

# Les centres d'aide sociale – Anvers et Brabant flamand

Un personnel diversifié pour le bien-être général

Les CAW – pour Centrum Algemeen Welzijnswerk (centres d'aide sociale) – sont des structures très connues en Flandre et à Bruxelles. Leur premier objectif est de veiller au bien-être de la population, mais aussi à celui de leurs collaborateurs et nombreux bénévoles. Ingrid ter Maat et Jo De Keyzer travaillent pour le CAW Antwerpen et le CAW Oost-Brabant. Ils nous expliquent en quoi le bien-être des personnes est indissociablement lié à la diversité et en quoi l'accueil des nouveaux collaborateurs au sein du CAW soutient la diversité parmi le personnel.

## Bien-être général avec l'accent sur les groupes sociaux vulnérables

Le CAW Antwerpen compte plus de 650 collaborateurs et environ 450 volontaires répartis dans septante équipes. Ils offrent de l'aide et défendent le bien-être de différents groupes cibles (sans-abri, jeunes, migrants, victimes de violence domestique, etc.). Ingrid ter Maat est responsable d'équipe au centre IVCA où elle s'occupe de femmes vulnérables de différentes origines, cultures, catégories d'âge et convictions religieuses. L'IVCA leur offre un espace pour des rencontres et favorise leur autonomisation via le travail de groupe, le coaching individuel et l'accompagnement. Le but est de rendre ces femmes plus fortes et de les aider à trouver une place dans la société.

Le CAW Oost-Brabant a une structure et une mission similaires. Jo De Keyzer explique que le premier objectif des CAW est l'amélioration du bien-être et que, dans ce cadre, une attention spécifique est accordée

aux habitants les plus vulnérables. Le CAW apporte une réponse à toutes les questions de bien-être. Son travail ambulant et résidentiel s'articule autour de différents thèmes. Il occupe environ 180 collaborateurs et plus de 200 volontaires.

### **CAW Antwerpen : la diversité commence dès la sélection des candidats**

Le CAW Antwerpen a entamé il y a un an une expérience en matière de diversité. Une initiative de trois divisions aux équipes particulièrement diversifiées, dont l'IVCA. Ingrid ter Maat explique que ce projet avait un double objectif : d'une part, voir dans quelle mesure le CAW Antwerpen est accessible aux divers groupes cibles. D'autre part, étudier comment améliorer le recrutement pour diversifier les effectifs de sorte qu'ils reflètent mieux la réalité de la population anversoise. *“Nous croyons que des équipes plus diversifiées favorisent l'accessibilité de l'organisation. Dans le recrutement classique, les offres d'emploi contiennent du jargon spécifique à l'emploi proposé et on utilise surtout des canaux numériques pour diffuser la vacance d'emploi. Les candidats appropriés sont ensuite invités pour un entretien formel. Les personnes dont la langue maternelle est le néerlandais ont alors un énorme avantage par rapport aux candidats allophones. Ces derniers s'expriment souvent avec plus de difficulté et ils sont moins sûrs d'eux de sorte qu'ils se mettent trop peu en valeur.”*

Les trois divisions concernées ont donc revu la procédure de recrutement. Elles ont d'abord analysé les offres d'emploi pour en retirer le jargon professionnel. L'accent n'est plus mis sur le diplôme, mais sur les compétences et l'expérience.

Les offres d'emploi ont ensuite été placées sur le site internet du CAW et transmises à des organisations qui collaborent souvent avec les groupes cibles. Certaines personnes ont également été abordées personnellement. Cela implique de disposer d'un réseau. Cela permet de toucher des candidats prometteurs, mais “moins classiques” qui, sinon, ne seraient pas informés de l'embauche. Le fait qu'on les approche personnellement les incite plus à réagir.

### **L'entretien d'embauche réinventé**

Dans la phase suivante, l'entretien d'embauche a été remplacé par une approche moins formelle : *“Nous voulons que chaque candidat puisse autant que possible être lui-même. Ce n'est qu'ainsi qu'il peut vraiment montrer ce qu'il vaut. Les personnes qui ont déjà fait l'expérience négative d'une discrimination dans leur recherche d'emploi ou qui manquent de confiance par rapport à leurs connaissances linguistiques ou leurs antécédents ont autant de chances que d'autres candidats. Elles doivent en faire l'expérience. L'idée est d'effacer autant que possible les rapports de force inégaux qui sont inhérents aux mécanismes d'exclusion et de discrimination.”*

Les sélections se sont donc généralement faites en groupes de six candidats aux profils très différents. Les candidats ont d'abord participé à de “petits jeux” pour briser la glace et les mettre à l'aise. Contrairement à ce qu'on pense souvent, Ingrid ter Maat estime que, dans cette approche de groupe, les candidats ne considèrent pas les autres comme des concurrents à battre : *“Le fait de rencontrer d'autres candidats et d'observer leurs qualités permet à ceux qui ne sont pas choisis de mieux comprendre pourquoi le choix s'est porté sur quelqu'un d'autre. De nombreux candidats ont trouvé cette expérience positive : au lieu de se remettre en question ou de douter de sa propre prestation, chacun a appris des autres et vécu la procédure de sélection comme une expérience qui l'a renforcé.”*

### **Présentation, visite guidée et jeu de rôles**

Après une pause-café, les candidats ont eu l'occasion de se présenter au groupe, d'exposer leurs motivations et de présenter une lettre de recommandation. Il peut s'agir d'une lettre professionnelle, mais ce n'est pas une obligation. La lettre peut aussi être écrite par une personne de l'entourage du candidat.

Les candidats ont ensuite participé à une visite guidée du centre pour se faire une idée du fonctionnement quotidien : *“Le candidat peut ainsi se familiariser avec des situations réelles. Nous leur avons soumis des cas concrets et des situations pratiques et leur avons demandé comment ils les gèreraient. Nous avons laissé les candidats réagir spontanément et non pas à tour de rôle. De cette manière, il y a chaque fois eu une discussion de groupe qui nous a permis de voir qui restait sur la réserve, qui prenait l’initiative et dans quelle mesure les candidats s’écoutaient mutuellement et réagissaient les uns par rapport aux autres.”*

La procédure s’est terminée par un jeu de rôles. Les candidats ont été placés dans des situations fictives et ont dû jouer la réaction qu’ils auraient dans la pratique. Dans le cadre de cet exercice, nous avons analysé entre autres la communication non verbale. Cela permet aux candidats de montrer ce dont ils sont capables, même si leur maîtrise du néerlandais n’est pas parfaite.

### **Les candidats rentrent chez eux avec un sentiment positif**

*"Les candidats ont réagi positivement à cette procédure de sélection et les objectifs de base ont été atteints. Les candidats rentrent chez eux avec un sentiment positif, ils se sentent entendus et se sont fait une bonne image de l'organisation. Ils disent aussi se sentir à l'aise grâce à l'ambiance informelle et aux entrées en matière ludiques. Mais c'est un processus intensif parce que l'on interroge et observe six candidats simultanément. Plusieurs personnes doivent être mises à contribution. De plus, un bref entretien individuel est également nécessaire après la première analyse de la phase de groupe. Cela permet d'approfondir et de poser des questions ciblées à la personne en question."*

## **Découvrez les autres témoignages**

**[Retour à l'accueil](#)**

**Crèche De Ster**

**Verwater Tank**

**Vanhellemont**

**C du Belge**

**CHU Brugmann**

**ODTH First Class Logistics**

**La Ressourcerie**

**KOCA**

**Goddeeris**

**Serviplast**

**De Nolf**

**Keolis**

**Besix**

**DiversiCom**

**Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées**

**DUO for JOB**

**Entreprises citoyennes**

**Damhert Nutrition**

**Claire Godding**

**50s@Work**



**Entreprises horticoles**