

# Les partenariats employeurs / université / organisations du non-marchand / service public (et pratiques de collaboration réussie entre ces différents acteurs)

Un plan de diversité suppose une ouverture de l'entreprise vers l'extérieur car, dans de nombreux cas, une telle dynamique nécessite l'accompagnement par des experts et des organismes compétents ainsi que des partenariats propices à l'édification d'un plan de diversité.

Différents éléments sont nécessaires pour la réussite d'un plan de gestion de la diversité : l'implication dans des réseaux internes et externes qui permettent d'échanger sur les pratiques et de trouver de nouvelles pistes d'action et des partenariats internes, mais aussi externes (les syndicats et avec les associations d'aide aux personnes).

Le **partenariat** peut se définir comme une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler ensemble et ainsi partager les risques mais aussi les résultats.

« Le partenariat suppose la prise de décisions en commun, le partage des risques, du pouvoir, des avantages et des responsabilités. Il devrait ajouter de la valeur aux produits et services respectifs offerts par chaque partenaire ainsi qu'à la situation de chacun. Dans un partenariat, c'est donnant-donnant ». (l'entreprise et la diversité, b&s)

Le partenariat peut être concrétisé entre acteurs issus de secteurs d'activités différents. On parle alors d'action intersectorielle. Il peut aussi impliquer des acteurs issus des entreprises privées et des organisations du secteur associatif ou du secteur public.

Le travail en partenariat comporte de nombreux avantages : les perspectives différentes qui s'y expriment engendrent des solutions plus innovantes, les membres qui y prennent part sont plus impliqués, les ressources humaines et financières s'y partagent, ...

- Exemple: projet job étudiant du Cripel: partenariat entre le Cripel et d'une part, des associations du secteur de la jeunesse et d'autre part des entreprises désireuses de mettre en place des actions destinées à diversifier leurs sources de recrutement. La Cripel réalise la sélection des jeunes avec des maisons de jeunes de quartiers et prépare les étudiants à l'emploi. Les entreprises bénéficient d'un service de sélection gratuit pour leurs jobs d'été à pourvoir. Cela constitue souvent pour les jeunes un premier contact avec le monde du travail et permet d'initier une dynamique positive de mise en confiance et parfois de découverte d'un choix d'orientation.
- Exemple 2: partenariat entre une association, un service public et un centre de recherche universitaire pour mener le projet Diversité & Ressources humaines en Wallonie. Le consortium qui a été mis sur pied pour le réaliser réunit le Cripel, le centre de recherche Egid-Genre et Diversité en gestion (Hec-Ecole de gestion de l'ULg), le Forem. Depuis cette année, le partenariat s'étend aux syndicats et au Discri. Le projet a bénéficié du soutien actif du Ministre Marcourt, alors ministre de l'Emploi, et continue d'être soutenu par le Ministre Antoine. Les orientations stratégiques du projet sont définies en concertation avec le cabinet du Ministre et la Wallonie. Les décisions opérationnelles réunissent les référents en matière de diversité au sein de chaque organisation. Le programme Diversité & Ressources humaines en Wallonie a pour objectifs de :
  - ⊙ sensibiliser et informer les employeurs wallons sur la question de la diversité dans les ressources humaines ;
  - ⊙ promouvoir les pratiques de gestion de la diversité dans les entreprises et organisations wallonnes ;
  - ⊙ faire connaître et diffuser les pratiques innovantes mises en place dans ce domaine ;

- ⊙ former et donner des outils permettant d'adopter des pratiques basées sur la non-discrimination et la gestion des compétences.

Ce partenariat a permis au Cripel de faire évoluer ses pratiques en ayant un discours et des actions qui pour la 1ère fois étaient destinées aux entreprises. Le centre Egid a pu faire évoluer sa réflexion sur le sujet en confrontant la théorie à la pratique de nombreuses entreprises. Le Forem a pu faire évoluer sa pratique interne et amorcer une démarche de diversité. Enfin, la Wallonie et le Ministre responsable du projet ont pu se positionner sur le thème de la gestion de la diversité, alors absent du débat public en Wallonie mais dont l'influence était grandissante en Flandre et à Bruxelles.

Toutes les actions du consortium ont abouti à la création d'un large réseau d'entreprises wallonnes mais aussi nationales, intéressées par le thème de la diversité et souhaitant s'y impliquer à travers la mise en place d'actions concrètes.

Le **réseau** s'organise autour de domaines de connaissances, de compétences, de convictions ou d'activités à propos desquelles il permet d'établir entre ses membres des relations d'échange. L'objectif du réseau est de donner à ses membres la possibilité de se sentir, voire d'être plus forts. Le réseau peut organiser une collaboration au cas par cas (un problème se présente et on fait jouer ses relations pour y répondre) ou être centré autour d'un projet plus large.

Le partenariat et les réseaux doivent favoriser la mise en commun des forces, des connaissances et des moyens permettant de comprendre et de régler des problèmes.

### **Difficultés à surmonter**

Le partenariat est important comme facteur de réussite de la gestion d'une politique de diversité mais quelques difficultés peuvent survenir quant à la rencontre de partenaires, l'approche collective des problèmes, la construction commune et à la mise en place d'actions concrètes collectives.

- Ex.: au début du projet diversité, approche antagoniste et non complémentaire avec les syndicats.

La multiplication des partenaires amène souvent une gestion de projet plus lourde et plus lente. Dès lors, il est parfois utile de débiter un projet avec quelques partenaires ciblés convaincus et qui croient dans le projet.

Enfin, le partenariat se fonde sur les compétences propres de chacun. La relation de confiance basée sur la fiabilité et la crédibilité de chacun ne peut s'installer que progressivement.

### **Facteurs de succès**

Le partenariat doit :

- 1 – se réunir autour d'un projet avec des objectifs clairs pour tous et évaluables ;
- 2 – se composer de partenaires intéressés et qui disposent de compétences utiles ;
- 3 – définir clairement les tâches et responsabilités de chaque partenaire ;
- 4 – prévoir un système d'information et de communication efficace entre tous les partenaires ;
- 5 – mettre en place une structure de fonctionnement et de soutien souple et efficace ;
- 6 – se réaliser dans un climat d'ouverture et de confiance ;
- 7 – prévoir un système d'évaluation de ses résultats qui lui permet de vérifier si ses réalisations correspondent bien aux objectifs fixés par le projet initial.