

Compte rendu de la matinée relative à l'égalité de genre en ETA

19 novembre 2025, Monceau-sur-Sambre

Trois thématiques étaient abordées lors des tables rondes, suite aux présentations en plénière : la représentation des femmes dans tous les secteurs, la parité à tous les niveaux hiérarchiques et la lutte contre le harcèlement et les violences discriminatoires.

1. Engager des femmes dans tous les secteurs (personne-ressource : Anne-Sophie Pierre, diversity manager chez Veolia)

Pour favoriser l'emploi des femmes dans les secteurs d'activités dits « masculins », il faut **sensibiliser en amont les filières d'enseignement à la formation des femmes**, dont notamment l'enseignement spécialisé par rapport au public cible des ETA. Une solution peut être d'aller voir les professeurs en se basant sur les chiffres des stagiaires envoyés : **“cette année, vous nous avez envoyé 13 stagiaires, tous de sexe masculin mais savez-vous que nous souhaiterions accueillir également des stagiaires féminines ?”**. S'ils n'ont pas ce profil de stagiaire, cela peut malgré tout “planter une graine” et essayer de faire tomber leur barrière lorsqu'ils réfléchissent à l'orientation d'un·e jeune.

L'exemple stimule les autres structures : il ne faut pas chercher à avoir systématiquement un grand nombre d'ETA engagées ou prêtes à s'engager dans ces démarches de genre. Par contre, les quelques ETA engagées dans ces démarches peuvent être inspirantes pour d'autres. Ex de Veolia qui fait des émules dans leur entourage.

Il en va de même pour les travailleuses, les plus compliquées à recruter sont souvent les premières. Une fois qu'une potentielle future travailleuse peut s'identifier à d'autres, c'est plus facile. **Il ne faut pas hésiter, par exemple, si on a trois travailleuses en parc et jardin dans une entreprise, à faire une équipe en non-mixité.**

Quels sont les freins rencontrés ?

- Les secteurs d'activité à connotation principalement masculine/les clichés/les stéréotypes
- L'enseignement, l'éducation, la famille, la société bâtie sur ce modèle de genre
- Si dans une activité, il n'y a aucune femme, ça les attirera moins facilement – et donc à l'inverse, si des femmes sont déjà employées dans une activité, cela incitera plus facilement d'autres femmes à postuler
- La sensibilisation de la hiérarchie à tous les niveaux (direction, dir. adjoint, responsables de secteurs, etc... S'il n'y a pas de soutien venant du haut, même les RH les plus zélé(e)s se découragent.

- **La sensibilisation à tous les niveaux** est aussi un gage de réussite pour atteindre ces objectifs – cela doit faire partie de la **stratégie de développement de l'entreprise** et doit être partagée par tous les travailleurs.
Nekto nous a fait part de sa politique bien-être, dont un des points porte sur la lutte contre la discrimination et la violence faite aux femmes
- En région rurale, il semble plus compliqué d'employer des femmes
- Impression que c'est une question de génération, la génération Z semblerait plus ouverte à la mixité (ex : football féminin davantage mis en avant)
- Les femmes sont sujettes à des préjugés, considérées comme ayant plus de dextérité pour certaines manipulations (par exemple, en salle blanche si manipulation des petites pièces à emboîter)
- Phénomène de groupe/imitation, on suit les copains ou copines dans certains métiers

Quels leviers d'actions ?

- Sensibiliser/éduquer à tous les niveaux (famille, école, entreprise...)
- **Création d'un réseau d'ambassadrices**
- **Révision des offres d'emploi incitant les femmes à postuler** (voir point 2)
- **Collaboration avec les écoles d'enseignement spécialisé**
- **Parrainage/marrainage**
- L'accompagnement de ces femmes vers l'emploi (ex du CFISPA présent)
- Contact de Nekto avec Constructiv pour **sensibiliser à la féminisation** de leurs métiers de la construction
- Initier l'engagement des femmes dans des activités à connotation masculine stimule d'autres femmes en recherche d'emploi
- La mixité des publics renforce l'inclusion : tant pour **l'engagement des femmes dans des activités « masculines »** que pour **l'engagement des hommes dans des activités « féminines »** - ex Nekto qui a engagé des femmes en section peinture et parcs et jardins. Et qui a engagé deux hommes dans la section nettoyage en interne de l'ETA.
- **Employer plus de femmes dans le (top) management – idem dans la composition des CA**
- **Campagne de sensibilisation, ex du jeu de cartes de Veolia**
- **Formations des femmes aux métiers en amont**

2. Le recrutement inclusif pour des directions diversifiées (personne-ressource : Philippe Halasz-Badlay, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes)

Ce document de synthèse analyse les freins et les leviers pour accroître la présence des femmes aux postes de direction et de management, en particulier au sein des Entreprises de Travail Adapté (ETA).

Il ressort des discussions que la sous-représentation féminine, illustrée par un ratio actuel estimé à 80% d'hommes pour 20% de femmes directrices, n'est pas une fatalité mais le résultat de barrières systémiques et de pratiques de recrutement perfectibles.

Les principaux obstacles identifiés incluent la **formulation des offres d'emploi, qui décourage les candidatures féminines par l'usage de superlatifs et de critères trop exigeants ; des processus de recrutement opaques favorisant la cooptation** et les réseaux masculins ; et des biais sociétaux profonds comme la "pénalité de la maternité", qui désavantage les femmes ayant des enfants alors que la paternité valorise les hommes.

Face à ces défis, plusieurs **stratégies efficaces** ont été mises en évidence. La clé réside dans la **refonte des processus de recrutement pour les rendre plus objectifs, transparents et basés sur les compétences réelles requises pour le poste**. Cela implique une déconstruction minutieuse des offres d'emploi, l'utilisation d'une communication inclusive et la **valorisation explicite des politiques de l'entreprise en matière de diversité et de conciliation vie professionnelle-vie privée**. La mise en place d'une culture d'entreprise flexible, soutenue par un engagement visible de la direction, est également cruciale pour attirer et retenir les talents féminins. L'instauration d'une parité durable exige une volonté politique forte, des actions concrètes et une stratégie à long terme.

Analyse des obstacles au recrutement des femmes

Plusieurs barrières cumulatives expliquent la difficulté à attirer et nommer des femmes à des postes à responsabilité. Ces obstacles relèvent à la fois des outils de recrutement, des processus de sélection et de biais culturels profondément ancrés.

La rédaction et la perception des offres d'emploi

La manière dont une offre d'emploi est rédigée a un impact direct et significatif sur le bassin de candidats.

- **Le seuil d'adéquation au profil** : Il est constaté que les femmes ont tendance à postuler uniquement si elles estiment correspondre à au moins 80% des critères énoncés. En revanche, les hommes n'hésitent pas à candidater même s'ils ne correspondent qu'à 50% du profil recherché. Par conséquent, **une liste de compétences et de qualités**

excessivement longue ou remplie de superlatifs ("super manager", "super comptable") réduit mathématiquement le nombre de candidatures féminines.

- **Le manque de précision** : Des exigences vagues comme "excellente condition physique" sont interprétées différemment par les hommes et les femmes. Une **analyse concrète des tâches** ("savoir marcher toute la journée et porter ses poubelles") permet de décrire la réalité du poste de manière plus objective et accessible, levant ainsi une barrière psychologique pour les candidates potentielles.
- **L'impact du langage** : L'utilisation de termes exclusivement masculins ("directeur", "chauffeur") peut dissuader les femmes de se sentir concernées. Une **communication qui inclut explicitement le féminin** ("directrice/ directeur", "chauffeuse/chauffeur") a un impact réel et positif sur le nombre de candidatures féminines.

Les processus de recrutement et la cooptation

Au-delà de l'offre d'emploi, les méthodes de sélection jouent un rôle prépondérant dans le maintien d'un certain profil de direction.

- **Le poids du réseau** : Une part importante des recrutements à des postes de direction se fait **par cooptation ou via des réseaux informels**. Ce fonctionnement tend à reproduire les schémas existants, favorisant la nomination de profils masculins.
- **Le manque d'objectivité** : Sans un processus clair, ouvert et structuré, le choix final peut être influencé par des **biais inconscients**. Le recours à des cabinets de recrutement externes peut aider à objectiver la sélection en se basant sur des **critères de compétences mesurables**.

Biais structurels et sociétaux

Les entreprises évoluent dans un contexte social où les stéréotypes de genre restent puissants et influencent les décisions de carrière et de recrutement.

- **La pénalité de la maternité** : La parentalité est perçue de manière diamétralement opposée pour les hommes et les femmes, créant une discrimination systémique.

Catégorie	Impact sur les femmes (Pénalité)	Impact sur les hommes (Valorisation)
Perception	Perçue comme potentiellement moins disponible et engagée.	Perçu comme plus stable, responsable et mature.
Progression	Un enfant est un frein ; plusieurs enfants accentuent cet effet négatif.	Un enfant est un atout ; plusieurs enfants renforcent sa candidature.

Questionnement Des questions sur la situation familiale et le désir d'enfants, bien qu'illégales, sont parfois posées.

La situation familiale est vue comme un gage de stabilité.

- **Les biais inconscients** : Ces biais sont partagés par les hommes comme par les femmes.
 - **Le phénomène de la "figure de proue"** : Les femmes qui ont réussi dans des milieux très masculins peuvent se montrer plus sévères envers les autres femmes, par un mécanisme de défense ou pour protéger leur position.
 - **Les stéréotypes intégrés** : La société et l'éducation (notamment via les manuels scolaires) assignent des rôles genrés. L'idée qu'un manager homme est plus légitime, notamment dans certains secteurs (carton, jardinage), reste un préjugé tenace.
 - **Jurys mixtes** : L'intérêt d'avoir des jurys de recrutement mixtes n'est pas seulement d'éviter que les hommes discriminent les femmes, mais aussi d'éviter que les femmes ne se discriminent entre elles à cause de ces biais intériorisés.

Stratégies et bonnes pratiques pour un recrutement inclusif

Pour surmonter ces obstacles, une approche proactive et multidimensionnelle est nécessaire, allant de la refonte des outils RH à la promotion d'une culture d'entreprise inclusive.

Optimisation des offres d'emploi et du processus :

- **Analyse réelle des tâches** : La première étape consiste à définir précisément les compétences *réellement* nécessaires pour le poste. **Interroger les personnes déjà en fonction sur leurs tâches quotidiennes permet de créer un profil de poste réaliste** et d'éviter les exigences superflues.
- **Communication inclusive et transparente** :
 - Utiliser systématiquement une écriture inclusive pour que chacun-e se sente concerné-e.
 - Communiquer explicitement sur la politique de diversité de l'entreprise et mentionner que toutes les candidatures sont les bienvenues.
 - Mettre en avant les mesures concrètes favorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie privée (flexibilité, télétravail, etc.). Le simple fait de les mentionner peut lever des freins importants pour les parents.

Mise en place d'une culture d'entreprise favorable

- **Flexibilité et aménagement du temps de travail** :

- Adapter les horaires aux réalités des employé-es (horaires d'été/d'hiver, début de journée compatible avec les horaires scolaires, respect du mercredi après-midi...).

- Offrir des possibilités de télétravail, même pour les postes non administratifs, peut être envisagé.

- **Engagement de la direction et *role model* :**

- Une politique d'inclusion doit être portée par la direction pour être crédible et efficace.

- La présence de femmes à des postes de direction crée des modèles inspirants. Un exemple est donné d'une organisation ayant atteint une parité de 50/50 à ses postes de responsables.

- **Valorisation de la diversité :** L'intégration de profils différents enrichit l'entreprise. L'exemple des ouvriers forestiers est frappant : initialement sceptiques à l'arrivée de femmes, ils ont constaté que, bien que la quantité de bois abattu soit moindre, la qualité du travail (respect des parcelles) était supérieure. Cela a conduit à une révision des critères d'évaluation pour mieux refléter la valeur ajoutée par tous.

Le rôle clé de la communication

Communiquer activement sur les engagements de l'entreprise en matière de diversité et de parentalité a un double effet positif :

1. **En externe :** Cela attire un plus grand nombre de candidat-es diversifié-es qui se sentent en confiance pour postuler.

2. **En interne :** Cela renforce le sentiment d'appartenance des collaboratrices et collaborateurs et valorise les politiques mises en place.

Un exemple concret a montré qu'en travaillant sur ces aspects (offres d'emploi, communication, culture), une section est passée de moins de 5% à 15% de femmes.

Aménagements et soutien : des leviers essentiels

L'inclusion ne se limite pas au recrutement, elle nécessite également un environnement de travail adapté et un soutien continu.

- **Infrastructures adaptées :** L'absence d'infrastructures de base, comme **des vestiaires ou des douches séparées**, peut constituer un frein matériel à l'embauche de femmes dans des métiers manuels. L'investissement dans ces aménagements est une condition préalable.

• **Politiques de parentalité actives** : Au-delà des obligations légales, une entreprise peut se distinguer par des politiques originales de soutien à la parentalité. Communiquer sur ces mesures, même si elles sont spécifiques, est un signal fort envoyé aux candidat-es.

• **Accompagnement et sensibilisation** : L'arrivée de nouveaux profils dans une équipe (femmes dans un milieu masculin ou inversement) doit être accompagnée. Une **sensibilisation des collègues** est nécessaire pour assurer une intégration réussie et déconstruire les stéréotypes. Le parallèle est fait avec l'intégration de personnes en situation de handicap, où un accompagnement financier et humain (coordinateur, sensibilisation des équipes) est la clé du succès.

➔ En conclusion, la diversification des équipes de direction est le résultat d'une démarche volontariste et systémique. Elle repose sur une analyse critique des pratiques de recrutement, une communication transparente et une volonté sincère de créer un environnement de travail où la flexibilité et la reconnaissance des compétences priment sur les stéréotypes de genre.

Attentes vis-à-vis de l'eweta

- Réaliser ou diffuser un guide pour les offres d'emploi, la promotion des offres et le processus de recrutement
- Soutenir les membres à réaliser une politique de diversité et les soutenir dans la diffusion
- Soutenir les membres qui souhaitent faire évoluer cette question, ça nécessite un engagement de la direction, des actions concrètes, et un engagement à long terme
- Il y a un enjeu à travailler avec les clients sur leurs attentes et demandes discriminatoires

3. Lutter contre le harcèlement et les violences faites aux femmes en situation de handicap (personne-ressource : Shahin Mohammad, collective F.R.i.D.A.)

Parmi les initiatives existantes au sein des ETA, citons :

- **Règlement de travail** qui mentionne la CCT en matière de violences.
- La mise en place d'un GT qui aborde la sous-représentation de femmes dans certaines sections (par exemple, dans le conditionnement), les améliorations possibles en matière de recrutement, analyse de CV...
- La **sensibilisation** des moniteurs, par exemple à l'impact de moqueries blessantes mais banalisées, afin qu'ils recadrent si nécessaire, éventuellement avec le soutien de personnes de confiance

- La sensibilisation de la ligne hiérarchique
- Une **campagne** axée sur le respect, la formation de responsables au flag system ou « système des drapeaux », visant à évaluer si un comportement est approprié ou non), communiquer sur les **personnes de contact** (personnes de confiance, etc.)
- **Groupe de parole** organisé avec des ouvriers, au cours duquel beaucoup de choses sont remontées
- La recherche de partenaires (qui ont l'expertise / expérience requise), car on ne peut pas être expert en tout...
- L'inscription de formations en lien avec la lutte contre le harcèlement et les violences dans le **plan de formation**.
- Certain·es ouvrier·es sont en transition de genre et des sessions de sensibilisation seront organisées avec l'équipe.

Les freins existants :

- S'il est recommandé de parler de diversité dans les offres d'emploi, il peut exister certains freins administratifs (par exemple, lorsqu'on utilise le mot « handicap » dans les offres sur le site du Forem)
- Le rôle des témoins des violences est important, mais dans la pratique c'est parfois difficile de les mobiliser (ils ne veulent pas s'en mêler et préfèrent parfois rester en retrait).
- Il peut parfois être difficile de mener une sensibilisation avec les travailleurs des ETA et d'évaluer leur compréhension des thématiques abordées.
- Où s'arrêter dans le « contrôle » ? Par exemple, les messages privés entre collègues qui peuvent être problématiques.
- La difficulté de gérer une plainte pour un comportement violent au travail quand l'investigation d'un service externe conclut à une absence de preuves.
- La médecine du travail n'est pas forcément spécialisée elle-même en violences discriminatoires.
- Il n'y a à notre connaissance pas d'équivalent wallon au label diversité mis en place par Actiris.

Quelques conseils :

- **Ne pas attendre qu'il y ait un problème pour parler des violences discriminatoires.** La prévention est le maître-mot.
- Il est impératif de **définir une procédure**, soit un dispositif détaillé de prévention et prise en charge (à qui les personnes victimes peuvent-elles se confier en interne et en externe, dans quel délai seront-elles reçues et par qui, que leur sera-t-il demandé, quelles seront les conséquences pour l'auteur des faits, dans quel délai le dossier sera-t-il traité, comment seront-elles protégées d'éventuelles représailles, etc.). – voir le guide de l'Eweta (<https://eweta.be/guide->

[harcelement/](#)). Il faut évidemment veiller à ce que le dispositif soit inclusif pour les PSH et bien prendre le temps de l'expliquer aux travailleuses et travailleurs en situation de handicap. Cette procédure ne doit pas oublier les **cyberviolences** entre travailleurs et travailleuses, pour lesquelles l'employeur est également responsable.

- S'enquérir des **souhaits des personnes victimes** sur le suivi à apporter.
- Se fier au ressenti de la personne concernée (certains comportements peuvent paraître anodins, mais peuvent causer de gros dégâts chez les personnes ciblées).
- Il est aussi possible de **profiter des journées internationales** (en particulier le 25 novembre) pour initier des discussions sur le sujet des violences de genre.
- De simples pictogrammes pour sensibiliser peuvent déjà faire une différence.
- On peut aborder par exemple lors des sensibilisations le problème du *victim blaming* (culpabilisation de la personne victime, qui va souvent de pair avec un dédouanement de l'auteur).
- Bon à savoir : Interprètes en langue des signes : sisw (<https://www.sisw.be/>). Relais signes **interprète à distance**. Il existe aussi un **violentomètre en langue des signes** (<https://stop-violences-femmes.be/violentometre-traduit-en-langue-des-signes>), que la collective F.R.I.D.A. est en train de créer également en Belgique).
- Privilégier des formations où des **personnes concernées** (par exemple femmes en situation de handicap) sont aux commandes.

- !!! Encourager dans l'offre d'emploi des personnes issues des minorités à postuler. **Les employeurs peuvent mener des actions positives** (temporaires) si un déséquilibre est avéré. **Le SPF Emploi se porte garant** pour ces actions positives, l'employeur ne court donc aucun risque en les menant à bien (l'action doit être approuvée au préalable par un comité, cela prend maximum 2 mois). Toutes les infos utiles sont sur cette page : [Un plan d'action positive pour mon entreprise - www.ediv.be | www.ediv.be](#) !!!

Attentes vis-à-vis de l'Eweta :

- Soutien à la formation des personnes de confiance par rapport à ces thématiques
- Formuler des recommandations, créer des modules, brochures, affiches, ou autres outils de sensibilisation... s'adressant à tous les niveaux (des collaborateurs au CA)
- Véhiculer des bonnes pratiques par rapport au règlement de travail
- Étudier la jurisprudence pertinente dans le domaine