

...**Et** qu'est-ce  
que **ça**  
change?



## RÉCIT DE FORMA



Les dossiers de l'**économie sociale**

Ce texte a servi de matière première à la réalisation d'une étude intitulée «... Et qu'est-ce que ça change ? Récits de l'économie sociale », éditée par SAW-B et Inter-Mondes en décembre 2014.



Editrice responsable : Marie-Caroline Collard  
Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises  
42/6, rue de Monceau-Fontaine  
6031 Monceau-sur-Sambre  
T. : 071 53 28 30 • F. : 071 53 28 31

Rédaction : Quentin Mortier (SAW-B), en collaboration avec  
Philippe De Leener et Marc Totté (Inter-Mondes)  
Relecture : Frédérique Konstantatos, Barbara Garbarczyk, Marie-Caroline  
Collard, Véronique Huens, Carlo Hublet pour SAW-B,  
Philippe De Leener et Marc Totté pour Inter-Mondes  
Mise en page : Estelle Mahieu  
Crédits photo : Les images utilisées ont été sélectionnées  
parmi les images libres de droit disponibles sur internet

**Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles**

Prix total : 15 euros  
2014, n° 08  
ISBN : 978-2-9600795-6-2



## **FORMA** **De proche en proche, au fil des jours... - RECIT**

Récit suscité, transcrit et mis en forme par Philippe De Leener (Inter-Mondes) & Quentin Mortier (SAW/B) sur base des rencontres organisées entre septembre 2013 et avril 2014 auxquelles ont participé Sophie Linsmeau, Svetlana Azhigalieva, Céline Mormaque, Rhizlen Mahy, Annick Goguillon, Nadine Depiesse, Angelina Cacace, Karin Servotte, Bernadette Belot et Nadira Emini de l'association Forma.



## TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	5
FORMA, une vue d'ensemble pour commencer .....	7
Une formation qui alterne théorie et pratique .....	7
<b>Parcours type d'une stagiaire chez FORMA.....</b>	<b>9</b>
Les stagiaires sont avant tout des femmes en quête d'autonomie.....	10
FORMA, déjà une longue histoire .....	11
L'équipe de FORMA, des femmes préoccupées par la condition des femmes.....	12
FORMA, un lieu, des lieux, des vies.....	14
Travail fait, travail vécu, le moteur des évolutions.....	17
D'un poste à l'autre, la tournante des tâches qui invente le collectif de travail .....	17
La personne et la fonction de direction.....	18
Professionalisations multiples.....	21
Les relations entre stagiaires et professionnelles.....	22
Impacts sur les professionnelles de FORMA.....	24
Changements externes .....	25
Les changements en général dans le monde autour de FORMA.....	25
<b>Le conseil coopératif au sein de FORMA.....</b>	<b>27</b>
L'influence de FORMA sur les stagiaires .....	27
Influence sur d'autres associations ou acteurs .....	29
<b>Présentation du projet «Parole de stagiaires» .....</b>	<b>30</b>
Les luttes auxquelles FORMA participe .....	33
Conclusion : la stagiaire véritablement au centre d'une dynamique d'accompagnement .....	37

## INTRODUCTION

Dans le texte qui suit, nous avons repris *grosso modo*, avec quelques aménagements, le fil conducteur des diverses rencontres qui se sont succédées. Au départ, nous présentons FORMA en quelques mots pour que le lecteur profane puisse rapidement se faire une idée de ce qu'est cette entreprise de formation par le travail. Ensuite, dans un second temps, nous emmenons le lecteur dans une visite des lieux, car les différentes pièces qui composent l'immeuble sont toutes chargées d'histoire(s).

Dans le sillage de cette introduction aux lieux, nous abordons successivement plusieurs points importants : (I) la conception de FORMA en matière de formation, (II) le travail tel qu'il se fait, (III) la découverte des stagiaires, (IV) la vie institutionnelle, (V) les changements perçus tant en interne qu'en externe. Nous pensons en effet que FORMA, par l'intermédiaire de ses travailleuses et de ses stagiaires, joue un rôle d'acteur de changements dans son milieu à Namur.

## FORMA, UNE VUE D'ENSEMBLE POUR COMMENCER

---






FORMA est une Entreprise de Formation par le Travail (EFT), basée à Namur, active dans deux domaines, le nettoyage et la petite restauration. Elle forme des demandeuses d'emploi peu scolarisées, souvent en position précaire. Elle forme ses stagiaires en entretien et nettoyage industriel (théâtres, bureaux, surfaces commerciales, communs d'immeubles, églises, associations, maisons médicales, concessionnaires,...) et en petite restauration, avec des services tels que livraison de sandwiches, service en salle, organisation de réceptions publiques, etc.

### **1.** Une formation qui alterne théorie et pratique

Même si des formations théoriques sont organisées en interne, FORMA accorde une place prépondérante à la formation des stagiaires en situation réelle de travail. Les stagiaires accompagnent les formatrices sur le terrain, sur les « chantiers », c'est-à-dire chez les clients (des collectivités, des entreprises, des bureaux, etc.) et apprennent ainsi le métier et toutes ses contraintes concrètes telles que un horaire à respecter, le rythme de travail, la gestion du contact avec les clients, la discrétion, la politesse, la présentation, l'hygiène, le planning... Les journées sont divisées en deux temps : le matin sur chantier et l'après-midi au sein des locaux de FORMA. La formation professionnelle est en effet enrichie par des interventions qui ont pour perspective la confiance en soi et la recherche d'emploi, mais aussi la santé, la culture, la citoyenneté. Les remises à niveau en français jouent également un rôle important, de même que tout ce qui regarde la vie sociale, la réinsertion sociale et professionnelle. Après un certain temps au sein de l'entreprise de formation au travail, des stages en entreprise sont organisés afin de confronter les acquis des stagiaires et leur projet avec le monde du travail.

En pratique, les activités organisées en matinée sont consacrées à la formation professionnelle proprement dite, tandis que les après-midi sont consacrés à des formations plus théoriques autour de sujets très divers : dynamique de groupe, santé, vie culturelle, recherche d'emploi, remise à niveau en français... FORMA aide aussi les candidates dans les démarches nécessaires à leur insertion socioprofessionnelle: recherche de solution de garde pour les enfants, de logement, recherche d'emploi, faire face à leurs éventuelles dettes, suivi médical ou psychologique, réorientation si nécessaire... le but étant d'aider les stagiaires à acquérir un maximum d'autonomie, par exemple en les conduisant à tisser un réseau de relations leur permettant de faire face aux aléas de la vie.

## Parcours type d'une stagiaire chez Forma

- 1. Séance d'info** →  **Intéressée**  
→ Appelle pour prendre un rdv de candidature
- 2. Entretien de candidature + alpha test**  
→   
→ programmation de l'entrée en formation et dernières démarches administratives
- 3. Entrée en formation** (1<sup>er</sup> lundi du mois)  
→ Semaine d'accueil  
→ Rejoint le groupe en place  
*Evaluation après 1 mois (fin du mois d'essai)*  
→ 
- 4. Trois mois en nettoyage**  
*Evaluation* →   
→ Préformation en petite restauration
- 5. Six semaines en petite restauration**  
*Evaluation* → 
- 6. Premier stage en nettoyage ou petite restauration**
- 7. Retour en nettoyage ou en petite restauration**  
et possibilités d'autres stages

## 2. Les stagiaires sont avant tout des femmes en quête d'autonomie

Chaque année, FORMA accueille de plus en plus de stagiaires (63 en 2013). Des femmes. Ces femmes qui s'inscrivent à Forma sont souvent relativement isolées. La plupart sont en quête d'un emploi. Un grand nombre sont peu diplômées ou peu qualifiées, elles ont au mieux obtenu le diplôme d'enseignement secondaire inférieur. FORMA leur propose d'acquérir une formation au nettoyage et à la petite restauration. Mais l'intitulé exact de la formation est « formation à l'autonomie ». Certes la formation prépare les stagiaires dans les deux domaines que sont le nettoyage et la petite restauration. Mais, quand elles y goûtent, elles découvrent par la même occasion qu'elles ont en elle d'autres potentialités, qu'elles peuvent encore s'ouvrir à d'autres visées. Il arrive ainsi que, grâce à l'accompagnement dont elles bénéficient, des personnes prennent confiance en leurs capacités, s'écoulent et décident d'aller vers un autre secteur, entamant par exemple une autre formation plus qualifiante. Les exemples ne manquent pas, telle cette femme qui est devenue peintre en bâtiment, ou cette autre qui a entamé une formation plus poussée de restauration, ou ces anciennes stagiaires devenues aide-soignante ou aide-familiale, ou cette stagiaire qui s'est lancée dans la couture, ou encore cette autre qui s'est lancée avec succès dans le toilettage pour chiens. C'est pourquoi FORMA met l'accent sur **le projet professionnel** que les stagiaires élaborent.

Des échecs ont cependant été vécus avec certaines stagiaires, sans doute parce que ce n'était pas **le bon moment**, il n'y avait pas eu concordance entre l'opportunité de la formation et l'état d'esprit de la personne. La stagiaire n'est pas pour autant perdue, car il se peut qu'elle rebondisse ailleurs. Il est déjà arrivé aussi qu'une personne abandonne puis revienne ultérieurement.

La formation, qui, selon les cas, dure de 3 à 18 mois, aborde bien entendu en profondeur les aspects professionnels. Mais elle offre aussi, et c'est un apport considérable, l'occasion de travailler, entre femmes, toute une série d'autres préoccupations, des questions liées à la vie de femme mais également des besoins fondamentaux tels que la maîtrise de la langue. FORMA aide ainsi ses stagiaires à réfléchir sur leur vie pour qu'elles puissent également cerner **un projet de vie**.

Forma ne cherche donc pas seulement à ce que les stagiaires acquièrent des savoir-faire de métier, ses formatrices les aident aussi à **articuler efficacement entre eux un projet de vie et un projet professionnel**. C'est à ces

deux niveaux que se conjugue l'autonomie qui sert de fil conducteur à tous les efforts de formation et d'accompagnement.

## 3. FORMA, déjà une longue histoire

FORMA travaille uniquement avec des femmes. L'EFT a été créée à partir d'une maison maternelle qui accueillait des femmes en difficulté avec leurs enfants. Ces femmes voulaient trouver du travail et s'en sortir. L'association a donc été créée pour répondre à cette demande. Les métiers de la petite restauration et du nettoyage ont été choisis à l'époque car il semblait facile pour les personnes hébergées de se reconnaître des compétences dans les domaines visés. Dans le sillage de cette évolution, dans les années 1980, FORMA est d'abord devenue une entreprise d'apprentissage professionnel (EAP) dans les deux secteurs du nettoyage et de la petite restauration avant de devenir un organisme d'insertion socioprofessionnelle (OISP) en 1990 pour être finalement reconnue comme une entreprise de formation par le travail (EFT) en 1997. Ces mutations institutionnelles n'ont cependant pas affecté la logique de fond. En effet, dès le départ, l'autonomie a été le maître-mot. Depuis toujours, la perspective de rendre les femmes capables de se débrouiller par elles-mêmes, notamment grâce à un travail qu'elles maîtrisent et dans lequel elles se sentent valorisées, a jalonné tous les efforts. L'autonomie s'apprend dans l'action concrète et en s'appuyant sur une logique de compagnonnage : les stagiaires accompagnent leurs formatrices sur le terrain, où elles sont formées au contact des situations concrètes.

En 2009, FORMA rachète l'immeuble où elle est en activité. Elle le transforme de manière à le rendre à la fois plus fonctionnel, plus accueillant mais aussi conforme aux normes professionnelles, notamment celles de l'AFSCA. C'est ainsi, par exemple, qu'une véritable cuisine de petite restauration a été installée, cuisine dans laquelle les stagiaires peuvent vivre et se préparer à toutes les situations de la vie professionnelle du secteur.

## L'ÉQUIPE DE FORMA, DES FEMMES PRÉOCCUPÉES PAR LA CONDITION DES FEMMES

---

Actuellement, l'équipe de FORMA est composée d'une dizaine de femmes. La plupart de ces professionnelles sont déjà en activité à FORMA depuis plusieurs années, parfois dix ou plus. Au départ, on n'entre pas à FORMA avec des idées bien précises. Plusieurs professionnelles déclarent même être arrivées « un peu par hasard ». On y passe du temps et après on y reste : « *A Forma, on ne cherche pas vraiment à venir, on arrive même avec la peur d'entrer, mais quand on y est rentrée, on y reste, on a même peur d'en repartir* ». Cela semble s'appliquer aux professionnelles comme aux stagiaires. La directrice, par exemple, a occupé plusieurs postes avant d'accepter le sien actuel. Certaines formatrices sont quant à elles d'anciennes stagiaires qui, chemin faisant, sont devenues formatrices. Ces femmes se sont à un moment donné de leur vie retrouvées dans la même situation que les stagiaires qu'elles accompagnent. C'est pourquoi elles savent si bien ce que vivent ces dernières. Elles les **comprennent de l'intérieur**. Et, bien entendu, elles mettent à profit leur propre expérience de femme pour enrichir la formation des stagiaires. Pendant leur stage à FORMA mais aussi par après, « *la porte reste toujours ouverte* », même si cela devient plus informel une fois la formation terminée. Comme l'explique une accompagnatrice, parlant des stagiaires, « *après la formation, on les suit... On les aide à trouver un emploi. On les aide à faire un CV, on leur explique un contrat c'est quoi ... Même après, chez leur patron, on les suit, on les conseille encore, on garde le contact* ». La connaissance de l'entreprise et du champ de l'insertion socioprofessionnelle est incontestablement un atout. Une telle connaissance ne s'acquiert qu'en étant immergée activement dedans.

Chaque formatrice ou accompagnatrice a sa spécialité, certaines sont assistantes sociales, d'autres sont spécialistes d'un métier mais chacune affiche une sensibilité qui lui est propre. Comme le dit l'une d'entre elles : « *Chez FORMA, il y a une dimension formatrice et éducative* ». A FORMA, les professionnelles continuent à apprendre tout en exerçant leur métier, ce qui est source de motivation. C'est ce qui explique **les évolutions et améliorations collectives** qui se sont faites à travers le temps, tant sur le fond (la mission)

que sur la forme (l'organisation concrète), grâce à l'expérience acquise et aux propositions émanant de l'équipe mais aussi des stagiaires elles-mêmes.

Un aspect retient particulièrement l'attention, c'est le souci permanent que ces femmes, formatrices techniques ou accompagnatrices, expriment à l'endroit de ces autres femmes que sont les stagiaires, souvent en situation délicate, parfois en détresse. Les angles d'attaque visés par les professionnelles de FORMA sont multiples. L'une est préoccupée par le droit de ces femmes qui viennent parfois de loin (en particulier d'Afrique) sans maîtriser les situations dans lesquelles elles se retrouvent. Une autre se soucie de **mettre en valeur les stagiaires** : « *Moi, je valorise les filles dans le travail* ». Elle sait que beaucoup de stagiaires arrivent avec une image négative d'elles-mêmes et qu'elles peuvent tirer profit de leur passage pour se reconstruire à leurs yeux et aux yeux des autres. Pour une autre encore, c'est ce que les stagiaires lui apportent qui la frappe : « *Tout ce que je fais avec les filles, ça m'apporte beaucoup, la tolérance, l'ouverture d'esprit... Pour moi aussi, ça a été ma thérapie : voir ces filles arriver comme ça et repartir avec quelque chose, pas seulement du technique, il y a tout le reste aussi, ça c'est important, et elles s'en sortent* ». Elle insiste sur le fait qu'il est important de démontrer aussi aux employeurs potentiels, aux responsables des entreprises dans lesquelles les femmes travaillent, que ces personnes, sur qui pèse un « *néгатif social* », ont autant de capacités et de savoir-faire que d'autres.

En somme, il ressort qu'une des missions implicites que l'équipe de FORMA s'est donnée revient à **renverser les préjugés et déconstruire les amalgames**, ceux qui affectent directement les femmes en formation mais aussi, plus largement, ceux qui balisent le monde du travail.



## FORMA, UN LIEU, DES LIEUX, DES VIES...

---

FORMA, c'est aussi un lieu et un bâtiment chargé d'histoire(s). Chaque pièce évoque des fragments de cette histoire et, en même temps, dévoile l'esprit qui imprègne les lieux. L'équipe prend plaisir à faire découvrir les lieux. De haut en bas. Le grenier, par exemple, est aujourd'hui devenu une salle de formation où on accueille aussi des intervenants extérieurs pour des ateliers. C'est aussi un lieu où on se réunit en équipe. Ce lieu a également une autre vocation, c'est l'endroit où, à certains moments, on peut se mettre au calme, prendre de la distance, confortablement ainsi qu'un sofa le suggère : « *quand quelqu'un ne se sent pas bien, il vient ici...* ». Le grenier peut être l'endroit où les stagiaires sont reçus en entretien, pour des motifs divers, parfois simplement pour évoquer une situation difficile dans un cadre protégé. L'aménagement a été fait avec attention, jusque dans le choix des couleurs. « *Le vert est dynamisant mais là, vous voyez, il y a du beige qui est ressourçant* ». Par le passé, le grenier était la salle où les formatrices avaient leur bureau : « *Il y avait ... 3, 4... 5 ... 6 bureaux, oui on travaillait à 6 parce qu'avant on n'avait pas toute la maison* ». En effet, l'entièreté de l'immeuble n'a été acquise par l'ASBL qu'en 2009. Avant, le rez-de-chaussée était en grande partie occupé par d'autres associations. « *Avant, on était toutes dans des petits espaces... On n'avait pas vraiment de bureau, on squattait à gauche à droite* ». L'espace et son occupation ont donc fondamentalement évolué : davantage de place pour les activités de formation, mais aussi plus de place pour soi, également des espaces mieux adaptés au travail spécialisé, que ce soit la cuisine ou les lieux pour traiter le linge.

Le second étage est constitué de bureaux, certains un peu plus vastes que d'autres. Tous ont en commun les traces d'**une appropriation sensible** par leurs occupantes. Ici, une plante dont on prend soin, là-bas des photos ou une façon bien à soi de disposer le mobilier, ailleurs encore des objets qui évoquent quelque chose d'agréable ou de sensible à celles qui travaillent. Ces pièces soigneusement entretenues rappellent que les bureaux sont aussi des lieux de vie et pas seulement des lieux de travail. La façon dont les lieux sont occupés lève un coin du voile sur la manière dont on y vit son travail. La directrice s'explique : « *Le bureau... mon bureau c'est important... la porte est toujours ouverte, ça montre que c'est un lieu de dialogue. C'est important pour une direction* ». Selon une formatrice, « *On a eu dans le passé*

*une autre directrice, ça n'a pas toujours été facile avec cette porte* ». Une de ses collègues ajoute que « *avant on avait peur de frôler les portes... maintenant je n'ai plus peur de toquer nulle part* ». Le même bureau a été occupé par des directions différentes, avec un style différent, auquel il fallait s'adapter chaque fois. Bref, « *ça n'a pas été facile* ». La porte ouverte manifeste l'importance de l'écoute, on est entendu et « *même si la porte est fermée, moi, je sais que je peux venir dire ce que j'ai à dire... peut être pas au moment même mais, après, oui* ». La disposition des espaces suggère que l'esprit des lieux a évolué : les espaces changent parce que l'ambiance de la maison change, parce que les mentalités et l'esprit changent.

Au premier étage on découvre d'autres bureaux. Mais, surtout, il y a la salle de réunion, un lieu important. Cette grande salle, polyvalente, est importante car c'est là que tout le monde peut se croiser. Ailleurs, chacune est prise par son activité et il est difficile de se voir : « *Dans le courant de la semaine, chacune est à gauche ou à droite, on est parties sur des contrats différents... Donc c'est ici qu'on peut se voir comme ça...* ». Elle sert également, à certains moments de la journée, de réfectoire. C'est aussi un lieu où, à certains moments, les stagiaires se mêlent aux formatrices, donc un lieu de brassage, ouvert aux **échanges informels**. « *Et puis, ici, il y a le fameux dernier vendredi du mois où on fête des anniversaires. Il y a des gâteaux ou alors Nadira nous fait quelque chose de particulier* ».

Ces lieux sont aussi ceux qu'occupent les stagiaires. Les formatrices passent de longs moments avec elles. Beaucoup de ces femmes viennent d'Afrique. Certaines vivent des situations pénibles depuis leur arrivée en Belgique, parce qu'elles sont isolées, parce qu'elles affrontent des situations qui les dépassent, d'autant plus qu'elles proviennent de sociétés où les relations sociales sont très denses et où les règles du vivre ensemble sont différentes. Certaines se retrouvent en Belgique confinées chez elles avec leurs enfants, parfois elles sont malmenées par leur compagnon ou leur mari. Sortir de chez soi, **briser la solitude**, rencontrer d'autres femmes, parler de soi, échanger devient une nécessité pour ces immigrées. Etre femme dans une société qui n'est pas la vôtre n'est pas facile. « *C'est pourquoi on aborde ici des questions essentiellement féminines, des questions de santé, d'hygiène, les relations avec les hommes, ... on aborde les questions de sexualité, ce n'est pas facile à discuter... Les femmes découvrent que les situations qu'elles vivent parfois depuis des années, la violence et tout ça, ce n'est pas normal... De telles questions sont plus faciles à aborder si on est entre femmes* ». L'organisation physique et le vécu concret des lieux rappelle en permanence cette dimension féminine cardinale à FORMA, cruciale pour des femmes qui viennent d'autres univers.

Au rez-de-chaussée, des travaux importants ont été entrepris, de sorte que les lieux ont été entièrement réaménagés. On y voit, à gauche en entrant, une pièce en grande partie vitrée où sont réunis les bureaux des formatrices, mais aussi un vaste hall d'entrée qui symbolise l'ouverture de la maison. L'espace bureau est de dimension modeste mais semble ravir les formatrices par sa conception. La disposition du mobilier et l'aménagement paraissent répondre à de fortes attentes en matière de bien-être. Le sol attire l'attention : il est constitué de divers matériaux. Une formatrice s'explique à ce sujet : « *C'est normal, c'est pour la formation des stagiaires de l'entretien, elles apprennent à nettoyer des revêtements différents* ». Divers débarras ont été aménagés. C'est aussi là qu'on trouve une cuisine équipée qui fait la fierté de la formatrice qui en est responsable. Pour elle, l'endroit est idéal pour apprendre le métier de la petite restauration, les équipements sont modernes et les lieux spacieux. Un peu plus loin, une porte attire l'attention : elle donne accès à un petit jardin. Pendant la bonne saison, ce jardin bien exposé accueille les stagiaires ou les formatrices. Ce lieu, curieusement paisible alors que l'immeuble est situé au cœur de la ville, est à l'image de la maison, un endroit où on se sent bien.

A l'issue de cette visite des lieux, deux sentiments se dégagent. Visiblement la préoccupation du **bien-être, individuel et collectif**, prédomine : chaque lieu porte la signature du souci de bien s'y sentir. Le bien-être de chacune, stagiaire ou professionnelle, transparait comme une valeur qui imprègne les lieux physiques autant que les esprits. Mais ce n'est pas tout : FORMA y apparaît comme un univers qui diffuse l'espoir. Une formatrice technique le dira finement : « *On y apprend à travailler, oui ! Mais ce n'est pas tout. On est toutes des femmes. On a toutes appris beaucoup sur le terrain. On a appris surtout qu'on peut toujours se rattraper dans la vie, même si on tombe très bas, à tout moment on peut se relever* ».

## TRAVAIL FAIT, TRAVAIL VÉCU, LE MOTEUR DES ÉVOLUTIONS

---

Le changement au sein de l'institution est une dimension cardinale du vécu professionnel. Chacune des membres de l'équipe de FORMA en incarne une trajectoire singulière.

### 1. D'un poste à l'autre, la tournante des tâches qui invente le collectif de travail

Une particularité au sein de l'équipe surgit assez rapidement des discussions : la grande majorité des travailleuses actuelles ont un jour ou l'autre changé de poste. Toutes ont dû s'adapter à une nouvelle fonction, parfois à un nouveau statut (notamment de celui de stagiaire à formatrice). En pratique, un tel passage peut se vivre sur divers registres. Il peut signifier passer de quelque chose qui convient moins à quelque chose qui convient mieux. Ce qui procure un plus grand confort pour soi-même et, par ricochet, pour l'équipe. Mais, parfois, cette impression positive n'est pas au rendez-vous. Une membre de l'équipe, par exemple, estime avoir « *perdu des choses qu'elle aimait bien* », même si elle estime par ailleurs avoir pu « *rééquilibrer en partie avec le temps* ». De tels changements de poste peuvent être plus ou moins vécus ou plus ou moins subis, selon les cas, selon les circonstances. Une professionnelle explique sa trajectoire au sein de FORMA. Au début, elle était stagiaire, puis elle est devenue contractuelle et enfin formatrice. Les responsabilités liées à chaque fonction étaient tout à fait différentes. Quand on est stagiaire, on est responsable de soi, mais dès lors qu'on devient membre de l'équipe FORMA, à quelque titre que ce soit, on devient responsable de soi et des stagiaires. Il faut noter que le passage du statut de stagiaire à celui d'employée n'est pas vécu forcément comme une césure complète dans la mesure où les professionnelles qui sont d'anciennes stagiaires ont encore en mémoire la situation qu'elles vivaient en tant que stagiaires. C'est un avantage

car elles sont alors en position de comprendre plus profondément les stagiaires avec qui elles sont en activité.

Chaque cas est cependant singulier, comme le montre l'histoire particulière de cette membre de l'équipe. Une personne était entrée chez FORMA à la recherche d'un ordinateur et quelques temps après elle était engagée comme employée. Elle a commencé tout d'abord sous contrat de remplacement, en raison d'heureux événements pour certaines collègues. Le travail n'était pas forcément tout ce qu'elle aimait mais elle a pris goût à l'ambiance de la maison. Puis, un engagement ferme a suivi avec, cette fois, un contenu de fonction auquel elle aspirait. Ce cas n'est pas exceptionnel. En effet, l'entrée au sein de FORMA s'est faite pour plusieurs sous contrat de remplacement qui a duré et qui, plus tard, s'est transformé en contrat ordinaire.

Les fonctions au sein de FORMA évoluent en fonction des affinités personnelles autant que des besoins de Forma, notamment avec le souci d'une amélioration continue de l'accompagnement des stagiaires. Toutes les membres de l'équipe ont été confrontées à un moment ou l'autre à des tâches qui ne leur plaisaient pas. Toutefois, ces situations de moindre satisfaction créent des circonstances où chacune se rend compte qu'il n'est pas facile de proposer un contenu idéal et qu'il existe aussi une part de contrainte que chacune doit assumer. Les changements ne sont pas nécessairement toujours possibles, de sorte que chacune est libre de rester ou de quitter, le cas échéant. La situation vécue du côté de l'employée peut devenir **un moment important d'apprentissage** : en effet, chacune est amenée à un moment donné à s'exprimer sur le poste qu'elle occupe, sur ses besoins, sur son vécu au travail. Un progrès considérable est réalisé lorsque la travailleuse arrive à cerner sa situation et ainsi à communiquer ses propres limites, jusqu'à dire non s'il le faut.

## 2. La personne et la fonction de direction

L'histoire de la direction de FORMA révèle une difficulté que la plupart des structures associatives vivent, celle de l'exercice de l'autorité. Une des membres de l'équipe a évoqué l'évolution des relations qu'elle entretenait avec les collègues suite à un changement de fonction. Elle a été appelée à passer de la fonction de formatrice technique à celle de coordinatrice pédagogique, ensuite elle a dû remplacer la directrice pendant son congé de maternité.

Finalement, elle est devenue accompagnatrice sociale et pédagogique. Au final, elle se sent bien dans sa fonction. Mais **le remplacement de la directrice a été un moment difficile à passer**. En effet, quatre collaboratrices ont quitté FORMA durant cette période. Une situation délicate que l'actuelle directrice a elle-même vécu en remplaçant à deux reprises une directrice précédente. Ce type de déplacement de fonction demande à chacune de se « repositionner », ce qui ne peut se faire du jour au lendemain. Ainsi, l'actuelle directrice était en même temps la collègue et parfois même l'amie des autres membres. En devenant directrice, ces relations ont forcément été amenées à changer, à se réajuster. « *Trouver un nouveau bon équilibre* » a pris des mois et même des années. La directrice d'aujourd'hui confirme que, sur les quatre années durant lesquelles elle a travaillé comme directrice, elle ne « *s'est sentie bien* » que depuis 9 mois. Un long chemin a été parcouru. Avec des conséquences diverses, notamment la mise entre parenthèse d'une relation d'amitié antérieure avec une membre de l'équipe.

Les organisations sont ainsi faites, l'arrivée ou le départ d'une seule personne peut modifier l'équilibre antérieur et exiger de revoir les interactions entre toutes. Le groupe estime aujourd'hui qu'il est stabilisé. Mais chacune a en tête les difficultés passées. Et qui peut dire si demain de nouvelles situations ne se présenteront pas ? Dans l'histoire vécue de FORMA, toutes ont évoqué des épisodes traumatisants. Ainsi, par exemple, la direction précédente avait un style de management fort différent. Au point que certaines se sont demandé si ce n'était pas du harcèlement moral. C'est finalement en en parlant ensemble qu'il est apparu que le problème n'était pas dans la relation de chacun à la directrice mais dans la personne même de la directrice et dans la manière de concevoir sa fonction de directrice. Il y a eu aussi ce cas d'une autre directrice qui a voulu « *opérer des changements sans connaître... elle réfléchissait seule dans sa bulle puis elle voulait tout changer* ». Les stagiaires n'étaient plus au centre du projet et les valeurs que l'équipe défendait étaient mises à mal. Au final, ces expériences permettent de mieux se connaître et dès lors renforcent l'équipe.

Dans tous les cas, il faut du temps pour digérer ce type de situations. Quoiqu'il en soit, lorsqu'elle réussit à **dépasser les conflits**, l'équipe se retrouve plus solide, plus solidaire. Et de fait, depuis lors, les échanges sont plus forts entre accompagnatrices et formatrices. Aujourd'hui, plus personne n'est enfermée seule dans sa fonction. Le collectif soutient chacune autant qu'il est développé par chacune. Une sorte de solidarité interpersonnelle s'est installée en même temps que s'est développée une collaboration interprofessionnelle. Ainsi, par exemple, si une membre de l'équipe est malade, des initiatives sont prises par ses collègues pour suppléer à son absence. Plus de confiance débouche sur plus d'échanges et davantage de reconnaissance. Un climat

de respect entre les personnes règne. **L'entraide crée les conditions d'une interdépendance des postes.** Il en résulte que chacun a une vue d'ensemble et le projet de FORMA est réellement collectif. Chacun a sa fonction mais, à un certain niveau, « *on se mélange* » et « *ça se met bien ensemble* ». Les accompagnatrices peuvent prendre leur tablier et, inversement, les formatrices techniques enrichissent la réflexion sur l'accompagnement. Chacune a bien sûr sa mission mais les points de rencontre, les moments d'évaluation, les stages, les activités concrètes forment une situation d'équipe.

Personnellement, la directrice se souvient du 1<sup>er</sup> rapport d'activités qu'elle a dû réaliser en tant que directrice. Elle s'est dit à ce moment qu'enfin, elle allait pouvoir faire tout ce qu'elle a toujours voulu faire et qu'on ne lui a jamais laissé faire. En réalité, il lui a fallu **quatre années d'expérience vécue au quotidien comme directrice** pour se sentir capable de faire un bilan de ce qui va et ne va pas. « *Cela a exigé un important travail sur moi.* » Aujourd'hui, ses collègues s'entendent pour décrire la directrice comme une personne d'ouverture et de dialogue. Elle est arrivée à ce poste de directrice « *parce qu'on ne voyait personne d'autre* ». Elle s'est aussi rendue compte que la direction ne fait pas tout le boulot elle-même mais qu'elle s'appuie sur les membres d'une équipe. Il faut écouter chaque « *expert de son domaine* », celles qui sont sur le terrain et qui savent. Les solutions ne peuvent venir que d'elles.

Le fait de provenir de l'équipe n'est pas forcément un gage que la personne arrivant à la direction pourra remplir la fonction de cette manière. Selon la directrice, « *une personne extérieure, arrivant chez FORMA, pourrait aussi réussir cet ajustement aussi bien que moi* ». Son adaptation à sa fonction de directrice semble le résultat d'un travail qu'elle a réalisé sur elle-même. Mais pas seulement. Elle résulte également du travail de l'équipe dans sa relation à la direction, notamment sur la base des expériences antérieures, jugées négatives et qu'on craignait sans doute de voir ressurgir. « *La précédente directrice a voulu que tout change par elle* », affirme une membre de l'équipe. La directrice lui répond que c'est aussi son cas. Mais différemment. Et avec une autre conception de l'équipe. C'est bien la relation qui a été différente, plus que tout le reste.

### 3. Professionnalisations multiples

La méthode de recrutement a évolué au fil des années, dans le sens d'une professionnalisation. Beaucoup de précautions sont désormais prises lors de l'embauche, sur base des expériences passées. De nombreuses questions sur de nombreux sujets sont abordées avec la candidate. FORMA ne cherche pas forcément des personnes qui ont une expérience avérée dans le secteur (sauf pour un remplacement court) mais plutôt des personnes qui adhèrent aux valeurs, qui sont motivées par le projet, qui ont envie de transmettre leurs savoirs et qui, bien entendu, ont une expérience de vie utile, en lien avec ce qui est attendu. La dernière personne engagée l'a été sur base de son apparente motivation, préférentiellement à une autre personne plus expérimentée.

**L'engagement à FORMA est source de transformations.** Une professionnelle donne l'exemple de sa rencontre avec FORMA et du changement radical que cela a généré pour elle (par exemple, l'ouverture de certains droits). FORMA a été pour elle un tremplin. Elle explique qu'avec le recul, cette rencontre apparaît complètement fortuite. Elle a reçu un mot de l'assistante sociale selon lequel il était « *impératif de consulter FORMA* ». Puis, elle s'y est rendue. Toutefois, le simple fait de rentrer dans l'institution n'explique pas seul la transformation. Le secret du changement personnel réside dans l'engagement à deux niveaux, dans un projet et dans le collectif qui le soutient.

**La professionnalisation a pris des chemins divers.** Ainsi, l'équipe a mené diverses démarches pour faire connaître FORMA, par exemple distribuer des tracts, garder son tablier FORMA sur le terrain, engager un travail de fond vis-à-vis d'autres structures partenariales... Il a fallu gagner en crédibilité au sein des structures locales, notamment suite aux changements de direction. Aujourd'hui, FORMA s'est fait une place et est mieux connu et reconnu sur son territoire.

La professionnalisation s'est réalisée à divers niveaux : dans l'accompagnement des stagiaires, à la faveur de stages, dans l'aide à la recherche d'emploi, dans la création d'outils pédagogiques, au niveau de l'accompagnement des projets, à travers de la dynamique de groupe, par l'amélioration du cadre de formation et de travail, notamment l'extension et la rénovation des locaux, par l'évolution du contenu des formations, par les évaluations,... Désormais, chacune sait pourquoi elle donne chaque partie de formation. Avant, l'impression était quand même « *qu'on passait le film par habitude* ». Mais encore par d'autres voies : la formation continue des formatrices, la communication entre professionnelles via un serveur commun, ce qui permet

un meilleur suivi des stagiaires, une boîte courriel personnelle, la préparation et le développement du contenu des réunions d'équipe, l'organisation de réunions mieux ciblées par sujets, une mise au vert régulière pour faire le point... **Les effets sont visibles** : davantage de stagiaires obtiennent un contrat au terme de leur formation. Les avantages matériels supplémentaires (gsm, chèques-repas, jours de congé supplémentaires) sont vus comme une reconnaissance de ces efforts et de l'évolution positive de FORMA.

#### 4. Les relations entre stagiaires et professionnelles

Avec le temps, une impression se dégage : FORMA n'est plus un cocon. Il y a moins de relation maternante entre formatrices et stagiaires. Sans doute est-ce pour cette raison que FORMA attire un public différent, moins en demande de cette relation « mère-fille ». **La distance professionnelle** est plus grande aujourd'hui qu'elle ne l'était par le passé. Les formatrices étaient auparavant plus impliquées dans la vie des stagiaires. Aujourd'hui, pouvoir donner un numéro de téléphone qui n'est pas son numéro personnel permet d'éviter d'être appelé à tout moment en dehors de la formation et du temps de travail. Le téléphone professionnel, on peut le couper le week-end ou la nuit.

La nature des relations entre stagiaires et professionnels est aussi dépendante de la filière. Ainsi, dans la filière cuisine, les relations sont plus hiérarchisées. Dans la filière nettoyage, l'ambiance est plus familiale. « *Au final, maintenant, c'est plus équilibré* ». Avant, les formatrices techniques prenaient sur elles tout ce que la stagiaire apportait avec elle en entrant en formation. Un relais a été organisé pour que ce « bagage » puisse être désormais déposé auprès des personnes dont c'est la fonction : les accompagnatrices. **Une meilleure répartition des rôles** est ainsi réalisée entre les différentes fonctions au sein de FORMA.

Des distances ont été instaurées, par exemple ne plus manger ensemble entre stagiaires et professionnelles ou ne plus se faire la bise. Cela permet à chaque groupe d'avoir aussi des moments entre soi (entre professionnelles, entre stagiaires). **Maintenant, les univers sont mieux séparés**. Se retrouver entre professionnelles permet aussi de prendre distance avec les vécus parfois difficiles, notamment par l'humour. L'impression est qu'avant il n'y avait pas vraiment de temps de midi puisqu'il était passé avec les stagiaires.

Avant de décider ensemble de ne plus faire la bise, certaines formatrices trouvaient des subterfuges (« *J'ai un rhume* »). Finalement, une décision a été prise officiellement de ne plus se donner la bise. Créer une distance professionnelle, c'est aussi créer son métier. Trop de proximité empêche de pratiquer le métier de formatrice et d'accompagnatrice. Toutefois, ce changement de posture ne s'est pas fait du jour au lendemain. Aujourd'hui encore, les professionnelles admettent qu'elles doivent parfois faire attention à leur attitude. Mais, désormais, c'est plus facile à expliquer, notamment aux nouvelles qui entrent.

Y a-t-il eu une « dé-fusion » ? Oui. On est des humains, on travaille ensemble mais il y a aussi un moment où chacun retrouve la place qui est la sienne. Comment **le moment fusionnel** préalable est-il survenu ? Après réflexion, il apparaît que l'origine est peut-être à trouver dans le fait que certaines formatrices étaient elles-mêmes d'anciennes stagiaires. Le groupe était plus petit aussi. Certaines stagiaires arrivaient elles-mêmes à FORMA du fait qu'elles connaissaient des membres du personnel. La relation de proximité perdurait donc au-delà de l'entrée dans l'institution. Avant, les formatrices avaient tendance à aider matériellement les stagiaires. Désormais, chacune reste dans son rôle avec la distance nécessaire.

Cette situation doit cependant se comprendre du point de vue des stagiaires, en général des femmes qui sortent de chez elles pour rompre leur isolement, qui sont en recherche d'affection et de relation. Il faut néanmoins pouvoir être clair sur ce qu'elles pourront trouver auprès de FORMA, en distinguant nettement entre le collectif formé par les stagiaires entre elles et le collectif formé par les professionnelles. **Deux collectifs se sont en quelque sorte ainsi construits**. Et de la distinction claire des deux univers dépend en fin de compte la qualité de la formation et la profondeur de l'accompagnement. Toutefois, cette relation réinvestie par la distance est à expérimenter par chaque formatrice pour trouver le juste équilibre entre distance et proximité. Cette distance nouvelle instaurée par professionnalisme n'empêche pas qu'à certains moments, une relation ou des moments de proximité soient établis. Par exemple, lors du départ d'une stagiaire, lorsqu'elle vide son sac avec quelque chose de très lourd, on pourra évidemment adopter une posture plus affectueuse.

## 5. Impacts sur les professionnelles de FORMA

Qu'est-ce qui a changé le plus au fil des années chez les professionnelles elles-mêmes ? Une plus grande tolérance qui désormais imprègne les relations. Chacune est poussée à appréhender différemment ce qui se passe chez soi et dans le monde tout autour. Il en résulte une plus grande ouverture d'esprit par rapport à certaines situations : « *Plutôt que d'être choquée on essaie plutôt de comprendre* ». Ainsi, par exemple, lors d'un petit déjeuner organisé par la Croix-Rouge, une personne emporte avec elle de la nourriture proposée aux invités extérieurs. Une des responsables s'est emportée sur la personne, mal à l'aise de la réaction que les invités pourraient avoir. Une professionnelle lui a expliqué qu'il n'y avait rien de dramatique à cela et l'a invitée à comprendre les raisons de cette situation *a priori* choquante. C'est le passage par FORMA qui lui a suggéré cette réaction : ne pas réagir trop vite, analyser d'abord, voir ensuite.

La professionnalisation de FORMA a engendré des effets particuliers pour le personnel, à l'instar d'une membre de l'équipe qui a repris des cours de perfectionnement en français, utile pour sa vie professionnelle, mais aussi pour sa vie familiale et privée.

L'expérience vécue au sein de FORMA aurait des effets sur la manière dont les professionnelles éduquent leurs propres enfants. Certains sujets nouveaux sont abordés (migrations, etc.) et une attention particulière est désormais portée à la capacité d'autonomie des enfants. Les enfants des travailleuses croisent aussi parfois certaines stagiaires. A leurs questions, une travailleuse de FORMA explique qu'elle tente d'expliquer les situations sans jugement. On le voit, les valeurs présentes au sein de FORMA s'étendent à l'extérieur de ce cercle. Par exemple, à l'occasion des discussions entre amis sur le thème de l'immigration. On y défendra un autre point de vue, basé sur l'expérience vécue. On y refusera les préjugés. Ainsi, les choses vécues quotidiennement sur le plan professionnel sont transmises presque naturellement dans la vie privée des professionnelles.

## CHANGEMENTS EXTERNES

---

FORMA ne vit pas en vase clos. Autour, il y a le monde avec ce mélange toujours complexe de sphère privée (la vie de famille) et de sphère publique. Il y a aussi les autres institutions, celles avec lesquelles FORMA est en relation. Comment ces institutions évoluent-elles ? Comment, notamment, le dynamisme de FORMA contribue-t-il, un peu ou beaucoup, à de telles évolutions ? Les personnes qui passent au sein de FORMA (stagiaires, professionnelles), quand elles en sortent, que déclenchent-elles auprès des autres, que véhiculent-elles ? C'est la question de l'influence de Forma sur la société qui a ainsi été abordée.

### 1. Les changements en général dans le monde autour de FORMA

Pendant que FORMA se créait et se recréait dans le travail au quotidien, le monde autour évoluait aussi. FORMA n'est pas un univers clos. Les évolutions se sont manifestées à travers le temps au niveau du public, des stagiaires. Il y a eu des vagues de personnes différentes : demandeuses d'asile, des personnes avec des problèmes de santé mentale, etc. Avec de telles personnes, des adaptations dans la formation ont dû être envisagées (avec, par exemple, la possibilité de moments d'absence à la formation pour régler des problèmes personnels). Aujourd'hui, les stagiaires cumulent moins de difficultés. **L'impression est que les stagiaires qui arrivent à FORMA le font avec davantage de sens**, des personnes qui sont en quête de quelque chose plutôt que des personnes qui y arrivent en désespoir de cause, comme on échoue sur une plage inconnue.

Le filtre par lequel doivent passer les stagiaires a changé. Certes, il n'y a pas eu de volonté à FORMA d'être plus sélectif ou de changer son public mais des changements ont pu être constatés dans les faits. Par exemple, les personnes ne maîtrisant pas assez le français sont moins nombreuses à solliciter une formation. Est-ce parce que FORMA a mis en place un test de niveau de maîtrise du français et une meilleure communication vers d'autres structures

pour mieux cibler le public auquel la formation s'adresse ? Lors des entretiens de candidature, **le projet de la personne** est davantage exploré. L'idée est de vérifier l'adéquation entre la personne, sa situation objective et la formation qu'elle annonce rechercher.

Le rapport aux changements extérieurs est ambivalent. Aujourd'hui, l'impression est que chacun sait d'où FORMA vient, où FORMA va et que le parcours est fidèle à la mission de l'association. A d'autres moments, par le passé, c'était un peu « le brouillard » en interne, et dès lors les changements externes étaient moins bien vécus, plus sur le mode de la pression. En ce qui concerne les changements dans **les politiques réglementaires**, qui n'ont pas manqué, ils n'ont pas toujours été vécus comme une contrainte, en particulier quand ils correspondaient à des évolutions préalablement réfléchies en interne. C'est le cas des demandes régulières pour toujours davantage de professionnalisme. Plus récemment, les orientations prises par le gouvernement relatives à la nature de la formation (comparaison avec l'enseignement, logique programmatique ...) sont par contre vigoureusement questionnées car elles se trouvent en porte à faux avec les valeurs défendues par FORMA. L'inquiétude est bien à l'ordre du jour car une certaine liberté et capacité d'adaptation de la formation à la personne semblent compromises.

**Au niveau économique**, l'association n'a pas encore connu de grandes difficultés économiques. La fondatrice avait bien anticipé l'évolution de la structure, par exemple en rendant possible l'achat du bâtiment et les investissements nécessaires à son aménagement. Si l'année 2013 est peut-être la première année en déficit, tout donne à penser que 2014 ne le sera probablement pas.

A noter que **les changements en interne viennent aussi des travailleurs et des stagiaires ainsi que du conseil d'administration.**

Le conseil d'administration a changé récemment. FORMA a voulu se doter d'un conseil d'administration (CA) plus proche du terrain, composé partiellement de personne qui connaissent mieux le secteur. Le regard de celui-ci sur l'équipe a aussi évolué. Auparavant, le CA était plutôt composé de sympathisants réunis autour de la personne de la directrice fondatrice. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Cette évolution s'est faite progressivement.

Les nouveaux travailleurs peuvent aussi, par leur regard, pousser FORMA à changer. Les stagiaires ont quant à elles aussi permis des remises en question, notamment à l'occasion des évaluations institutionnelles, lorsqu'elles évoquent leur vécu, ou via les conseils coopératifs.

---

## Le conseil coopératif au sein de Forma

Tous les deux mois, nous organisons un conseil coopératif. Il s'agit d'une rencontre entre stagiaires animée par deux accompagnatrices sociales.

Les stagiaires peuvent y aborder tous les aspects de leur formation (organisation, relation, évaluation de la formation, de son programme, besoins, demandes, questions, mise en place de projets...).

Malgré de nombreuses variantes, les conseils coopératifs procèdent de la même méthode : propositions, discussions, décisions, organisation et mise en œuvre, évaluation...

La règle, c'est la liberté d'expression avec pour seules balises : parler en « je », de manière constructive et on ne parle de quelqu'un qui si celle-ci est présente.

L'animateur ouvre la séance et anime les débats. Il est également garant du cadre établi et du respect de tous dans les échanges.

Les demandes ou questions sont relayées aux personnes habilitées à y répondre ou concernées et les réponses sont communiquées en réunion ou lors du conseil coopératif suivant.

---

## 2. L'influence de FORMA sur les stagiaires

L'influence que FORMA peut exercer à l'extérieur passe par ses stagiaires. Si elles changent, il est probable qu'elles transmettent les changements qu'elles vivent autour d'elles. Alors, précisément, quels changements vivent-elles manifestement ? Tout d'abord, elles osent plus facilement prendre la parole, notamment vis-à-vis de personnes vues comme supérieures hiérarchiques, par exemple lorsqu'elles demandent un changement de rendez-vous. Elles sont plus actives dans leur recherche d'emploi (par exemple pour l'envoi d'un CV). Elles manifestent des attitudes et des postures davantage professionnelles.

Tous ces changements s'observent **dans la sphère du travail**. Mais d'autres transformations sont constatées régulièrement. Ainsi en va-t-il du regard que leurs enfants portent sur elles, ce qui génère en elles une certaine fierté. Elles disent qu'elles travaillent, plutôt que de parler de formation, signifiant ainsi que se former c'est déjà travailler. Elles sont plus autonomes et plus mobiles dans la vie de tous les jours. Elles ont aussi un autre regard sur les violences conjugales. Ce point est important : certaines stagiaires ont pris conscience que ce qu'elles vivaient en ménage n'était pas « normal ». Pour certaines, cela a enclenché des changements, parfois fondamentaux, dans leur vie privée. Leur regard sur les hommes, sur le rôle de la femme, sur les rapports entre hommes et femmes,... a changé de sorte que bien des stéréotypes ont pu tomber. Cette rectification des rapports entre hommes et femmes est liée au travail permanent de FORMA, où on veille à ce que les rencontres qu'elles feraient dans le cadre professionnel avec des hommes soient bienveillantes.

**Leur rapport au monde et aux choses** évolue également. Par exemple, elles font des choses ou osent demander des choses qu'elles n'auraient pas faites ou osé faire auparavant. Elles ont été sensibilisées à la question des économies d'énergie par exemple. Elles ont également acquis une ouverture culturelle différente, du fait de la rencontre d'autres cultures. Le groupe de stagiaires est multiculturel mais aussi l'équipe professionnelle de FORMA, ce qui rend plus facile les échanges ou confrontations interculturelles. Les effets sont visibles au sein du groupe des stagiaires mais aussi au-delà de celui-ci, dans les sphères privées et familiales de celles-ci. Cela permet de **sortir des préjugés** (sur les Africaines ou sur les Belges par exemple).

L'indépendance économique à laquelle elles arrivent parfois a aussi un impact sur leur relation à leur époux ou compagnon. Celui-ci modifie parfois son comportement, étant donné l'indépendance ainsi acquise par la femme. Le groupe a ainsi en tête l'histoire d'une personne dont le mari a changé son fusil d'épaule en matière de répartition des tâches familiales suite à l'autonomie acquise par sa femme, qui avait trouvé un travail après la formation.

Le dénominateur commun à toutes les expériences de formation des stagiaires est ce qu'elles apprennent sur elles-mêmes, en particulier qu'elles sont une personne importante, même si elles peuvent par ailleurs manifester des lacunes dans l'apprentissage ou l'exercice du métier. Ainsi, la véritable valeur ajoutée de la formation – et plus généralement du passage par FORMA – est **la construction d'une véritable confiance en soi**, un acquis qui va permettre aux stagiaires de donner d'autres suites à leur vie, quelle que soit la forme de celles-ci. « *Leur donner la parole* », « *pouvoir faire ses choix* », « *prendre sa place* » sont des mots clefs qui reviennent régulièrement dans les conversations. En même temps, s'il faut reconnaître que l'estime de soi

est un travail de toute une vie, la formation laisse cependant des traces, des souvenirs, et constitue probablement une période intense dans ce domaine. Et certaines situations vécues par certaines femmes avant la formation expliquent sans doute les difficultés qu'elles ont rencontrées. Elles étaient prisonnières d'une certaine conception des rapports humains, de sorte qu'elles ne pouvaient pas concevoir d'autres formes de réaction. La formation leur a fait découvrir différentes formes de réactions à envisager selon la situation (par exemple dans la relation entre homme et femme, entre la travailleuse et le client,...). Un apprentissage pas seulement théorique mais aussi, et surtout même, pratique notamment par l'exemple donné par les formatrices ou du fait des situations concrètes vécues au jour le jour.

### 3. Influence sur d'autres associations ou acteurs

FORMA évoque régulièrement sa pédagogie au sein de groupes thématiques existants au sein de la fédération ALEAP, ce qui ne manque pas d'inspirer d'autres centres de formation. Mais aussi inversement. Un projet actuellement en cours, appelé « Paroles de stagiaires », les valorise très fort. **FORMA a réalisé un film** basé sur une série d'entretiens avec les stagiaires, leur donnant directement la parole, offrant ainsi un autre regard sur les demandeurs d'emploi.



---

## Présentation du projet « Paroles de stagiaire »

« Chaque année, ils sont près de 17.000.

17.000 adultes en formation ayant fait un bout de chemin dans l'une des OISP ou des EFT de notre secteur de l'Insertion Socio-Professionnelle.

17.000 sans-emplois, dont la plus grande part sans diplôme ou très peu qualifiés.

17.000 étiquetés de « très éloignés de l'emploi », dont la société ne dit pas grand-chose si ce n'est la nécessité de les convoquer, de les activer, de les orienter, de les re-convoquer, de les suspendre, de les sanctionner,...

17.000 personnes qui se bougent malgré tous ces discours négatifs sur eux.

17.000 qui rêvent d'un monde meilleur où une toute petite place leur serait accessible.

17.000 femmes, hommes qui vivent un quotidien difficile : sur le plan des revenus, du logement, parfois de la santé,...et pour qui l'horizon n'est pas toujours souriant.

Et pourtant, 17.000 citoyens qui ont tant de choses à nous dire, sans en avoir les moyens, l'audace, le lieu, la tribune, les outils.

Ils sont quelques centaines, adultes en formation de 10 centres de notre fédération ALEAP, à avoir relevé le défi d'une parole libre, publique, construite entre pairs.

L'audace d'un regard sans contrainte. Leur regard, sur leur vie, leur parcours de formation, leur société, leur insertion dans cette société, leur avenir.

Comme l'écriture d'un mémorandum n'est pas leur culture, ils ont choisi d'exprimer leur parole par le slam, le chant, la peinture, le théâtre, le jeu, le film,...

Ils sont heureux de vous accueillir pour écouter et voir leurs expressions le 31 janvier 2014 au théâtre de Namur.

Parole de stagiaires, parole de femmes et d'hommes en formation, en insertion, parole de citoyens.

Citoyens qui veulent participer à la construction de notre société.  
(Communiqué de presse de ALEAP)



Dans le cadre de ce projet, FORMA a voulu mettre en lumière la parole des stagiaires et une facette de leur identité à travers un film conçu et réalisé par Olivier Calicis & Thierry Robrechts : « *La voix des femmes* ».

L'introduction du film illustre bien le propos : « *L'espoir et la volonté des femmes qui témoignent dans ce film irradient, éclairant de leur voix la réflexion simpliste, stigmatisante et culpabilisante que toute personne percevant une allocation sociale ne fait rien pour s'extraire de cette situation...* »

Telle est la voix qu'elles ont portée en présence de ces deux artistes namurois lors d'une rencontre collective, en interviews individuelles et sur chantier lorsqu'ils les ont accompagnées au cœur même de leur formation.

Nous avons présenté ce film lors de la journée du 31/01/2014 organisée par Aleap et également le 20/01/2014 au cinéma Forum. Cette séance avait pour but de permettre aux stagiaires et à leurs proches de voir ce film sur grand écran. Nous avons également invité nos partenaires, clients, représentants politiques à voir ce film. A la suite de cette diffusion, beaucoup de personnes nous ont demandé pour projeter le film dans leur structure. Nos stagiaires ont mis du temps à comprendre l'intérêt que les gens portaient au film et pourquoi il était important de le diffuser. Après plusieurs discussions, elles ont toutes marqué leur accord pour une diffusion dans des groupes encadrés lors de diffusions privées.

---

L'influence passe aussi par la satisfaction des clients. En effet, ceux-ci en viennent alors à porter un autre regard sur les stagiaires et sur FORMA. De manière générale, la relation avec les clients est l'occasion de réaffirmer les valeurs qui fondent le travail de FORMA. Par exemple, quand un client demande pour choisir sur catalogue les stagiaires qui vont exécuter le travail chez lui, FORMA refuse et réaffirme ainsi sa lutte contre toute distinction ou discrimination.

Par le biais de certains appels à projet, une collaboration originale a été rendue possible avec certains partenaires (le Forem par exemple), ce qui a contribué au passage à une meilleure reconnaissance de FORMA avec comme conséquence l'implication de FORMA dans le système de validation des compétences et l'utilisation de ce système par certains stagiaires. "Trempl'interim" a été un autre projet qui a rapproché les agences d'interim et FORMA.

**Les stages en entreprise** ont permis la mise à l'emploi de certaines stagiaires. Il est ainsi apparu que les stagiaires arrivant de la sorte dans une entreprise apportaient un réel savoir-faire sinon même une véritable expertise apportée par la formation. Par ce canal, c'est parfois la manière dont les entreprises se représentent le travail d'entretien qui est touchée.

L'expertise de FORMA a aussi été utilisée dans le cadre de la création d'une nouvelle fonction de formation en aide natale. Le cours d'hygiène a été créé par FORMA puis repris par d'autres personnes. De manière générale, les influences passent facilement par le biais de ce type de relations. Cela s'observe par exemple avec la société « Au plus net », une entreprise créée par l'ancienne directrice et fondatrice de FORMA dans le même secteur (nettoyage industriel et titres-services). Une bonne cohabitation a toutefois dû être trouvée pour prévenir toute mise en concurrence inutile.

En général, la clientèle vient naturellement vers FORMA, sans démarche particulière, par le bouche à oreille. La CSC est cependant un client particulier. FORMA produit chaque jour au sein du siège namurois du syndicat des sandwiches. Ce marché, du fait de sa taille et de sa régularité, a obligé FORMA à se professionnaliser.

Les multiples partenaires impliqués dans le travail peuvent aussi influencer FORMA mais ils subissent en retour son influence. Par exemple, les deux artistes avec lesquels un film a été réalisé ont été très touchés par la relation avec les stagiaires.

De manière générale, l'impression est que FORMA est davantage sollicité que par le passé pour présenter son expérience, son action, sa démarche, etc. La reconnaissance porte ainsi ses fruits.

**La vision féministe** qu'elle promeut a elle aussi un impact sur la manière de travailler et d'évoluer. Le domaine du nettoyage est une porte d'entrée qui permet de faire évoluer la vision des stagiaires et des partenaires extérieurs sur beaucoup de choses.

Les relations entretenues avec d'autres partenaires ne permettent peut-être pas toujours de modifier le cadre mais contribuent à un changement de vision sur les EFT et sur leur public. C'est sensible dans le cas des agences d'intérim ou les pouvoirs publics. De manière générale, FORMA est aujourd'hui dans une situation qui lui permet de choisir les partenariats qu'elle veut développer, quitte à refuser ceux qui ne lui plaisent pas ou qui sont en contradiction avec sa vision. Il arrive aussi que des partenariats permettent à chaque partie d'évoluer et de modifier son regard sur l'autre. C'est apparemment le cas de la relation avec le Forem Formation. Ce qui a pris plusieurs années.

On le voit, entre changements en interne et changements vers l'externe, les liens sont forts. Avec le recul, une impression se dégage : les changements se font de proche en proche, de manière très relationnelle.

## LES LUTTES AUXQUELLES FORMA PARTICIPE

---

A quelles luttes, à quelles utopies, à quels grands changements FORMA contribue-t-elle d'une manière ou d'une autre ? Quels liens y a-t-il entre les situations vécues au quotidien et les luttes auxquelles les membres de FORMA participent ? Autrement dit, à quels changements globaux aspire-t-on en travaillant à FORMA, de la manière dont on y travaille ? Ces questions sont d'une grande importance pour les professionnelles de FORMA. Car une chose est de bien faire son travail, de prendre soin de ce travail et de toutes celles qui y sont impliquées, autre chose est de **veiller à ce qu'en travaillant bien, on joue un rôle dans l'évolution de la société où on vit et travaille.**

Les luttes supposent qu'on porte une certaine analyse sur sa société et que, suite à cette analyse, on mobilise les énergies contre des cibles ou à l'appui de dynamiques auxquelles on croit. A FORMA, les luttes s'inscrivent dans les détails de la vie quotidienne, et donc en creux dans les situations de tous les jours. L'exemple du sac poubelle a été développé par une formatrice technique. « *Il faut bien les remplir* », insiste-t-elle, « *ni trop ni trop peu, car si c'est trop rempli, c'est trop lourd pour les ramasseurs, il y a aussi la manière de le mettre dehors pour ne pas boucher le passage des piétons, toutes sortes de détails importants* ». On le voit, l'air de rien, autour du sac poubelle se noue implicitement pas mal d'enjeux, du plus petit (le respect des travailleurs collecteurs) aux plus larges (les enjeux de société en lien avec la gestion durable des déchets).

Les utopies, elles, sont plus éloignées des gestes de tous les jours, elles suggèrent qu'on a une certaine idée, sinon un rêve à atteindre, de sorte que les utopies montrent un idéal. Elles ont un caractère plus général, plus abstrait aussi.

Chaque professionnelle est animée par quelque chose qui résonne, ce avec quoi elle se retrouve particulièrement en accord avec elle-même. Mais aussi, en même temps, par quelque chose qui, au contraire, étonne, ou peut-être même dérange. **L'égalité des salaires entre hommes et femmes** ressort comme un point d'accord important, comme une sorte d'unanimité, c'est une utopie importante. Il y a encore beaucoup de chemin à faire. A FORMA,

on ne s'en cache pas, « *on est des femmes et on a un parti pris pour défendre les femmes* ».

**Déconstruire les préjugés**, particulièrement ceux qui frappent les émigrés, fait aussi l'unanimité à FORMA. L'un comme l'autre prend sa place dans le quotidien, ce qui veut dire, en pratique, que toutes les situations rencontrées peuvent servir, directement ou indirectement, ces deux luttes en réalité reliées à une même utopie de davantage d'égalité.

Une idée importante est mise en avant, celle de **rendre les personnes actrices de leurs luttes**, les stagiaires et les professionnelles de FORMA mais au-delà. A FORMA, cette idée a fait son chemin. Avant, il n'y a pas si longtemps, l'habitude était de tout faire pour les personnes en demande, « *on leur disait ce qu'il y a à faire, on leur met entre les mains tout pour mener l'action* ». Avec le temps, « *une autre voie s'est imposée* », dira une formatrice : « *Voilà les possibilités. Et toi, qu'est-ce que tu vas mettre en place toi-même ? Comment tu vas avancer et devenir actrice dans ton parcours ?* ». Ces éléments-là font partie des tensions qui traversent le travail car certains partenaires ne sont pas sensibles à cette démarche, prisonniers d'une logique contraire, celle du « *je fais les choses pour la personne... pour son bien* ». Du coup certaines stagiaires ne comprennent pas l'attitude des formatrices et parfois même elles le prennent mal : « *Elles ne font pas ce qu'elles devraient faire pour m'aider, elles ne me disent pas ce que je dois faire* ». A FORMA, la règle veut que désormais on refuse toute forme d'assistantat au profit de tout ce qui encourage et construit l'autonomie.

**La valeur « travail »** est une utopie présente dans le petit monde de FORMA. Le travail n'est pas seulement nécessaire pour gagner sa vie, c'est également une voie pour s'épanouir, pour se construire en tant qu'homme et en tant que femme, une possibilité pour pouvoir apprendre à innover et pour découvrir ce qui est bon pour soi... A FORMA, on pense que la personne doit investir son travail avec ce qui est important pour elle, mais aussi affronter les limites : veut-on un temps plein ou un travail à temps partiel, l'un et l'autre ayant ses contraintes. « *Pour moi, il faut donner une autre valeur au travail que la seule valeur financière* ».

Comment cette « autre » valeur est-elle transmise à FORMA ? Au quotidien, dans ce qu'on fait, jusque dans le dernier détail. La valeur découle alors du parcours de travail, « *à un moment donné, la personne doit se dire je ne dois pas vivre pour travailler mais je dois travailler pour vivre* ». Les stagiaires voient aussi comment on travaille à FORMA et ce que cela signifie. Elles apprennent à se poser des questions. Par exemple, dira une formatrice, « *certaines découvrent qu'avec le travail, elles ne gagnent pas vraiment plus* ».

d'argent qu'auparavant. Mais, en même temps, elles voient que travailler, c'est plus que simplement l'argent ». Elles réalisent alors qu'elles gagnent plus, en fierté, en liberté, en relations sociales,... A FORMA, on parle de ces aspects, on n'hésite pas à en faire un débat lors de formations ou de rencontres à l'occasion desquelles les stagiaires se rendent compte qu'elles « *sont capables de faire ceci ou cela, qu'elles ont une raison de sortir de chez elles, .... Elles voient qu'elles peuvent rebondir grâce au travail* ». A FORMA, on s'attache à faire **prendre conscience qu'il y a autre chose que le salaire et que le travail lui-même**, c'est-à-dire tout ce qu'on fait, apporte aussi un « quelque chose » d'irremplaçable.

La valeur du travail, c'est aussi le sens du travail, pas seulement le travail qui donne un salaire mais aussi le travail qui sert à quelque chose dans la société au sens large. Cette dimension prend corps dans la manière dont la vie est conduite à FORMA. Les stagiaires, en quittant FORMA, repartent avec ces autres valeurs inscrites dans le travail. Non, décidément, à FORMA, le travail n'est pas que la fiche de paie à la fin du mois. Finalement, on peut aussi dire qu'il n'y a pas que le travail.

Le travail comme valeur fait partie des « petites » luttes au quotidien. Mais, en réalité, **à FORMA, la liste de ces « petites » luttes silencieuses est longue**. Parfois, les professionnelles se demandent s'il ne conviendrait pas de se concentrer sur certaines de ces luttes, deux ou trois, jugées prioritaires ? La question est ouverte. Parmi ces « petites » luttes d'exclamation, il y a le problème épineux de la garde des enfants. Une question importante qui bloque les mères. A qui confier ses enfants pour pouvoir travailler ? Car « *même si on réserve longtemps avant, on n'est pas certain de pouvoir reprendre le travail après une naissance* ». L'accessibilité des gardes n'est pas le seul défi, d'autres aspects sont évoqués, comme le prix des garderies, les horaires pas forcément compatibles, ou encore « *cette école qui n'a pas de garderie le mercredi après-midi... les gens n'ont qu'à se débrouiller* ». Cette question a été prise en compte à FORMA : « *si les stagiaires n'ont pas de solutions solides, elles ne peuvent pas être acceptées* ». Les stagiaires sont régulièrement prises de court, « *elles ne s'imaginaient même pas qu'il pouvait y avoir un problème. Elles réagissent quand les choses arrivent, elles n'y pensent pas avant* ». A FORMA, cela reste une question qui préoccupe, qui nourrit une tension qui ne fait que grandir. La question de la garde des enfants est importante dans la mesure où, à l'analyse, on découvre qu'il y a une inégalité. Les femmes seules, celles qui n'ont pas de famille proche, ou qui sont isolées socialement, qui n'ont pas des revenus élevés, qui ne sont pas considérées comme prioritaires... se retrouvent complètement démunies.

A FORMA, **l'idée d'une autre économie au service des gens, et pas au service de l'économie elle-même, pour le profit, est très présente**. « *C'est cela un peu l'idée de l'économie sociale* », selon la directrice, « *l'économie n'est plus au service des gros mais au service des citoyens* »...

Lutter peut signifier également faire face à un échec, et dès lors apprendre à se remettre en question. L'échec n'est pas forcément le terme de l'histoire. Evoquant le cas de stagiaires qui ne trouvent pas tout de suite du travail, une formatrice souligne que « *parfois, simplement, ce n'était pas le bon moment, et apprendre à découvrir cela est une étape importante. Parfois un abandon peut aboutir sur une réussite par après* ». C'est pourquoi il faut être prudent dans l'évaluation d'un abandon ou d'un arrêt, parfois ce n'est qu'une étape dans une histoire qui peut rebondir. L'échec peut cependant être lourd à porter, car « *cela peut être un échec de plus* ».

**Le civisme et la citoyenneté** sont également des sources de préoccupations. Dans « *le monde d'individualisme dans lequel on est, je fais comme je veux, je consomme ce qui me plaît, le reste peu importe* », on découvre qu'il existe une dimension intermédiaire entre l'individuel et le global, quelque chose qui aide à découvrir le collectif, « *on en parle pendant les formations, par exemple au sein du conseil coopératif mis en place dans l'association, apprendre à faire des demandes qu'on fait suivre vers la direction. On saisit les opportunités, par exemple les élections, on en fait un sujet de discussion, on essaie d'aborder certaines questions* ».

Autre champ d'investissement quotidien, la lutte contre les préjugés. A FORMA, on essaie de **changer l'image que les gens se font du secteur ou des métiers**. « *On a déconstruit l'idée que le nettoyage, tout le monde sait faire, qu'on n'a pas besoin d'apprendre, le préjugé qui veut que t'es une femme, donc tu sais nettoyer* ». On prend le temps d'expliquer que, comme tout métier, on peut aimer ou au contraire n'y trouver aucun intérêt. « *Nettoyer, c'est une profession, c'est quelque chose dont la société a besoin, comme les autres métiers* ». Le préjugé, c'est croire que, pour nettoyer, il ne faut pas de diplôme, que « *ce serait tout le monde qui pourrait le faire à sa manière, que tout est bon* ». A FORMA, « *les stagiaires apprennent qu'il y a des règles et du métier, et que bien faire le nettoyage, ça doit suivre des règles* ». Ce travail n'est pas forcément adapté à n'importe quelle personne, « *Si t'es tout le temps malade, si tu n'es pas un peu en forme, ça devient vite difficile* ».

## CONCLUSION : LA STAGIAIRE VÉRITABLEMENT AU CENTRE D'UNE DYNAMIQUE D'ACCOMPAGNEMENT

---

FORMA est une structure en évolution permanente. Pour des raisons diverses. Parce que l'environnement politique change. A travers ce que les stagiaires elles-mêmes apportent au fil des mois et des années. Mais aussi parce que l'équipe réfléchit régulièrement sur les formes et le sens de son travail. L'évolution n'est donc pas le fait d'une personne en position de leader éclairé, mais provient d'une équipe et de la dynamique qu'elle insuffle.

Quelles que soient les tendances, internes ou externes, une ligne de conduite reste cependant intangible : **au fil des évolutions les stagiaires sont et restent au centre de tous les processus**. Sans doute est-ce pour cela que le groupe insiste tellement sur la perspective de l'accompagnement au sens immédiat du terme : les professionnelles de FORMA font **un bout de chemin avec chaque stagiaire**, sans pour autant s'insurger dans leur vie, elles les prennent là où elles sont et les emmènent là où elles veulent aller. Le souci de la responsabilité est crucial : les stagiaires restent à tout moment responsables de ce qu'elles font. Bien sûr, les professionnelles de FORMA les accompagnent sur la voie de la responsabilité mais, **en dernier ressort, ce sont les stagiaires qui décident** et qui assument tout ce qui les concerne, certes dans un cadre capacitant qui les rend plus fortes mais sans leur enlever la maîtrise de leur trajectoire.

L'accompagnement de FORMA place et maintient la stagiaire au centre de tous les efforts, ce qui signifie en pratique que la stagiaire est soutenue, qu'on lui ouvre les voies de la connaissance professionnelle, qu'on les aide à progresser mais également, et c'est important, qu'on les interpelle, qu'on **les amène à se poser de nouvelles questions** qu'elles ne se posaient peut-être pas, des questions relatives au travail mais aussi des questions qui concernent la vie en société, la vie citoyenne, leur vie à elle.

Ce souci de l'accompagnement va probablement à l'encontre de certaines politiques qui cherchent plutôt à enfermer les personnes dans des schémas balisés préalablement sinon préformatés. A FORMA, on pense cependant que

les progrès doivent aller dans le sens de coller au plus près des réalités vécues par les actrices. C'est le sens d'une dynamique d'accompagnement qui ne cherche pas à faire rentrer les stagiaires dans les cadres existants mais qui les pousse à se découvrir elles-mêmes, en particulier les talents qu'elles ignoraient posséder. Fortes de cette découverte, elles choisiront elles-mêmes la voie qui les motivera durablement.

## ...Et qu'est-ce que ça change ?

### RÉCITS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

« ...et qu'est-ce que ça change ? » Peut-être avez-vous déjà entendu cette question quand on présente les entreprises sociales et leurs alternatives ? Ou peut-être vous posez-vous vous-même cette question ? Qu'est-ce que l'économie sociale change, en fait ? Nous pensons que les personnes mieux placées pour répondre sont celles qui « font » l'économie sociale, celles qui la vivent au quotidien.

Dans 3 entreprises sociales (la coopérative de travailleurs – Cherbai –, l'entreprise de formation par le travail – Forma – et l'entreprise de travail adapté – la Ferme Nos Pilifs), nous avons proposé aux travailleurs intéressés d'écrire ensemble un récit collectif à propos des changements que leur entreprise vit ou a vécu mais aussi ceux qu'elle produit, ceux auxquels elle contribue.

L'association Forma est située au cœur de Namur et est reconnue comme Entreprise de Formation par le Travail (EFT). Elle accueille des demandeuses d'emploi peu scolarisées. Elle forme ses stagiaires en entretien et nettoyage industriel et en petite restauration. Ces deux domaines d'activités sont vus comme des supports à la formation à l'autonomie du public visé. Une particularité de cette entreprise est qu'elle n'accueille que des femmes, qu'il s'agisse des stagiaires ou des membres du personnel.

Ce document est le produit de la démarche de co-construction d'un récit collectif menée avec l'ensemble des travailleuses de Forma.

## Les dossiers de l'économie sociale

Livret étude +

Récit de Cherbai

Récit de Forma

Récit de la Ferme  
Nos Pilifs

