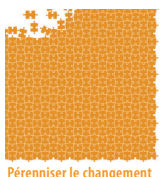


Intégrer sans discriminer
Poser un autre regard
change your sight!



En 2004, l'action I.QUA/RE était l'un des 17 projets retenus en Rhône-Alpes dans le cadre du programme d'initiative communautaire EQUAL.
En 2008, les membres du PDD, Partenariat de Développement constitué ont prolongé l'expérimentation par une phase de capitalisation et de diffusion des résultats, dans laquelle s'inscrit l'écriture et la publication d'un guide méthodologique «Poser un autre regard... Change your sight!».
Le présent document a pour ambition de restituer la modélisation issue de l'action partenariale conduite de 2004 à 2008. Dans les deux secteurs en tension de main d'œuvre visés (transport et services à la personne), l'action I.QUA/RE a cherché des solutions pour recruter, qualifier et intégrer des publics fragiles, autour d'un double objectif : promouvoir l'intégration professionnelle de publics en situation de précarité, favoriser la conduite du changement en matière de gestion des ressources humaines.

Modéliser un dispositif qui visait deux objectifs :

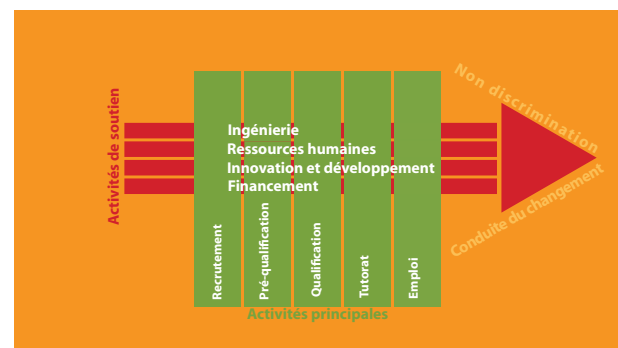
Lutter contre les discriminations, conduire le changement

L'action I.QUA/RE s'inscrit dans la filiation de dispositifs qui ont fait le pari de conjuguer insertion professionnelle et efficacité économique. Les actions conduites dans I.QUA/RE ont permis d'accompagner en Rhône-Alpes, vers les métiers de l'aide à domicile et du transport, 185 personnes très éloignées de l'emploi.

Il s'agissait également d'expérimenter, de modéliser et de transférer les modalités de conduite du changement en matière de gestion des ressources humaines. C'est à cet effort de conceptualisation que se sont attachés les différents partenaires de l'action.

Le modèle de la chaîne de valeur de la littérature économique (Porter, 1986) a permis de schématiser l'ensemble du dispositif I.QUA/RE en distinguant :

- Les activités principales décrivant l'enchaînement des opérations : recrutement, pré-qualification et qualification, tutorat, emploi,
- Les activités de soutien traduisant l'organisation mise en place pour atteindre les objectifs : ingénierie, ressources humaines, innovation et développement, financements croisés.



Trois constats se sont imposés

Tout d'abord, face à la complexité des processus d'insertion et des politiques publiques concernées, la construction en amont du partenariat de développement a facilité la mobilisation en aval des outils au service des usagers.

Les réponses techniques, humaines, financières, stratégiques ont été apportées au fur et à mesure que se posaient les problèmes, car elles ont été anticipées dans le dispositif.

En même temps, cet aspect «clef en main» ne donnait pas lieu à une application rigide ni uniforme, mais au contraire s'adaptait aux réalités des territoires locaux, aux besoins des secteurs économiques et à la diversité des parcours individuels. Cette ingénierie a été co élaborée, mise en œuvre et capitalisée par l'ensemble des partenaires. Les activités de soutien irriguent et modifient de manière systémique l'ensemble des acteurs et des processus.

Enfin, c'est l'une des conclusions de l'expérimentation I.QUA/RE : par le jeu des collaborations partenariales, les innovations se produisent souvent à l'intersection des activités principales et des activités de soutien.

Concepts européens mobilisés

Stakeholder, empowerment, mainstreaming

L'action I.QUA/RE a décliné dans sa conception et sa mise en œuvre des concepts européens... qui ont sonné parfois étrangement à nos oreilles françaises ! Intraduisibles et pourtant riches de sens, ces trois notions ont servi de fil directeur à la production finale.



Stakeholder

les partenaires et leurs enjeux

La première notion est celle de «stakeholder», très présente dans les textes européens et traduite en français par l'étrange «partie prenante».

C'est qu'en effet, additionner partenaire, usager et acteur ne traduit qu'imparfaitement ce terme.

Les «stakeholders» représentent les acteurs et leurs enjeux, et c'est bien sous cet angle, littéralement de «dépositaires d'enjeux», qu'ils sont appréhendés dans les programmes européens.

Ainsi, dans une première étape de l'action I.QUA/RE, la contribution des parties prenantes à la phase de conception a été essentielle, car elle traduit littéralement ce que les partenaires «mettent en jeu» dans le partenariat de développement.

L'engagement d'ALTRA a montré clairement comment l'importance de la diversification des recrutements a été mesurée par la branche transport et logistique en Rhône-Alpes.

C'est une approche plus territoriale qui a été à l'origine du choix des services à la personne par le Syndicat Mixte Pays du Sud Grésivaudan et le Lycée Bellevue de Saint-Marcellin.

Dans un cas comme dans l'autre, la phase de conception des actions a permis d'adapter le dispositif aux besoins et aux ressources des «stakeholders».

La Méthode de Recrutement par Simulation, mise au point par le Pôle Emploi (ex ANPE) utilisée comme outil de lutte contre les discriminations a ainsi largement contribué à un recrutement plus juste des demandeurs d'emploi.

Quant au partenariat transnational de l'action I.QUA/RE, nous avons pu observer que les enjeux de définition sont tout, sauf anodins. En politique publique, les mots disent la carte... et la stratégie, qu'en est-il d'un dispositif où les «stakeholders» sont issus de quatre pays et où les parties prenantes discutent... in English ?

Empowerment,

renforcement du pouvoir des acteurs

La deuxième phase de mise en œuvre du dispositif a été construite autour de la notion d'«empowerment» ou «renforcement de pouvoir». L'idée de participation distingue en français les bénéficiaires et les partenaires. Les premiers, usagers et destinataires de l'action publique, sont parfois davantage objet que sujet de l'action, même lorsque

celle-ci vise, paradoxalement, à les responsabiliser et à les rendre autonome. Le concept européen met d'une certaine manière les points sur les «i» en associant la notion de pouvoir, de capacité d'action à cette dynamique ; il vise et il signifie le renforcement de pouvoir des acteurs et des usagers. L'«empowerment» souligne ici la nécessaire part d'autonomie, d'influence, de pouvoir qui doit s'appliquer à la construction du partenariat pour avoir du sens.

Revenant sur la mise en œuvre de la Méthode de Recrutement par Simulation dans I.QUA/RE, le Pôle Emploi (ex ANPE) a confirmé la plus-value d'une spécialisation des acteurs autour d'opérations de recrutement successives dans le transport. Pour sa part, ALTRA a montré comment les acteurs ont évalué positivement l'intégration d'une phase de pré-qualification dans le dispositif.

Cette phase a permis aux parties prenantes – et notamment les demandeurs d'emploi – de prendre la mesure du secteur et, en même temps, d'y prendre place.

Le LETP Bellevue de Saint-Marcellin, à travers des témoignages et des études de cas, a détaillé la manière dont ces dynamiques d'«empowerment» ont été vécues, dans les métiers de l'aide à domicile, au plus près de son territoire d'intervention.

Le travail transnational réalisé sur la fonction tutorale a permis de distinguer quatre pratiques différentes :

- un modèle de soutien social et formatif extérieur à l'entreprise effectué par des étudiants (Hongrie),
- un modèle classique de formation, dans l'entreprise, de tuteurs sensibilisés au handicap (Italie),
- un modèle, dans le contexte insulaire des Canaries, d'accompagnement sur le poste de travail par un tuteur professionnel : le Job coach (Espagne),
- un modèle mixte, le dispositif français se caractérisant par l'élaboration et l'exploitation d'un référentiel métier, utilisant l'Analyse Pratique en Situation de Travail (APST).

C'est à partir de l'observation et l'analyse APST du poste de travail, que s'est créée une dynamique d'«empowerment» dans laquelle se sont mis en mouvement les acteurs concernés : direction, encadrement, tuteur de proximité, opérateur.

Conçu comme un levier du changement, ce renforcement de pouvoir a été tout à la fois un objectif et un moyen de l'intégration des nouveaux salariés.

L'appropriation de la démarche APST s'est trouvée au cœur du processus de rénovation de la fonction tutorale ; au-delà de la question de l'intégration de publics précaires, le processus a interrogé l'entreprise, voire produit le changement dans la gestion des ressources humaines.

Enfin le rôle de la région Rhône-Alpes dans I.QUA/RE a permis de mettre en lumière une dimension clef de la stratégie l'«empowerment».

En mobilisant les employeurs autour de la question de l'emploi durable, le dispositif CARED (Contrat d'Aide et de Retour à l'Emploi Durable) offrait aux demandeurs d'emploi un cadre sécurisant de leur parcours, l'ensemble a renforcé le niveau de responsabilisation des parties prenantes.

Mainstreaming,

une stratégie de dissémination

La dernière étape de l'action I.QUA/RE s'est attachée à la capitalisation et à la diffusion des résultats. La préoccupation du «mainstreaming» correspondait à l'idée d'intégrer les acquis de l'expérimentation dans les activités des partenaires, et au-delà, dans les orientations des politiques publiques.

Le «mainstreaming» n'est pas une activité supplémentaire engagée en fin de processus mais constitue bien le prolongement d'une dynamique d'«empowerment» réussie... auprès des «stakeholders» ! Dans les services à la personne, l'action modélisée par le LETP Bellevue de Saint Marcellin a été reprise et développée par la Fédération Départementale 38 de l'Enseignement Agricole Privé. Ce fonctionnement en réseau a permis de démultiplier les actions au plus près des territoires, tout en valorisant le savoir-faire de ces établissements dans les activités de services en milieu rural.

La création d'un GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) dans le secteur du transport et logistique a été pérennisée par ALTRA. Directement engagé dans les activités de recrutement et d'emploi, le GEIQ a favorisé la qualification des salariés et la valorisation de la fonction tutorale. Enfin, tout au long de l'action, la thématique de la responsabilité sociale des entreprises a montré en quoi le changement passe par une évolution des mentalités. Contribuant à sensibiliser les entreprises à l'intégration des personnes handicapées et à la diversification des recrutements, le réseau Mode d'Emplois du MEDEF a ainsi participé à une étude transnationale pilote identifiant les indicateurs possibles d'une certification sociale.

Quelles préconisations pour l'avenir ?

Intégrer sans discriminer

les enjeux visés par l'action I.QUA/RE ne sont pas minces, et, pas plus que d'autres, les partenaires n'ont de recette magique à proposer.

Favoriser l'inclusion sociale des publics précaires et lutter contre les discriminations à l'emploi passe par l'engagement de tous, dans une démarche systémique qui prend en compte les stratégies et les objectifs croisés des différentes parties prenantes. Chacun à son niveau est acteur du changement qui s'opère.

L'expérimentation vécue grâce au financement européen EQUAL a permis aux acteurs d'inscrire le changement au cœur de leurs pratiques, en gardant à l'esprit les points de vigilance suivants.

1. Penser et organiser une démarche territoriale collective
2. Approfondir les modalités de recrutement
3. Repenser les modèles de formation
4. Réinventer la fonction tutorale

La prise en compte des enjeux stratégiques des différents acteurs du dispositif, orientés vers un but commun a permis d'engager une modification de la gestion des ressources humaines et de réussir l'intégration des publics précaires. L'organisation d'un dispositif systémique a ainsi balisé un parcours sécurisé pour tous :

- élus et financeurs publics soucieux de l'efficacité des actions,
 - employeurs pouvant s'appuyer sur un personnel formé,
 - demandeurs d'emploi accompagnés vers et dans un emploi pérenne,
 - professionnels de l'emploi et de l'insertion engagés dans une issue favorable pour les personnes dont ils ont la charge.
- Pour plusieurs partenaires, ce programme européen était une première. Aussi, comme dans tout voyage, ce n'est pas seulement la destination qui importait, c'est le trajet et le chemin parcouru, ce qu'on peut en retenir et en transmettre.

Nous retiendrons le mot d'ordre partagé par la Région Rhône-Alpes : contre les discriminations, un devoir d'initiatives !