un mécontentement) et la manière de bien préciser les tâches attendues d'une travailleuse.

Un responsable d'entreprise de nettoyage: «50% des problèmes de gestion de personnel que nous avons, ce sont des phénomènes de quelqu'un qui ne sait pas se retenir, qui est trop direct, ou des phénomènes de jalousie. Les cadres doivent estimer qu'à partir du moment où quelqu'un a une formation de base assez élevée, elle doit être capable de gérer ses problèmes de manière autonome tandis que quelqu'un qui a une formation générale plus faible, il faut l'aider. Quand on suit la filière, il y a chaque fois une formation appropriée au niveau de responsabilité: les techniques, les documents à remplir, l'aptitude à commander.»

5.3. Travailler en partenariat avec des organismes d'insertion

5.3.1. Perspectives dans lesquelles inscrire le projet

Lorsqu'une entreprise a des difficultés à pourvoir certains postes et/ou lorsqu'elle constate un turn over important pour certaines fonctions, elle peut envisager de construire une formation spécifique en collaboration avec un organisme d'insertion, qui pourra également l'aider à s'y retrouver dans les aides à l'embauche pour certaines catégories de demandeurs d'emploi. Pour qu'un partenariat soit possible, il faut un nombre suffisant de postes à pourvoir demandant la même formation. Ce ne sera que rarement le cas



dans une entreprise considérée isolément. D'où l'intérêt de travailler au niveau d'un secteur (par exemple via les Fonds pour l'emploi) ou en lien avec un intermédiaire (par exemple via les sociétés d'intérim).

Pour que cette démarche profite à des femmes en recherche d'insertion, il faut bien entendu que le créneau d'activité corresponde aux potentialités effectives des femmes.

Sous peine d'être inefficace, le programme de formation ne pourra pas se limiter aux aspects strictement techniques. En effet, il ne s'agit pas seulement de rechercher une adéquation entre la formation professionnelle et l'emploi à court terme. L'organisation du travail oblige de plus en plus les travailleurs à penser de manière abstraite, à résoudre des problèmes, à travailler en interaction avec d'autres, à être polyvalents, à évoluer, etc. Se maintenir à l'emploi suppose de mobiliser des compétences technico-professionnelles (opérationnelles mais aussi diffuses) et des compétences psychosociales.

5.3.2. Conditions pour une collaboration entre entreprises et organismes d'insertion

Une collaboration entre entreprises et organismes d'insertion n'est possible que si les deux parties intéressées ont une image réciproque positive. Cela suppose de part et d'autre certains efforts. Ainsi, les employeurs devraient :

- apprendre à connaître les organismes d'insertion, leurs publics, leurs compétences;
- sélectionner des organismes d'insertion avec qui ils peuvent travailler: des organismes qui sont convaincus de la possibilité et de l'intérêt pour (des membres de) leur public de s'insérer professionnellement dans des entreprises;
- acquérir le réflexe de s'impliquer dans la formation de leur personnel d'exécution (actuel et futur) en collaboration avec des organismes qui ont développé une méthodologie adéquate.

Le choix du partenaire revêt pour l'entreprise une importance cruciale. Tous les organismes de formation travaillant avec des femmes en recherche d'insertion n'ont pas pour objectif prioritaire de mener leurs stagiaires vers l'emploi dans des entreprises. Par exemple, certains organismes ont pour objectif l'éducation permanente non orientée vers l'emploi ou d'autres ambitionnent de créer eux-mêmes des emplois alternatifs. L'employeur qui cherche un partenaire a donc intérêt à sélectionner un organisme qui forme des femmes visant l'emploi dans les entreprises. Ce type d'organisme part des postulats suivants :

- Des femmes en recherche d'insertion, y compris des chefs de famille bénéficiant d'un revenu de remplacement, demandent réellement à s'insérer sur le marché de l'emploi classique.
- Les femmes concernées ont des compétences potentiellement valorisables sur le marché de l'emploi et ont la capacité d'acquérir les compétences complémentaires nécessaires moyennant un dispositif adéquat.
- Malgré les conditions du marché, il y a des emplois dignes de ce nom disponibles et potentiellement accessibles aux femmes concernées.
- Les employeurs sont nécessairement les partenaires privilégiés du dispositif à mettre en place.

5.3.3. Travailler en collaboration avec des organismes d'insertion

5.3.3.1. Dans le cadre de formations existantes:

- Les entreprises du secteur concerné par une formation peuvent contribuer à élaborer ou mettre à jour l'éventail de compétences nécessaires à l'emploi ciblé.
- Des collaborations peuvent se développer lors de stages, en faisant de ceux-ci des moments privilégiés pour approfondir le contact et mettre au point les relations partenariales d'apprentissage:
 - élaborer en commun les objectifs, contenus et moyens à mettre en œuvre pour les stages;
 - clarifier les attentes et les responsabilités réciproques;
 - élaborer les modalités de supervision, de tutorat et d'évaluation.

En contribuant à la formation des stagiaires, les entreprises ont l'occasion de tester par la pratique des candidates potentielles à un poste qui serait ouvert, ce qui constitue un atout considérable en cas d'embauche.

5.3.3.2. Lors du développement de nouvelles formations:

Vu l'évolution rapide de leurs besoins qualitatifs en personnel, les entreprises peuvent avoir intérêt à contribuer au développement de nouvelles formations dans des organismes d'insertion. Les entreprises peuvent aider les opérateurs d'insertion à explorer avec précision les profils des fonctions accessibles à leur public:

- les tâches et compétences nécessaires (savoir, savoir faire et savoir être spécifiques);
- les caractéristiques des postes de travail (horaires, salaires, conditions de travail, équipements...)
- les critères spécifiques et la culture d'entreprise;
- les critères d'entrée et les modalités de sélection.

La collaboration sera particulièrement constructive pour toutes les parties concernées si l'entreprise et

l'organisme de formation réalisent une analyse critique des compétences et critères énoncés et qu'ils développent un espace de négociation visant la valorisation des expériences et des compétences des femmes et l'élargissement de certains critères (par exemple vérifier la réalité des besoins de compétence en lecture-écriture, vérifier qu'il faut effectivement un certificat d'étude...).

5.3.3.3. Constituer un réseau expert dans l'insertion professionnelle des femmes

Au-delà de collaborations ponctuelles, des entreprises et des organismes d'insertion peuvent constituer un véritable réseau visant l'insertion professionnelle des femmes. Les avantages d'un tel réseau sont multiples pour les différents partenaires:

- Les entreprises se constituent une source de recrutement privilégiée de leur personnel d'exécution, tandis que le potentiel d'embauche des femmes inscrites dans les organismes d'insertion impliqués dans le réseau s'élargit.
- Les entreprises et les organismes d'insertion peuvent développer conjointement une expertise en matière d'intégration du personnel d'exécution: procédures d'embauche, formations initiales, formations continues pour le personnel en fonction (notamment pour suivre les évolutions technologiques et autres).
- Dans le cas de programmes de formation centrés sur un secteur particulier, le réseau peut travailler plus globalement avec les fédérations d'entreprises, les responsables syndicaux du secteur, les fonds sectoriels,...: amélioration des conditions générales d'emploi du public concerné, amélioration des dispositions spécifiques des secteurs en faveur de ce public.

5.3.3.4. Exemples de collaboration entre entreprises et organismes d'insertion

Formation en alternance des Missions régionales¹¹ en Wallonie:

Un agent de développement: «La démarche est d'abord une recherche de marché, d'un secteur d'activité. L'agent de développement part à la recherche de projets possibles, il identifie des employeurs et, si le projet s'avère faisable, il signe des conventions avec eux. C'est d'abord une démarche de recherche de potentiel, de débouchés, puis seulement on met en route la démarche de formation. Il y a une première phase de confirmation de projet professionnel, puis on passe à la phase de formation en alternance et ça débouche sur un emploi dans un pourcentage important de cas. C'est une convention entre la Mission régionale et un employeur. Si on est dans un secteur un peu risqué et que l'employeur est en phase plutôt descendante, il peut arriver que ça ne débouche pas sur un emploi. Il peut y avoir une faillite, par exemple. Sinon, une fois que l'employeur accepte de signer une convention d'emploi et fait l'effort de recevoir la personne, de participer au stage, c'est pour trouver un employé ou un ouvrier qu'il aura accompagné pendant x mois.»

Informations complémentaires:

- MIREC, Christian Laurent, Rue de Trazegnies, 41, 6031 Monceau-sur-Sambre
Tél. 071/20.82.20 - Fax 071/30.08.23
- MIRENA, Catherine Stasser, Rue Delvaux, 30, 5000 Namur
Tél. 081/25.52.00 - Fax 081/25.52.08

Les formations qualifiantes de la COBEFF (Coordination bruxelloise pour l'emploi et la formation avec des femmes, Bruxelles):

- La COBEFF organise actuellement des formations d'agent d'entretien en milieu hospitalier, d'auxiliaire polyvalente des services à domicile et en collectivité, de vente en petites et grandes surfaces et de cuisine.
- Ces formations comportent des «cours» dans les locaux de l'association et plusieurs semaines de stage en entreprises. Etant donné le nombre élevé de candidates par rapport au nombre de places disponibles, une sélection est opérée à l'entrée avec réorientation des personnes non retenues. Une aide dans l'organisation familiale est prévue. En fin de formation, un module de recherche d'emploi est organisé. Ensuite, des rencontres collectives sont proposées toutes les deux semaines pendant plusieurs mois pour faire le point sur la recherche d'emploi et pour soutenir les stagiaires dans leur projet et leurs démarches.
- La formation est construite à partir d'options de base qui déterminent le choix des méthodes, l'accompagnement offert, l'organisation de la formation et l'organisation de l'équipe de formateurs.
- La démarche de formation mise en œuvre repose sur de nombreux partenariats:
 - partenariat de terrain (pour diversifier les interlocuteurs des stagiaires);
 - partenariat structurel (travail en réseau pour pouvoir se focaliser sur ses propres missions, développer des synergies avec d'autres pour être plus forts et lancer des initiatives répondant à des besoins qui se font jour chez les partenaires);

11. Les Missions régionales sont des associations sans but lucratif reconnues par la Région wallonne. Elles ont pour fonction de coordonner et de susciter des actions de formation, d'accompagnement et d'insertion de publics peu qualifiés qui auraient difficilement accès à des formations existant par ailleurs.



- partenariat avec les pouvoirs publics (contractualisation);
- partenariat avec des entreprises sélectionnées, en lien avec certains Fonds pour l'emploi.

Informations complémentaires:

- COBEFF Service aux personnes, Martine Devos, Square Riga, 39, 1030 Bruxelles
Tél. 02/215.31.32 - Fax 02/241.04.71
- COBEFF Vente-restauration, Michelle Tassin, Rue Potagère, 157, 1210 Bruxelles
Tél. 02/219.69.52 - Fax 02/219.65.76

Le projet de transition de NIVO Brussel: formation d'auxiliaire logistique

Le projet de transition de NIVO Brussel comporte quatre formations visant à favoriser l'accès au marché de l'emploi: auxiliaire d'entretien dans le secteur des soins de santé, télécommunication, auxiliaire logistique et maçon semi-qualifié polyvalent.

La formation d'auxiliaire logistique s'étend sur cinq mois, à raison de quatre jours par semaine. Outre l'acquisition de connaissances technico-professionnelles, cette formation comporte un volet pratique (exercices dans le centre de formation) et deux stages d'un mois dans un hôpital. Ces stages bénéficient d'un accompagnement et se font chez des employeurs qui sont des partenaires privilégiés de l'organisme de formation. La formation générale et l'accompagnement individuel sont également prévus, de même qu'un soutien intensif à la recherche d'emploi aussi bien durant la formation que jusqu'à six mois après celle-ci.

Informations complémentaires:

- NIVO Brussel, Hilde Vanderwegen ou Ann Mertens, Dorpsstraat, 30, 1070 Anderlecht
Tél. 02/558.18.85 - Fax 02/558.18.81

Le soutien au niveau des ressources humaines pour des entreprises solidaires organisé par le GIEPP (Groupement pour l'initiative et l'élaboration de projets professionnels, Lille):

Le GIEPP apporte une aide à des porteurs de projet qui désirent créer une entreprise et qui sont prêts à y engager des personnes venant de situations difficiles. Il aide ces entrepreneurs à mettre leur projet au point et à le lancer, puis il les accompagne dans leur phase de démarrage. Un référent ressources humaines évalue avec le porteur de projet les profils de personnel nécessaires, recrute les collaborateurs qui y correspondent, organise leur formation et aide à les intégrer dans l'entreprise. Lorsqu'il s'agit de rendre des personnes exclues «employables», le GIEPP prévoit une phase de six mois d'immersion en entreprise, durant lesquels il donne une préqualification sociale, règle les problèmes les plus cruciaux et donne une préqualification professionnelle dans le métier. Après quoi vient la phase de qualification et le suivi dans l'entreprise.

Informations complémentaires:

- GIEPP, Katy Parent, Rue Gantois, 81bis, F59000 Lille
Tél. (33) 320.309.825 - Fax (33) 320.546.842

5.3.4. Une autre forme de partenariat

Une entreprise peut confier des commandes à des entreprises d'économie sociale qui offrent des emplois à durée déterminée ou indéterminée à des personnes en recherche d'insertion. Cela peut se faire dans le cadre de ses propres besoins (sous-traitance du nettoyage, de la tenue du restaurant ou de la cafétéria pour le personnel...) Mais cela peut aussi donner lieu à un développement de nouvelles activités au bénéfice du personnel de l'entreprise.

Le partenariat entre Cockerill Sambre et des entreprises sociales:

Signataire du «Manifeste européen des entreprises contre l'exclusion», *Cockerill Sambre* a décidé de contribuer à la création d'emplois en mettant à la disposition du personnel de ses usines divers services de proximité (repassage et retouches de vêtements, petit jardinage, lavage de voitures, livraison de plats préparés sur le lieu de travail). Le service SENS s'occupe de la mise en œuvre et du suivi de l'action au sein de l'entreprise. Il a conclu des accords avec des entreprises sociales (entreprises de formation par le travail, ateliers protégés) pour l'exécution du travail. En cumulant tous les services, on arrive à environ deux équivalents temps pleins par bassin.

Informations complémentaires:

- Cockerill Sambre - SENS, Yves Marenne, Quai d'Ougnée, 14, 4102 Ougnée
Tél. 04/236.63.98 - Fax 04/385.11.83



6. Conclusion

Nous espérons avoir montré dans cette brochure que les femmes en recherche d'insertion présentent des qualités dont beaucoup d'entreprises peuvent tirer parti.

Pour conclure, nous voudrions souligner le rôle essentiel que les entreprises peuvent jouer en les engageant. Dans notre société, l'emploi reste une clé essentielle pour l'insertion sociale. En offrant directement ou indirectement des emplois à des femmes en recherche d'insertion, les entreprises leur donnent des atouts indispensables pour (re)construire leur vie. En soi, c'est déjà un résultat appréciable: une personne qui retrouve des perspectives et qui recommence à croire que sa vie vaut la peine d'être vécue, c'est inestimable. De plus, compte tenu du rôle majeur joué par les femmes concernées dans l'éducation de leurs enfants, le fait qu'elles s'en sortent par leur travail constitue un signal pour la génération suivante. Dans des milieux où la foi en l'avenir a bien du mal à subsister, c'est un élément encourageant pour le futur dont on ne peut sous-estimer la portée.





Rédaction:

Marie-Rose Clinet
Anne Kervyn
Elke Roex
Yael Van Everbroeck

Coordination du projet:**Pour le Service Egalité des Chances:**

Paule Champion
Annick Goossens
Marie-Paule Paternotte
Valérie Verzele

Pour le Réseau Flora:

Marie-Rose Clinet
Béatrice de Crayencour
Julia Rottiers

Collaborations diverses:**Pour le Service Egalité des Chances:**

Jan Drossaert
Nicola D'Hoker
Carine Joly
Lutgarde Langendries
Ludwig Samson
Chris Van Laere

Pour le Réseau Flora

Mouche Bellens
Anne Biettlot
Carla De Jonckheere
Christine Gauder
Mattie Jacobs
Moo Laforce
Marie-Paule Nijskens
Antoine Pennewaert
Godelieve Rulmont-Ugeux
Veerle Stroobants
Michelle Tassin

Layout et Impression:

Alta

Avec le soutien du Fonds social européen, le Service Égalité des Chances du Ministère de l'Emploi et du Travail et le Réseau Flora ont constitué un portefeuille de sensibilisation destiné aux différentes instances concernées par l'insertion et la réinsertion socioprofessionnelle des femmes peu scolarisées. Cet outil ambitionne de rendre les formations et les emplois plus accessibles à ces femmes, en identifiant et en rendant visibles les facteurs qui favorisent ou qui empêchent leur participation et leur intégration.

Les documents regroupés dans le portefeuille sont le résultat d'un long processus interactif. Le point de départ est une recherche-action inscrite dans un cadre théorique mis au point en collaboration avec la KUL (Katholieke Universiteit Leuven), sous la direction du professeur Danny Wildemeersch (Département de Pédagogie sociale et familiale).

Durant la première phase de cette recherche-action, des entretiens ont permis de dessiner les "lignes de vie" de femmes et de rassembler d'autres informations, aussi bien chez les femmes elles-mêmes que chez divers intervenants dans leur parcours vers l'emploi (travailleurs sociaux, formateurs, employeurs, représentants d'instances intermédiaires). Des réponses à la question "quels sont les obstacles à lever et les conditions à remplir pour améliorer la participation des femmes aux cycles de formation et à l'emploi?" se sont ainsi dégagées et ont été synthétisées dans des rapports intermédiaires. Pour les citations des personnes interrogées dans les rapports intermédiaires (éventuellement

reprises dans les documents ultérieurs), la manière de s'exprimer des personnes interrogées a été maintenue par respect pour leur parole.

Durant la deuxième phase de la recherche-action, des brochures et des fiches ont été rédigées à partir des rapports intermédiaires puis soumises à des représentants des différentes instances à sensibiliser et adaptées en fonction de leurs commentaires.

Pour désigner les femmes à qui il s'agit de rendre les formations et les emplois plus accessibles, nous employerons le plus souvent l'expression «femmes en recherche d'insertion». Nous voulons ainsi mettre en évidence le côté dynamique de leur démarche, plutôt que de les étiqueter à partir des problèmes qu'elles cherchent à résoudre (faible scolarisation, non emploi, pauvreté).

L'analyse qui est faite de la situation des femmes en recherche d'insertion met en évidence des impasses de notre société qui concernent tout le monde. Les recommandations qui découlent peuvent souvent être utiles aussi à d'autres femmes, voire à des hommes.

La sensibilisation porte sur trois thèmes transversaux (destinés à tous les intervenants) et sur quatre thèmes spécialisés (destinés spécifiquement aux travailleurs sociaux et/ou aux formateurs et responsables de projets de formation ou de création d'emploi). Ces thèmes sont regroupés dans deux brochures: «Analyses et recommandations transversales» et «Analyses et recommandations spécialisées». Chaque

thème fait également l'objet d'une fiche. La fiche présente brièvement le thème sans le traiter en profondeur. La brochure traite le thème d'une manière plus détaillée, plus approfondie et plus nuancée.

Cet ensemble est complété par deux fiches pratiques: un lexique qui définit les termes spécialisés susceptibles de ne pas être connus de tous les lecteurs (signalés par un astérisque dans les fiches et les brochures), et une bibliographie qui donne des références d'ouvrages utiles aux lecteurs qui souhaiteraient aller plus loin.

Un kit destiné spécifiquement aux employeurs (une fiche et une brochure) complète le portefeuille.

**Des exemplaires supplémentaires du portefeuille de fiches peuvent être obtenus gratuitement en s'adressant au Service Égalité des Chances du Ministère de l'Emploi et du Travail
Rue Belliard, 51 - 1040 Bruxelles
Tél. 02/233.40.31 - Fax 02/233.40.32.**



Les femmes en recherche d'insertion peuvent apporter beaucoup aux entreprises, tout particulièrement à celles qui intègrent le facteur humain dans leur organisation afin de fidéliser leur personnel.

Si les femmes en recherche d'insertion ont mal vécu l'école, elles disposent néanmoins de capacités comme l'habileté manuelle ou l'attention aux autres qui relèvent de formes d'intelligence négligées dans l'enseignement mais bien utiles dans l'entreprise.

Les femmes pour des entreprises?! Des entreprises pour des femmes?!

Un coordinateur du service d'accompagnement du VDAB: «Imaginez une femme de 45 ans. Ses enfants sont déjà grands et vont à l'école. Elle veut revenir sur le marché du travail. Les conseillers demandent: 'Qu'est-ce que vous avez fait jusqu'ici?' Elle répond: 'Rien, j'ai quatre enfants.' Si ce n'est pas être un manager d'arriver à élever quatre enfants l'un après l'autre, tout planifier et voir que tout est en ordre! Cette femme a des qualités, elle sait organiser son travail, elle sait gérer un budget, elle sait nouer des contacts. Elle doit mettre tout cela en évidence. Elle ne doit pas dire qu'elle ne sait rien faire. Elle sait faire beaucoup, c'est un point fort sur lequel il faut s'appuyer.»

Les femmes en recherche d'insertion sont des femmes peu scolarisées et vivant dans la précarité qui se sont engagées dans une démarche dynamique de résolution de leurs problèmes. En menant à bien une formation ou en obtenant un emploi d'insertion, elles ont acquis (ou rafraîchi) des compétences qui les rendent aptes à se présenter sur le marché de l'emploi.

Les postes accessibles aux femmes en recherche d'insertion se sont raréfiés du fait de l'évolution de la structure du marché de l'emploi et de la tendance à la surqualification à l'embauche. Un écart important existe souvent entre les caractéristiques des emplois et les attentes des femmes: comment concilier un travail souvent répétitif avec l'aspiration de certaines à exercer des responsabilités? comment rendre compatibles la flexibilité souhaitée par l'entreprise et la stabilité recherchée par les femmes? Comment régler les problèmes de mobilité et combiner l'activité professionnelle et les responsabilités familiales? Les entreprises qui trouvent

des réponses à ces questions peuvent prendre un avantage considérable en termes de motivation de leur personnel.

L'humain et le relationnel à l'emploi

Les femmes en recherche d'insertion qui terminent une formation et se sentent mûres pour chercher un emploi dans une entreprise ont fait un travail sur elles-mêmes qui les a renforcées. Elles sont prêtes à s'investir énormément et à se battre pour l'entreprise qui leur offrira la possibilité de montrer leur savoir-faire et qui les reconnaîtra comme des personnes, confortant ainsi la confiance en elles qu'elles ont retrouvée durant leur formation. Reconnaître une travailleuse (potentielle) comme personne passe notamment par des procédures de recrutement respectueuses des demandeuses d'emploi, par une compréhension de leurs motivations à l'emploi (y compris de leurs fluctuations en fonction des contraintes diverses et des risques liés à la transition d'une allocation vers l'emploi).

Les entreprises ont parfois tendance à embaucher des personnes intellectuellement surqualifiées en espérant trouver chez elles de l'expérience, de la polyvalence, du sens de l'initiative et des capacités d'adaptation et de communication. Or, un diplôme ne garantit pas nécessairement des performances à ces niveaux et cette pratique entraîne du turn-over. Une politique d'embauche de personnes présentant les justes qualifications et heureuses de déployer l'ensemble de leurs talents à l'emploi serait sans doute plus efficace.

Une femme: «Ils trouvent toujours quelque chose... Au début, ils disent: 'Mariée mais pas encore d'enfants'. Puis ils disent: 'Donc elle va encore avoir des enfants'. Si vous en avez un, alors on dit: 'Elle en aura d'autres.' Si vous avez deux garçons, comme moi, on dit: 'Voulez-vous encore avoir une fille?' Et si vous en avez trois, ils disent: 'Elle a trop de travail'. Je réponds: 'Si je viens me présenter, c'est pour travailler'.»

Des actions favorables à l'insertion des femmes dans l'entreprise

Pour engager des femmes en recherche d'insertion et les intégrer dans son entreprise avec un maximum de chances de succès, un employeur a intérêt à être attentif à certains éléments de son organisation comme le processus de recrutement et de sélection ou la gestion des groupes et de la communication interne. Une formation de l'encadrement aux relations humaines est un facteur de succès.

Partenariat avec des organismes d'insertion

Un partenariat entre une entreprise et un organisme d'insertion peut être positif pour les deux parties: l'entreprise entre en contact avec un groupe de travailleuses potentielles motivées et formées, l'organisme d'insertion assure des débouchés à ses stagiaires. Le choix du partenaire revêt pour l'entreprise une importance cruciale. En effet, tous les organismes d'insertion ne forment pas nécessairement des femmes visant l'emploi dans une entreprise de type classique.

La collaboration peut se situer à plusieurs niveaux:

- Dans le cadre de formations existantes: mise à jour de l'éventail des compétences nécessaires à l'emploi ciblé, accueil pour des stages débouchant éventuellement sur une embauche;

- Lors du développement de nouvelles formations: exploration en commun des profils de formation accessibles aux femmes en recherche d'insertion;
- En constituant un réseau expert dans l'insertion professionnelle des femmes: les entreprises se constituent ainsi une source de recrutement privilégiée de leur personnel d'exécution et elles développent conjointement avec leurs partenaires une expertise en matière d'intégration et de formation continue de ce personnel.

Exemples:

- la formation en alternance des Missions régionales en Wallonie;
- les formations qualifiantes de la COBEFF à Bruxelles (services aux personnes, vente, restauration);
- le projet de transition de NIVO Brussel (auxiliaire logistique);
- le soutien au niveau des ressources humaines pour des entreprises solidaires organisé par le GIEPP à Lille.

Une autre forme de partenariat peut se développer entre des entreprises classiques et des entreprises d'économie sociale qui offrent des emplois à durée déterminée ou indéterminée à des femmes en recherche d'insertion. Une entreprise classique peut sous-traiter certaines de ses tâches à une entreprise d'insertion (nettoyage, cafétéria ou restaurant pour son personnel, etc.) Elle peut également développer

L'organisation du travail oblige de plus en plus les travailleurs à penser de manière abstraite, à résoudre des problèmes, à travailler en interaction avec d'autres, à être polyvalents, à évoluer, etc. Des femmes qui ont bénéficié d'une formation prenant ces aspects en compte sont donc particulièrement intéressantes à recruter.

avec une entreprise d'insertion de nouvelles activités au bénéfice de son personnel, comme l'a fait, par exemple, Cockerill Sambre.

En favorisant l'accès à l'emploi de femmes en recherche d'insertion, les entreprises s'assurent la collaboration de personnes qui ont prouvé leurs qualités en menant à bien leur démarche d'insertion ou de réinsertion. Ce faisant, elles contribuent à l'insertion sociale des femmes concernées mais aussi de leurs enfants, ce qui constitue un signal positif pour l'avenir de ces jeunes et de la société en général.

Des personnes qui ne raisonnent pas en termes de compétition mais de coopération et de travail en équipe ont certainement leur place dans les entreprises.

