

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**



**CONSTRUIRE
L'ENTREPRISE
DE DEMAIN :
POUR UNE APPROCHE
STRATÉGIQUE
DE L'INCLUSION**

JUILLET 2025

**Retrouvez
le livre blanc
en ligne**



SOMMAIRE

1. POURQUOI PROMOUVOIR UNE APPROCHE STRATÉGIQUE DE L'INCLUSION ?	9
a. Sortir des approches en silo et avoir une approche en termes d'emploi, de travail et de compétences	9
b. Montrer que l'entreprise peut contribuer à la cohésion sociale	12
c. L'entreprise, un architecte des solutions dans un contexte d'évolution accélérée : de l'État providence à l'entreprise providence, jusqu'où aller ?	13
2. DES DÉFIS À RELEVER	14
a. Dans un contexte de « déclin du Politique », des injonctions croissantes vis-à-vis des entreprises de la part des pouvoirs publics	14
b. Des demandes également croissantes de la part des collaborateurs et des futures recrues	14
c. L'influence des normes extra-financières et notamment la prise en compte de l'actualité réglementaire foisonnante (CSRD, C3S, transparence des rémunérations...) sur les politiques mises en place	14
d. Les transitions en cours (notamment numérique avec l'IA) constituent l'opportunité d'une meilleure inclusion	15
e. Le risque de l'inaction est à mettre au regard des bénéfices de l'engagement de l'entreprise	15
f. La demande des salariés, de prise en compte de l'identité personnelle, peut être en contradiction avec l'approche de l'entreprise qui valorise le collectif	16
g. Gérer la « diversity/gender fatigue »	16
3. COMMENT FAIRE ? DES PRINCIPES D'ACTION	18
Comment l'entreprise permet à chacun de capitaliser sur son plein potentiel ?	18

GUIDE PRATIQUE ET MAINTENANT COMMENT PASSER À L'ACTION ? RECRUTER, MANAGER, COOPÉRER, S'ENGAGER 21

RECRUTEMENT INCLUSIF : COMPRENDRE LES ENJEUX ET UTILISER LES BONS OUTILS POUR DIVERSIFIER LES RECRUTEMENTS 22

Les avantages d'un recrutement inclusif : définition et enjeux 22

Anticiper certaines difficultés notamment pour des publics spécifiques 24

Les approches et bonnes pratiques pour un recrutement inclusif 24

RECRUTER OUI MAIS FIDÉLISER : MANAGER L'INCLUSION, COMMENT ? 32

Comment manager l'inclusion ? 32

Des dispositifs publics existent pour accompagner et faire évoluer la politique de l'entreprise 34

Quelques ressources utiles pour développer sa propre démarche 35

FOCUS. FAIRE AVEC LES VULNÉRABILITÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE 36

LA DÉMARCHE PARTENARIALE AU SERVICE DE L'INCLUSION 39

Agir au plus près des territoires 39

Quels leviers à actionner ? 40

Les attentes des associations engagées sur des sujets de l'inclusion 40

Comment s'y prendre ? 42

Avantages d'une démarche partenariale 42

Les défis : nécessité de partenariats constructifs 43

Exemples de partenariats stratégiques réussis 43

PANORAMA DE L'INCLUSION 47

FOCUS SUR QUELQUES PUBLICS CIBLES	48
Recruter et inclure... des bénéficiaires du RSA	49
Recruter et inclure... dans les QPV et la ruralité	53
Recruter et inclure... par le sport	57
Recruter et inclure... des jeunes en difficulté	59
Recruter et inclure... des personnes en situation de handicap	62
Recruter et inclure... des militaires confrontés à des troubles du stress post-traumatique	67
Recruter et inclure... des personnes réfugiées	69
Recruter et inclure... des personnes sortant de détention	73
Recruter et inclure... via les clauses sociales	77
Recruter et inclure... des personnes LGBT+ en entreprise	79
Recruter et inclure... en levant les freins numériques	82
Recruter et inclure... sans discriminer	85

FOCUS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE	87
L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : un défi pour les entreprises	88
La féminisation des instances dirigeantes	90
Égalité salariale et conciliation des temps de vie	93
La mixité des secteurs et métiers	96

ANNEXES	101
Définitions	101
Cartographie des acteurs	103
Liste des auditions	117
Dans la même collection	118

« L'égalité des chances, c'est le droit de ne pas dépendre exclusivement de la chance »

André Comte-Sponville

Inclusion en entreprise : l'heure n'est plus à l'option mais à la stratégie !

L'entreprise est aujourd'hui le seul levier d'inclusion durable par l'accès et le maintien dans l'emploi. Cette fonction sociale dépasse largement ses obligations réglementaires et fait de l'entreprise un acteur majeur de la cohésion sociale, dans une société traversée par la défiance et le repli sur soi.

En atteste la confiance que les Français placent dans l'entreprise. L'entreprise est le lieu où se construit le collectif.

Plus que jamais, il est beaucoup attendu de l'entreprise qui fait face à des injonctions parfois contradictoires : productivité et responsabilité sociale, sociétale et environnementale, demande de protection/intervention sur de nombreux aspects de la vie personnelle (violences conjugales, monoparentalité, aide familiale, freins à la mobilité...), inclusion et lutte contre les discriminations... L'entreprise doit donc tout concilier, relever tous les défis, tout intégrer.

Il est essentiel de trouver un équilibre entre incitation et engagements volontaires afin de garantir à la fois l'impératif économique et la durabilité sociale.

Face à des bouleversements majeurs (en matière démographique, numérique ou encore environnementale), l'inclusion est incontournable afin de faire coïncider croissance, productivité et acceptabilité sociale, ce que certains appellent une « transition juste ».

Rien ne pourra se faire sans une direction engagée, un corps managérial impliqué dans les orientations de l'entreprise, ainsi qu'un collectif de salariés investi.

C'est pourquoi adopter une approche stratégique permet de lier inclusion et performance économique et sociale, sans renier nos valeurs, qui fondent le pacte républicain : ne laisser personne sur le bord du chemin et œuvrer à l'égalité des chances.

C'est également un enjeu économique. Atteindre le plein emploi suppose de mobiliser/remobiliser tous les viviers de main d'œuvre et mettre en place les leviers évitant les retraits du marché du travail.

Ce plaidoyer est un appel à continuer la mobilisation en faveur de l'inclusion et de la cohésion, un appel pour l'emploi et la croissance !

Patrick Martin,
président du Mouvement des entreprises de France

Préambule

« *Agir ensemble pour une croissance responsable* », telle est la raison d'être dont s'est doté le MEDEF dès 2019, partageant la conviction que l'entreprise a un rôle majeur à jouer dans les transformations en cours et à venir, qu'elle peut apporter des solutions innovantes au plus près des réalités sociale, économique et environnementale et qu'elle est engagée sur tous les sujets qui mêlent les enjeux économiques et sociétaux.

Après avoir œuvré pour que la transition écologique soit intégrée à l'agenda des solutions des entreprises, le MEDEF considère que l'inclusion au sens large participe de ce capitalisme responsable, en permettant de répondre aux défis économiques actuels et en étant au plus près des attentes de la société, et ce, afin de donner corps à la promesse républicaine d'égalité des chances. Soyons clairs, il ne s'agit pas de prendre position sur des sujets de société dans une logique partisane.

L'objectif du MEDEF est de promouvoir une vision globale de la performance économique, qui se doit nécessairement d'être inclusive, au regard des enjeux des transitions écologique, numérique et démographique.

C'est d'ailleurs le sens du Manifeste « Le pouvoir de l'engagement » lancé par le MEDEF en août 2024 qui engage les signataires à « *agir pour l'intégration par l'emploi du plus grand nombre, en préparant dès aujourd'hui les générations futures aux défis à venir, en dynamisant l'ascenseur social, en participant à lever les déterminismes sociaux, les plafonds de verre qui paralysent les initiatives individuelles, en facilitant l'engagement citoyens des salariés* ».

La croissance économique, la pérennité de notre modèle économique et social repose sur un haut niveau d'activité de l'ensemble de la population active, seule à même de compenser le vieillissement de la population et la baisse du nombre des générations à venir. Dans ce cadre, le rôle clé de l'entreprise comme espace d'intégration est à réaffirmer.

L'entreprise est, et reste, un lieu de cohésion sociale, véritable lieu de progrès et de diversité. Les entreprises ont donc **un rôle structurant dans la société**, rôle social et éducatif amenant à corriger *in fine* des inégalités sociales préexistantes.

Dans un contexte de défiance généralisée envers les institutions, de polarisation conflictuelle des opinions, de pressions externes expliquant de récentes remises en cause des engagements liés à la diversité et l'inclusion de la part de certaines entreprises, et de montée des revendications individuelles, l'entreprise reste un espace dans lequel les salariés maintiennent leur confiance, tout en exprimant des attentes croissantes vis-à-vis d'elles. Les jeunes talents d'aujourd'hui, tout particulièrement, veulent évoluer dans des environnements respectant la diversité des parcours et des origines, et prenant en compte l'inclusion.

Dans une période de retrait de l'État dans bien des domaines et, comme le souligne Frédéric Dabi¹, de méfiance croissante, jamais les Français n'ont autant cherché d'acteurs de substitution, capables de donner du sens à un projet commun, de fédérer autour d'un « récit collectif » : dès lors, il est beaucoup attendu de l'entreprise, dernier lieu pour « faire commun » avec des personnes aux parcours et aux origines variés.

1. Directeur général de l'IFOP.

1. POURQUOI PROMOUVOIR UNE APPROCHE STRATÉGIQUE DE L'INCLUSION ?

a. Sortir des approches en silo et avoir une approche en termes d'emploi, de travail et de compétences

L'engagement pour l'inclusion n'est pas nouveau. Depuis de nombreuses années, les entreprises sont engagées dans ce sens, initiant des actions favorisant la mise en place concrète d'une réelle égalité des chances. Trop souvent, ces politiques sont mises en place en silo – en s'adaptant aux besoins émergents – provenant de l'écosystème de l'entreprise ou des salariés eux-mêmes, sans pour autant constituer une stratégie globale avec l'emploi en ligne de mire.

Inclusion, diversité, équité : ces concepts sont omniprésents dans le débat public et traduisent des réalités, des actions diverses, pouvant parfois être sujettes à débat, si ce n'est à controverses.

Intégration professionnelle des personnes en situation de handicap, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, allongement des carrières professionnelles des seniors, accès à l'emploi des jeunes NEETs², politiques de lutte contre les discriminations basées sur l'origine sociale, territoriale et ethnique, publics spécifiques de la politique d'emploi, mais également politique pour les aidants familiaux, aide pour les salariés en situation de pauvreté, sont autant de facettes de l'inclusion.

Alors que des voix s'élèvent pour appeler à revoir ces engagements ou à une vigilance face à des dérives individualistes qui pèsent sur la cohésion de l'entreprise, ce plaidoyer a pour ambition de promouvoir une approche durable de l'inclusion, partie intégrante des questions de performance et d'emploi, basée sur les besoins en compétences et de travail.

Sur de nombreux sujets, les entreprises ont des solutions concrètes à apporter car elles sont au

cœur de l'actualité, étant le miroir de la société et de ses phénomènes (dépendance, montée des mouvements de collectifs, fait religieux en entreprise, inégalités sociales...).

Pour le MEDEF, une approche stratégique de l'Inclusion, c'est d'abord et avant tout :

→ parler emploi :

- > se poser les bonnes questions, compte-tenu des difficultés de recrutement persistantes, de course aux talents et aux compétences notamment très qualifiées ;
- > anticiper l'avenir face au mur démographique qui est devant nous avec une natalité en forte diminution, une baisse du nombre de jeunes arrivant sur le marché du travail chaque année et un vieillissement de la population active (le nombre de Français âgés de 75 à 84 ans va progresser de 49 % entre 2020 et 2030 et on attend 100 000 centenaires en 2050 selon l'Insee), conduisant à des besoins de main d'œuvre qui seront de moins en moins couverts³. La population active devrait stagner dès 2027 et commencer à baisser dès 2036 c'est-à-dire demain, puis le nombre d'actifs diminuerait jusque 2070 ;
- > toutes ces évolutions obligent à agir tant sur l'attractivité des emplois, des entreprises, sur la rétention des talents et l'anticipation/ la formation de nouveaux viviers de recrutement ;
- > **avoir une approche pragmatique visant la compétitivité et la performance de l'entreprise** car l'objectif d'inclusion ne sert pas toujours à court terme l'objectif économique en raison du réel coût que cela suppose.

2. NEETs : concept désignant les jeunes de 15/29 ans qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation.

3. Projections de l'Insee, de juin 2023.

- **parler travail** (et organisation du travail) :
 - > partir des besoins de l'entreprise, ancrée dans son territoire, ce qui suppose un questionnement RH (prenant en compte les besoins des salariés), managérial, économique ;
 - > sortir des approches en silos souvent synonymes d'actions *one shot*, structurellement limitées dans leurs effets.
- **parler équité et cohésion pour l'ensemble de l'entreprise** :
 - > permettre à chacun de disposer des mêmes opportunités en termes de recrutement, de progression de carrière au sein de l'entreprise, à compétences égales.
 - > à cet égard, il faut garder une certaine vigilance quant aux politiques de quota, pertinentes dans un certain nombre de cas, mais susceptibles d'apporter un sentiment d'iniquité (d'où l'importance de messages de sensibilisation et d'une communication claire de l'entreprise sur la politique menée).
- **parler engagement de l'entreprise** :
 - > en prenant en compte la diversité de la société française, dont la structure a considérablement évolué en 30 ans : augmentation du taux d'activité des femmes ; diversité sociale, culturelle, intergénérationnelle ; vieillissement de la population active pour ne prendre que quelques exemples ;
 - > en veillant à l'engagement des parties prenantes : implication des collaborateurs, prise en compte des besoins des clients, des partenaires et des communautés locales avec lesquelles travaille l'entreprise.

stratégique de l'inclusion, pour nous, consiste à reconnaître la personne dans toutes ses dimensions et à créer les conditions pour que chacun – quels que soient son parcours, son origine ou sa situation – puisse accéder à un emploi choisi et non pas subi.

L'inclusion est un enjeu de compétitivité. Dans un monde du travail en pleine mutation, les entreprises qui s'ouvrent à la diversité des profils, qui forment, qui accompagnent et qui croient au potentiel de chacun sont aussi celles qui innovent, qui fidélisent, qui créent du lien. C'est une réponse à la fois sociale et stratégique.

Concrètement, cela se traduit par des dispositifs comme notre CDI à des fins d'employabilité, qui vient compléter le CDI intérimaire (CDII) en apportant à la fois souplesse pour les entreprises et sécurité pour les salariés. Notre réseau Ergos, premier acteur de l'intérim d'insertion en France, agit quant à lui au plus près des besoins des personnes éloignées de l'emploi. Ses équipes proposent des missions adaptées, un accompagnement personnalisé et des parcours d'insertion construits pour faciliter un retour durable à l'activité.

Notre filiale Envergure, de son côté, intervient sur l'ensemble du territoire avec des solutions de formation sur mesure. Elle construit des parcours qualifiants pour les publics les plus fragiles, favorisant leur montée en compétences et leur accès à un emploi pérenne, en lien étroit avec les acteurs locaux.

Enfin, cet engagement s'inscrit aussi dans une politique plus large d'inclusion, en faveur du handicap, de la mixité et de l'égalité des chances, portée par des accords ambitieux et une politique interne de formation exigeante.

Nous n'en faisons pas une ambition abstraite mais un axe concret de transformation, car nous croyons que la responsabilité sociale n'est pas une charge, mais une chance. Et qu'en matière d'inclusion, ce que l'on construit pour les autres finit toujours par renforcer ce que l'on est soi-même.

Témoignage de Samuel Tual, président d'Actual Group

L'inclusion n'est pas un supplément d'âme : c'est une stratégie d'avenir

Chez Actual group, nous portons une conviction forte : l'inclusion est une dynamique qui structure, transforme et élève notre entreprise. Ce n'est ni un projet annexe, ni un exercice de communication. C'est une condition de performance durable.

Depuis notre création, nous avons fait du travail un levier d'émancipation, de justice sociale et de construction personnelle et collective. Une approche

Un point commun à toutes ces politiques :

- **un ancrage à la politique globale de l'entreprise ;**
- **une adaptation à l'organisation et à la culture d'entreprise ;**
- **une approche collective des problématiques (versus demandes individuelles) ;**
- **la promotion de véritables politiques d'inclusion passe par un engagement partagé ;**

c'est au cœur du rapport au travail et du lien entre entreprise et collaborateurs.

Le MEDEF considère qu'il faut sortir de trois logiques :

- **l'approche essentiellement réglementaire voire « punitive »** : notre conviction est qu'il faut « agir avec » les entreprises, faire confiance à leur dynamique d'engagement et ne pas renvoyer les politiques d'inclusion à une responsabilité unique des employeurs ;
- le **diversity/inclusion bashing**, qui considère ces sujets comme n'étant pas du ressort des entreprises et oubliant le potentiel apport économique des politiques d'inclusion ;
- l'approche militante et uniquement sociétale.

Structurer une approche stratégique de l'inclusion, c'est se donner les moyens d'être une entreprise engagée, qui mobilise tout son collectif de travail dans un objectif de croissance économique. Engagée sur le long terme et une intégration complète dans tous les aspects de l'organisation, elle vise non seulement à respecter les obligations légales, mais aussi à créer un environnement inclusif qui cherche à rassembler plutôt que diviser et favorise l'innovation, la créativité et la performance.

Témoignage d'Élodie Baussand, cofondatrice – Cabinet Tenzing

Qu'est-ce qu'une approche stratégique de l'inclusion pour vous ?

C'est une approche centrée sur le travail réel, ses conditions concrètes, et les inégalités sociales qui traversent l'entreprise. Elle vise à créer un cadre commun, où chacun peut exercer pleinement son métier, plutôt qu'à répondre à des logiques « identitaires » ou marketing. L'inclusion devient stratégique lorsqu'elle s'adresse à l'ensemble des salariés – y compris les plus invisibilisés – et cherche à améliorer leur quotidien de manière tangible.

En quoi est-ce un enjeu de compétitivité ?

En s'attaquant aux causes réelles de la désaffiliation au travail, l'inclusion permet de renforcer l'engagement, la fidélisation et la qualité collective. C'est en agissant sur les inégalités d'accès à la formation, à la mobilité, à la reconnaissance, qu'une entreprise

gagne en cohésion et en efficacité. À l'inverse, une inclusion qui se réduirait à des affichages symboliques ou des segmentations superficielles pourrait créer des tensions et affaiblir le collectif.

Pouvez-vous nous partager quelques actions concrètes mises en œuvre ?

Chez Tenzing, l'inclusion repose sur un recrutement fondé sur les compétences, pensé pour dépasser les barrières scolaires et sociales. Le *sourcing* s'appuie en priorité sur des partenariats avec des universités implantées sur l'ensemble du territoire, en s'affranchissant des logiques disciplinaires classiques. Il intègre également des écoles hors des radars traditionnels du conseil, dont les élèves sont souvent issus de zones à faible indice de position sociale (IPS), ainsi que des associations. Chaque candidat est évalué sur des mises en situation concrètes, sans préjugé lié au diplôme ou au parcours. L'intégration se prolonge par un double accompagnement – « *buddy* » et « *coach* » – et un programme de formation structuré autour de quatre axes : apprentissage interne, terrain, compagnonnage et partage des savoirs. Cette méthode permet à des profils éloignés du conseil, issus de milieux modestes, de rejoindre durablement nos équipes : 55 % viennent d'un foyer où au moins un parent est ouvrier, employé, agriculteur ou sans emploi, et 76 % estiment que leur expérience chez Tenzing a renforcé leur confiance et leur légitimité à exercer ce métier. Nos résultats et notre croissance en attestent : cela fonctionne.

b. Montrer que l'entreprise peut contribuer à la cohésion sociale

- ▼ Ces politiques d'inclusion, souvent impulsées par les entreprises elles-mêmes et par les pouvoirs publics, s'inscrivent aujourd'hui dans un cadre légal foisonnant et très structurant.
 - Tout d'abord, la notion de « diversité et inclusion » a évolué ces trente dernières années, depuis le prisme de la non-discrimination et d'une approche uniquement légale, intégrant au fur et à mesure les concepts de diversités, d'inclusion et enfin la notion d'équité⁴.
 - Depuis la Charte de la diversité au début des années 2000, lancée par Claude Bébéar⁵, qui a donné le « la » des politiques diversité des entreprises, de nombreuses politiques ont été développées par les entreprises : celles en faveur de **l'égalité femmes/ hommes**, puis de **mixité**, les politiques en faveur du **handicap**, celles visant à intégrer les **populations issues des quartiers dits prioritaires de la politique de la ville**, celles visant à intégrer par l'emploi des publics dits « **éloignés de l'emploi** », les politiques spécifiques, **réfugiés, travail des détenus** puis plus récemment, l'incitation des entreprises envers leurs chaînes d'approvisionnement (politique d'achats responsables, visant à sélectionner ses sous-traitants en fonction de leur respect de critères sociaux et environnementaux...) et plus récemment encore, les normes extra-financières imposant un cadre qui normalise les pratiques.
 - Ces politiques se sont **spécialisées, avec des approches de plus en plus segmentées par public**, en lien d'ailleurs avec la politique publique qui a souvent légiféré par spécificité.
 - ▼ En France, l'inclusion est avant tout le reflet d'une approche politique et, contrairement à la majeure partie des pays occidentaux, **le rôle de l'État est phare** avec une approche moins « business », comme le souligne d'ailleurs Laure Bereni⁶.
 - La France est l'un des rares pays où **l'encadrement légal est à ce point complet**. Cela devrait nous conduire à réfléchir à la limite à ne pas franchir et à l'articulation de toutes ces normes qui parfois se superposent, voire se contre-
- disent : quel dosage doit être trouvé pour concilier normes et efficacité opérationnelle, capacité à investir et précaution à prendre en compte, maintien de l'activité sur le territoire et enjeux de compétitivité, développement de l'emploi et coût du travail ?
- ▼ À ce mille feuille législatif, souvent de nature européenne, s'ajoutent des leviers dits *soft* et interprétables tels que :
 - l'objectif de Développement durable des Nations Unies ; Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur leur conduite responsable ;
 - les codes de conduite, dont le code AFEP/ MEDEF ;
 - les labels d'État : diversité et égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Handéo sur les salariés aidants familiaux ;
 - les Chartes d'engagement, dont la Charte de la diversité, de la parentalité, le Manifeste de l'inclusion, pour n'en citer que quelques-uns.

4. D'après l'AFMD.

5. La Charte de la diversité a été lancée en octobre 2004, sur la base du rapport publié par l'Institut Montaigne « Les oubliés de l'égalité des chances ». 33 entreprises pionnières avaient signé la Charte de la diversité rédigée par Claude Bébéar, Yazid Sabeg, Laurence Mehaignerie et s'engagent à favoriser l'égalité des chances dans l'emploi. À ce jour, 5 500 organisations sont signataires de la charte de la diversité. L'exemple français a été suivi par 26 Chartes en Europe.

6. Laure Bereni, 2023, [Le management de la vertu | Cairn.info](#).

c. L'entreprise, un architecte des solutions dans un contexte d'évolution accélérée : de l'État providence à l'entreprise providence, jusqu'où aller ?

- ▼ Les entreprises sont appelées de plus en plus à **répondre aux besoins de protection de leurs salariés** : mutuelles obligatoires, prévoyance, action sociale, prévention en matière de santé, soutien aux associations, actions spécifiques pour les aidants familiaux, pour palier des situations de vulnérabilité de certains collaborateurs (achat de logement pour les salariés, solutions en matière de soutien à la parentalité y compris de garde d'enfants, aide à la mobilité), ou encore accompagnement en cas de violences domestiques et familiales. Ces situations visent bien évidemment à apporter des solutions à des risques d'absentéisme, de moindre engagement des collaborateurs, voire de retrait du marché du travail, notamment de la part de familles monoparentales. De ce fait, l'entreprise est amenée à assumer des responsabilités qui devraient relever du champ légitime de la puissance publique.
- ▼ Les chefs d'entreprise ont vocation à être **des acteurs du changement**. Dans ce monde en pleine reconfiguration, ils peuvent, par leurs actions, contribuer à bâtir des modèles plus équitables et durables. Par exemple, au-delà de la relocalisation de l'activité sur le territoire national, l'innovation sociale et l'engagement sociétal peuvent être des leviers pour bâtir des modèles équitables et durables, répondant tant aux attentes des collaborateurs que des consommateurs. Selon une étude de Kantar⁷, 71 % des Français, et tout particulièrement les jeunes générations, attachent de l'importance aux actions menées par les entreprises pour lutter contre les discriminations.

Témoignage de **Gérald Jasmin, président Adecco France**

Qu'est-ce qu'une approche stratégique de l'inclusion pour vous ?

Je suis fier de pouvoir affirmer que pour Adecco, l'inclusion n'a rien d'un objectif abstrait. En tant qu'intermédiaire du marché du travail et opérateur de l'emploi, il nous a très vite paru évident que miser sur l'inclusion était une stratégie commercialement et socialement gagnante.

En quoi est-ce un enjeu de compétitivité ?

D'abord, et de manière très pragmatique, c'est une réalité économique et sociale. La transition démographique et la baisse de la population active aura, à un horizon proche, des impacts très forts sur le marché de l'emploi, qui vont fragiliser le financement de notre modèle social largement basé sur le travail. L'enjeu est donc d'augmenter le taux et l'intensité d'emploi, et pour cela, l'effort doit être mis sur l'ouverture du marché du travail à tous les profils. La première étape, c'est de reconnaître que l'inclusion est stratégique pour l'entreprise, pour l'économie et pour la société : face aux pénuries de main d'œuvre que certains secteurs connaissent déjà, on ne peut pas faire l'impasse sur une stratégie de recrutement inclusive et une politique RH qui vise à maximiser l'employabilité de tous les publics.

Pouvez-vous nous partager quelques actions concrètes mises en œuvre ?

Chez Adecco, cela fait déjà plus de 25 ans que l'on a pris la mesure de cette réalité, et que nous avons souhaité aller plus loin, en observant sur le terrain que l'inclusion était bel et bien une stratégie gagnante. Ainsi, nous sommes fiers d'avoir contribué à la création de l'intérim d'insertion, avec notre filiale Humando et le réseau Adecco Inclusion (5 entreprises de travail temporaire d'insertion, 3 entreprises adaptées de travail temporaire – 160 agences et plus de 13 000 personnes accompagnées). D'une nécessité économique et sociale, l'inclusion est devenue une activité commerciale à part entière, un facteur de performance et un axe différenciant auprès de nos parties prenantes. La diversité est une richesse et nous avons à cœur de la promouvoir en interne et auprès de nos clients. Une illustration dont nous sommes collectivement très fiers est notre action auprès de plus de 7 000 réfugiés que nous avons accompagnés vers l'emploi en 2024.

Mais pour que cette culture inclusive imprègne l'entreprise, elle doit s'accompagner d'une politique de lutte contre toutes les formes de discriminations. Cela est dans l'ADN du groupe Adecco depuis plus de 20 ans : si on veut réellement ouvrir le marché du travail, il faut lutter contre tous les biais et promouvoir des pratiques exemplaires. Ainsi, nous formons l'ensemble de nos collaborateurs, évaluons leurs pratiques, et les accompagnons au quotidien pour que l'inclusion soit une réalité du quotidien partagée à tous les niveaux de l'organisation.

7. Brand Inclusion Index 2024.

2. DES DÉFIS À RELEVER

Compte-tenu des obligations incombant à l'employeur, une approche stratégique permet de répondre aux nombreuses obligations existantes, d'en faire un véritable levier de politique d'entreprise dans une perspective d'analyse des risques... car les défis sont nombreux.

a. Dans un contexte de « déclin du Politique », des injonctions croissantes vis-à-vis des entreprises de la part des pouvoirs publics

▼ Citons par exemple :

- l'appel des pouvoirs publics à s'engager sur les différents volets de la politique de l'État : seniors, personnes éloignées de l'emploi par l'emploi direct ou les achats inclusifs (réfugiés, jeunes NEETs, détenus...), insertion professionnelle des personnes handicapées, des sportifs de haut niveau, égalité professionnelle, habitants des QPV, pauvreté des travailleurs, mentorat, immersions professionnelles, stages... mais également sobriété énergétique, aide alimentaire, production locale... ;
- la mise en place de la 1^{re} politique publique d'engagement des entreprises (GIP « Les entreprises s'engagent ») vise à mobiliser des entreprises pour atteindre des objectifs de politique publique ;
- les appels de même nature au niveau des collectivités locales et des milieux associatifs.

b. Des demandes également croissantes de la part des collaborateurs et des futures recrues

- ▼ L'entreprise doit prendre en compte des demandes croissantes des collaborateurs en termes de flexibilité organisationnelle de travail (télétravail par exemple), mais également des

attentes sociétales (engagement en matière d'environnement, d'équité, d'articulation des temps de vie, d'inclusion...). L'engagement de l'entreprise sur les volets inclusion est un critère de confiance de la part des collaborateurs ; c'est également un élément fort d'attractivité pour les jeunes générations⁸.

c. L'influence des normes extra-financières et notamment la prise en compte de l'actualité réglementaire foisonnante (CSRD, C3S, transparence des rémunérations...) sur les politiques mises en place

- ▼ La mise en œuvre de la directive CSRD soulève de nombreux obstacles à surmonter et certaines entreprises impactées ne s'estimaient pas prêtes à répondre à toutes ses exigences.
- ▼ Au-delà de s'assurer de sa rentabilité, l'entreprise est appelée à se préoccuper des conditions de sa pérennité, incluant les réalités de son environnement territorial et du bien-être de ses collaborateurs. Ces efforts ne répondent pas seulement à des exigences réglementaires croissantes, mais constituent aussi un levier pour attirer des clients et investisseurs sensibles à ces valeurs.

8. Le Baromètre de perception de l'égalité des chances et de la RSE en entreprise (MEDEF/Vérian, 2024) confirme les attentes des salariés sur ces volets. Le sondage OpinionWay (2024) confirme le manque de confiance des Français par rapport aux responsables politiques et médias tandis que les entreprises sont appelées à jouer un rôle plus important. De même, le sondage Vérian sur les leviers de confiance des Français confirme les attentes envers les entreprises.

d. Les transitions en cours (notamment numérique avec l'IA) constituent l'opportunité d'une meilleure inclusion

- ▼ Les progrès de l'IA sur le marché du travail représentent un bouleversement d'ampleur inédite, notamment au regard de la vitesse d'adoption de cette technologie. Si les études de l'impact de l'IA sur l'emploi sont pour beaucoup pessimistes, engendrant une certaine anxiété parmi les travailleurs⁹, le potentiel de l'IA pour améliorer l'inclusion sur le marché du travail et le bien-être au travail est important.
- ▼ Les apports peuvent être de plusieurs ordres :
 - gagner du temps et améliorer la qualité de vie au travail. L'IA apporterait aux salariés un gain de 5 heures de travail hebdomadaire en moyenne ;
 - favoriser la mobilité sociale, cassant notamment les barrières traditionnelles comme la langue ou le diplôme, et permettre de relocaliser une partie des tâches délocalisées. Selon l'étude du Comex 40-MEDEF en 2025 « L'expertise ne perdrait pas en valeur mais c'est l'expérience qui l'emportera sur l'apprentissage sanctionné par le diplôme ».
- ▼ Pour accompagner positivement l'adoption à grande échelle de cette technologie, les entreprises doivent se mobiliser afin de :
 - tirer parti de toutes les opportunités offertes par l'IA à chaque étape de la chaîne de valeur de l'accès et du maintien en emploi, à travers des stratégies d'IA qui placent l'humain au cœur de la technologie ;
 - utiliser l'IA pour améliorer les conditions et l'organisation du travail et faire de cette technologie un outil positif au service de l'inclusion et de l'employabilité tout au long de la vie. À cette fin, l'IA peut être utilisée tant sur le recrutement que sur le développement des carrières et l'amélioration des conditions de travail ;
 - enfin, mettre en place un **cadre éthique et transparent (IA de confiance)**. De nombreuses entreprises se sont dotées d'outils, par exemple des chartes de principe pour une IA responsable ou encore des comités d'éthique (ex. The Adecco Group).

e. Le risque de l'inaction est à mettre au regard des bénéfices de l'engagement de l'entreprise

- ▼ Ce risque est de plusieurs ordres : perte de talents, pertes de marchés (dans le cas de clauses sociales), atteinte à la réputation (critiques publiques, boycott), et sanctions légales (amendes pour non-respect du taux d'emploi de personnes handicapées, contentieux pour fait de discrimination par exemple).
- ▼ La mise en place de politiques d'inclusion présente un coût non négligeable pour l'entreprise et peut conduire à des questionnements sur la pérennisation des budgets alloués. C'est pourquoi, structurer les actions autour d'indicateurs concrets, et penser les impacts de ces actions de façon proactive est indispensable.
- ▼ Un certain nombre d'aides financières existent pour accompagner ces différentes politiques et peuvent être un levier pour agir (clauses sociales, exonérations spécifiques de charges...).
- ▼ Que gagne-t-on à faire mieux que les autres ? Quelle valorisation pour les entreprises qui s'engagent réellement, qui innovent, qui prennent des risques ? On parle souvent des contraintes et des coûts, rarement des bénéfices sociaux et économiques que les entreprises pourraient faire valoir. Or, ceux-ci sont réels : par exemple en ayant un accès facilité à la commande publique... Il faut que l'engagement soit reconnu comme tel, et qu'il apporte une plus-value concrète à l'entreprise.

9. 40 % d'entre eux déclarent craindre pour la sécurité de leur emploi à long terme, selon l'étude *Global Workforce of the Future 2024* menée par The Adecco Group (TAG). 13 % des travailleurs interrogés déclarent par ailleurs avoir perdu leur emploi à cause de l'IA, une des réalités des impacts de la technologie qu'il ne faut pas ignorer.

f. La demande des salariés, de prise en compte de l'identité personnelle, peut être en contradiction avec l'approche de l'entreprise qui valorise le collectif

- ▼ Comme le souligne Denis Maillard¹⁰, « *l'individu au travail, notamment les jeunes, mettent en avant leur personnalité, leur identité ou leur subjectivité, ce que l'entreprise encourage d'ailleurs* ».
- ▼ Les dernières lois tendent à répondre à des problématiques personnelles autrefois considérées comme du périmètre de l'intime (articulation avec la vie personnelle, congé menstruel, ménopause...).

g. Gérer la « diversity/gender fatigue »

- ▼ La « diversity et gender » fatigue désigne la lassitude et/ou le désengagement des collaborateurs face aux initiatives d'égalité, de diversité et d'inclusion. Ce phénomène peut freiner l'efficacité de ces politiques et créer des résistances internes. Pour les entreprises, l'enjeu est de placer ces politiques à un niveau stratégique, de les adapter aux réalités rencontrées et de les rendre plus collaboratives afin d'engager réellement les parties prenantes internes et externes dans cette démarche.

Témoignage de Sasha Kettler, directeur du site de Blanzay en Bourgogne et Sophie de Villepin, responsable diversité et inclusion, Michelin

Qu'est-ce qu'une approche stratégique d'inclusion pour vous ?

Avoir une stratégie d'inclusion, c'est avant tout définir une politique Diversité, Équité, Inclusion en lien avec les valeurs et les ambitions de l'entreprise. C'est ensuite l'intégrer à la stratégie de l'entreprise avec des ambitions portées à tous les niveaux et mesurer l'impact de nos actions régulièrement.

En quoi est-ce un enjeu de compétitivité ?

Chez Michelin, La diversité, l'équité et l'inclusion sont une déclinaison de la valeur cœur qui anime l'entreprise depuis son origine : le respect des personnes. Notre politique « DEI » répond au besoin d'être explicite sur les raisons qui nous poussent à agir sur ces sujets, mais aussi sur ce qui est attendu concrètement dans le Groupe, tant au niveau corporate que dans les régions.

Elle témoigne aussi de la prise en compte de la multiplicité des enjeux existants (mixité, cultures, âges, ethnicité, LGBTQ+, religion, origine sociale, etc.) et des attentes sociétales croissantes sur ces sujets.

Si cette politique vise à augmenter l'ouverture de l'entreprise et l'acceptation de toutes les diversités partout où le Groupe est implanté, nous reconnaissons qu'il existe sur ces sujets des différences culturelles et légales importantes dont il faut tenir compte, sans que jamais celles-ci puissent justifier des traitements inéquitables ou de la discrimination.

Dans cet environnement de travail inclusif, chacune et chacun peut ainsi contribuer à l'intelligence collective et s'autoriser à exprimer, avec respect, leurs idées, leurs remarques, leurs opinions. L'inclusion apporte donc aussi de la performance à l'équipe et à l'entreprise. En agissant sur le « travailler ensemble » et en permettant aux personnes de bien vivre leurs diversités au sein de l'entreprise, cette dernière répond aussi à des enjeux de société.

Au niveau d'un pays, une façon d'engager tout le corps social dans une stratégie DEI est de préparer des accords d'entreprise avec les organisations représentatives du personnel. Cette démarche avec les IRP est stratégique et vertueuse, elle permet de mettre en avant des ambitions, de s'engager tous ensemble sur actions concrètes et des outils de mesures.

Pourquoi promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion ?

- Parce que c'est un enjeu de bien-être au travail.
- Parce que c'est un enjeu de performance.
- Parce que c'est un enjeu de responsabilité sociétale.
- Parce qu'il y a des contraintes légales.
- **Favoriser l'intelligence collective** : avoir des équipes diverses permet de multiplier les idées et les points de vue et ainsi de favoriser l'intelligence collective. Cela stimule la créativité et l'innovation et permet de prendre des décisions pertinentes.

10. Quand la religion s'invite dans l'entreprise- mars 2025.

- **Comprendre les clients** : avoir des employés qui représentent les diversités de la société permet de mieux comprendre les attentes des clients dans toutes leurs diversités.

 - **Puiser dans un plus grand vivier de talents** : être ouvert à la diversité lors des recrutements augmente le vivier de talents qui pourraient rejoindre Michelin, donne leur chance aux meilleurs sur des critères de compétences et permet de constituer les équipes les plus talentueuses.

 - **Avoir des équipes engagées** : en favorisant un environnement inclusif de toutes les diversités, on permet à chacun de se sentir accepté et valorisé et ainsi de développer un bon niveau de motivation et d'engagement pour contribuer à la performance.
-

3. COMMENT FAIRE ? DES PRINCIPES D'ACTION

Comment l'entreprise permet à chacun de capitaliser sur son plein potentiel ?

La mise en œuvre de ces principes d'actions permettra à l'entreprise de créer un environnement inclusif où chaque collaborateur peut s'épanouir et capitaliser sur son plein potentiel. En intégrant ces pratiques, les entreprises non seulement respectent leurs obligations légales, mais elles renforcent également leur culture d'entreprise et leur performance globale.

Pour une entreprise, mettre en place une approche globale de l'inclusion peut être perçue comme une politique exigeante ; les recommandations suivantes résultent des retours d'expériences des entreprises auditionnées.

- **Adopter une vision de long terme intégrant les questions d'attractivité et de performance de l'entreprise :**

- en prenant en compte le coût à court terme de ces politiques ;
- en agissant en amont afin de **changer les mentalités et d'instaurer une culture d'entreprise inclusive à tous les niveaux** (comex, managers, collaborateurs), et de susciter un engagement fort des équipes ;
- en privilégiant une **approche par l'égalité des chances, qui repose sur les compétences professionnelles et un ancrage dans le travail**, ce qui évite l'écueil d'une approche politique de ces questions, souvent très sensibles. Certaines questions restent très clivantes, et les résistantes internes peuvent conduire au rejet des actions ;
- **une construction progressive (pas à pas), en veillant à rassembler les collaborateurs et non les diviser**. Ces politiques doivent être élaborées en prenant en compte l'histoire et la culture de l'entreprise, la lutte contre

les stéréotypes, l'organisation du travail et les coûts de ces actions. Il n'y a donc pas de recette unique ;

- des coopérations à structurer avec les acteurs, le tissu associatif, ce qui, là aussi, prend du temps afin d'identifier les bonnes coopérations ;
- **éviter l'uniformisation : il est essentiel de sortir de l'approche normative** qui conduit à uniformiser ces politiques mais bien de s'adapter au contexte propre à chaque entreprise. Le cadre légal, exigeant, donne un cadre structurant pour l'entreprise. Cela suppose de bien le cadre légal connaître tout comme les marges de manœuvre pour agir.

- **Des méthodes concrètes**

- Définir **le cadre d'action de l'entreprise** : il est important de définir quelle est la juste politique pour l'entreprise en fonction de son activité et de ses besoins, à court et moyen termes.
- **S'appuyer sur le dialogue social** : les partenaires sociaux sont des acteurs clés des politiques d'égalité, de diversité, et d'accès à la formation. Les politiques d'inclusion ne peuvent reposer uniquement sur le management ou la gouvernance : elles doivent aussi s'ancrer dans le dialogue social, dans la capacité à construire des consensus, à négocier des avancées concrètes, à garantir une dynamique partagée et contribuer ainsi à faire de l'inclusion un vrai projet d'entreprise. C'est aussi la garantie d'une certaine symétrie des attentions, gage d'adhésion de l'ensemble des salariés à ces actions.
- **Faire preuve de discernement sur chaque type d'action engagée** : comment l'entreprise souhaite-t-elle se positionner, quel est le cadre légal ? quels besoins sont exprimés par les collaborateurs ?
- **Éviter les approches en silos** : sortir d'approches trop segmentées par singularité ou communauté afin de construire le projet com-

mun car elles peuvent d'une part conduire à **une stigmatisation des collaborateurs et d'autre part à la perception d'un manque d'équité conduisant au rejet de certaines politiques** (fatigue sur la mixité, rejets de politiques visant les aidants). Par exemple, Axa a mis en place un réseau de promotion de l'inclusion qui embrasse tous les sujets.

- **Mener une analyse des risques afin de comprendre et d'anticiper les points de décrochage et de désengagement** : recrutement, rétention des collaborateurs, promotion, messages, organisation du travail...
- **S'appuyer sur les collectifs d'entreprises.** Très divers, ils permettent de fédérer et partager les pratiques.

• Des pratiques efficaces

- **Une implication au plus haut niveau** : pour avoir un réel impact, ces politiques doivent être portées au plus haut niveau de l'entreprise. Pour faire progresser l'inclusion concrètement, il faut agir sur les systèmes en profondeur. L'écart entre les moyens et les intentions pèse sur les résultats des actions menées.
- Mettre en place une coordination centralisée des partenariats pour éviter dispersion d'actions et redondance.
- **Être attentif à la communication.** Il est crucial d'être très vigilant à la manière de porter les messages afin d'éviter des sentiments d'iniquité et de rejet (par exemple, montrer par les chiffres que la politique handicap est source d'équité pour tous, ou que les nominations se font sur les compétences).
- **Jouer le jeu de la formation.** Les entreprises engagées dans l'inclusion doivent jouer le jeu de la formation ; ceci est particulièrement important pour des publics ne disposant pas de toutes les compétences requises pour le poste, par exemple dans le cas des publics spécifiques.
- **Mesurer l'impact.** Il peut être utile de s'appuyer également sur les enquêtes auprès des collaborateurs pour identifier les points d'amélioration.

Témoignage d'Anne-Élise Chevillard, directrice Diversité & inclusion, Axa France, présidente du comité Diversité et inclusion de France Assureurs

« La diversité et l'inclusion sont au cœur de notre valeur « **One AXA** », incarnant notre volonté de créer un **environnement de travail où chaque individu se sent non seulement respecté, mais aussi valorisé pour sa contribution unique.** Cette vision se concrétise à travers des engagements tangibles inscrits dans la durée, portés au plus haut niveau de l'entreprise.

Chez Axa, nous abordons l'inclusion et la diversité à travers le prisme de l'égalité des chances. Nous n'excluons donc aucune « diversité », tout en veillant à nous concentrer sur les compétences dans nos processus de recrutement et de gestion de carrière et en respectant bien sûr le cadre légal.

Nous avons en effet à cœur d'adopter une approche proactive et innovante, en perpétuelle amélioration, afin de répondre aux attentes évolutives de nos collaborateurs et candidats. Nous nous efforçons de les accompagner et de les reconnaître dans leurs singularités, en intégrant leurs feedbacks dans nos pratiques pour créer un environnement professionnel toujours plus inclusif. Ainsi, notre enquête annuelle Inclusion Survey nous permet d'identifier de manière pragmatique, neutre et confidentielle, les sources de non-inclusion perçues nos collaborateurs sur lesquelles nous devons concentrer nos efforts. Si 9 répondants sur 10 nous disent se sentir inclus et respectés tels qu'ils sont, nous identifions aussi des axes de progression qui peuvent varier selon les pays et les cultures. En France, l'âge est par exemple un axe sur lequel nous sommes mobilisés pour déconstruire les stéréotypes et accompagner nos collaborateurs expérimentés dans leur projet de carrière, et ce dans un contexte d'allongement de la durée de vie et des carrières.

Nous sommes fiers du chemin parcouru chez Axa France, notamment sur le handicap avec un taux d'emploi en constante évolution de plus de 7 %, sur le genre avec un indicateur global d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes de moins de 1 % et 45 % de femmes parmi nos dirigeants ou encore sur la diversité de notre recrutement : 25 % de nos recrutements 2024 sont issus des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) et les Zones de Revitalisation Rurale (ZRR).

Ces avancées nous encouragent à poursuivre notre action en tant que moteur de progrès en matière d'inclusion, et à renforcer notre engagement pour une société plus juste et inclusive pour tous.

Dans un contexte en constante évolution, notre boussole demeure inchangée : garantir par des processus transparents et justes un égal accès aux opportunités et continuer à former nos collaborateurs et managers au respect des différences. »

Chez Sanofi, l'inclusion n'est pas une simple déclaration d'intention, mais un impératif stratégique pour renforcer notre performance collective et notre capacité à innover pour tous les patients. Avec détermination et humilité par rapport au chemin restant à parcourir, nous agissons au quotidien pour créer un avenir où chacun et chacune peut s'épanouir.

L'engagement de Sanofi en faveur de l'inclusion : créer un avenir où chacun peut s'épanouir

Chez Sanofi, nous plaçons l'égalité des chances et l'inclusion au cœur de notre stratégie d'entreprise et ambition de poursuivre les miracles de la science pour améliorer la vie des gens. Notre conviction est qu'un lieu de travail inclusif permet de libérer le potentiel de chacun en termes de créativité et d'innovation. Cette vision se manifeste à travers plusieurs axes stratégiques, notamment notre action auprès des jeunes issus des Quartiers prioritaires de la ville (QPV) et notre politique d'inclusion des personnes en situation de handicap.

Dès 2018, nous nous sommes illustrés comme un contributeur majeur du Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises (PaQte). Notre ambition se concrétise à travers des actions fortes en faveur de l'égalité des chances. En 2024, grâce à des centaines de collaborateurs passionnés, nous avons accompagné plus de 7000 jeunes, dont 63 % issus des QPV dans la découverte de nos métiers. Notre programme de mentorat social a permis à 1000 jeunes d'être accompagnés par 300 mentors Sanofi sur les trois dernières années, s'inscrivant pleinement dans l'initiative nationale « 1 jeune, 1 mentor ».

Notre politique d'inclusion se distingue particulièrement par notre engagement envers les personnes en situation de handicap. Avec un taux d'emploi direct de 9,17 % en 2024 et environ 1500 bénéficiaires de l'Obligation d'emploi des travailleurs handicapés dans nos effectifs, ainsi qu'une prise en compte des spécificités de la neurodiversité dès 2020, Sanofi se positionne comme un leader de l'inclusion.

En matière d'égalité professionnelle, Sanofi a réalisé des avancées significatives avec l'instauration d'un congé d'accueil de l'enfant de 14 semaines pour tous les parents, indépendamment de leur genre. Cette mesure s'accompagne d'une progression constante de la féminisation de nos instances dirigeantes, avec 42 % de femmes au sein de notre comité exécutif et 45 % dans nos postes de direction.

GUIDE
PRATIQUE

**ET MAINTENANT
COMMENT PASSER
À L'ACTION ?
RECRUTER,
MANAGER,
COOPÉRER,
S'ENGAGER**

RECRUTEMENT INCLUSIF : COMPRENDRE LES ENJEUX ET UTILISER LES BONS OUTILS POUR DIVERSIFIER LES RECRUTEMENTS

« On ne motive pas les hommes avec des discours mais en respectant leurs aspirations profondes. »

Antoine Riboud

Au-delà de redonner sens à la promesse républicaine visant l'émancipation individuelle, le recrutement inclusif repose sur une approche pragmatique, ancrée dans **les réalités de la société française, permettant de répondre notamment aux difficultés de recrutement auxquelles font face de nombreuses entreprises.**

Ces difficultés vont sans nul doute croître à moyen terme car, comme le souligne notamment Maxime Sbaihi, notre pays va être très vite confronté à une baisse des entrées sur le marché du travail, résultant de la dénatalité, et une augmentation des sorties avec le vieillissement de la population. « *Un quart de notre population active part à la retraite sur une décennie. La jeunesse se raréfie et avec elle, la main d'œuvre nécessaire pour faire tourner notre économie* »¹¹.

L'entreprise doit **attirer, fidéliser et élargir les profils qu'elle a l'habitude de recruter**, parfois vers des profils « moins prêts à l'emploi », moins armés pour répondre aux attentes du marché du travail.

Les avantages d'un recrutement inclusif : définition et enjeux

1. Qu'entend-on par « recrutement inclusif » ?

Il s'agit :

- d'une part, d'un **processus de recrutement garantissant l'égalité des chances et un traitement équitable** pour tous les candidats, quel que soit leur profil. Cela vise notamment à lutter contre toutes formes de discriminations à l'embauche, en se basant sur les critères définis par la loi (article L1132-1 du Code du travail). Il s'agit également de répondre aux normes légales en vigueur ;
- d'autre part, d'une démarche visant à **élargir ses viviers de recrutement** en ayant une démarche pro-active pour certains publics qui franchirait peu les barrières du recrutement classique (par exemple, les jeunes NEETs, les personnes éloignées de l'emploi, des sortants de détention, mais également des jeunes diplômés de filières universitaires généralistes...).

2. Pourquoi diversifier les embauches ?

Au-delà des obligations légales qui s'imposent aux entreprises, l'intégration d'une politique d'inclusion dans les stratégies de recrutement est un réel atout à plusieurs titres.

11. Maxime Sbaihi, Philonomist, mars 2025, « On va manquer de travailleurs avant de manquer de travail » : La dénatalité vue par l'économiste Maxime Sbaihi | Philonomist.

- ▶ Une politique de recrutement inclusif, intégrée aux techniques RH, permet **d'attirer un vivier de talents invisibles mais engagés**, créant des équipes plus agiles.
- ▶ **Sortir de l'exclusivité de la culture du diplôme**, décroïsonner le marché du travail des diplômés et s'affranchir de recrutements trop souvent homogènes et issus des mêmes écoles, répondre aux inégalités sociogéographiques, attirer des profils diversifiés.
- ▶ **La mise en place d'actions d'inclusion constitue souvent un élément de fierté interne qui contrebalance les difficultés perçues et encourage l'engagement des collaborateurs** (dont plus de 70 % accordent une importance particulière aux engagements sociaux de l'entreprise).
- ▶ Le renforcement de la mixité des équipes peut être perçue de façon positive tant en interne que par les clients.
- ▶ Contribuer à la **construction d'une entreprise plus agile** est un facteur de meilleure adaptation aux défis actuels et futurs du marché du travail.
- ▶ En intégrant concrètement l'inclusion dans ses processus RH, l'entreprise devient ainsi plus apte à **innover et à se positionner comme un acteur dynamique** face aux évolutions du marché du travail.

Une démarche à forte valeur ajoutée.



Au-delà de l'intention, quelques leviers sont mis en avant par les entreprises elles-mêmes pour sortir du conformisme du diplôme ou de l'origine et aller vers des publics qui, parfois, nécessitent un accompagnement spécifique afin d'éviter rupture

en cours de périodes d'essai, accélération de difficultés personnelles... Autant d'**anticipation permettant ensuite de sécuriser la phase d'emploi**.

Anticiper certaines difficultés notamment pour des publics spécifiques

- ▼ Certains publics présentent des **difficultés réelles qu'il faut d'une part, anticiper et d'autre part, accompagner** afin que l'investissement « recrutement » soit gagnant dans la durée.
 - Les publics éloignés de l'emploi, en plus d'être souvent peu diplômés et qualifiés, peuvent être confrontés à diverses problématiques, d'ordre administratif, social, financier, familial, de santé, de mobilité notamment en territoire rural, pouvant compromettre une inclusion durable dans l'emploi.
 - Ce peut être, par exemple, une personne qui ne respecte pas les horaires de travail ou qui ne maîtrise pas les compétences comportementales attendues, qui n'a pas de compte bancaire ou de domiciliation, pourtant indispensables pour être rémunéré, une personne dont les difficultés peuvent susciter des craintes du collectif de travail quant à la bonne organisation du travail.
 - Savoir surmonter les inquiétudes, la peur de l'échec du recrutement permet souvent de consolider une inclusion durable dans l'entreprise.
- ▼ Dans cette démarche ambitieuse, **l'entreprise ne peut agir seule**. Elle doit **s'inscrire dans un écosystème et s'associer à des partenaires dont c'est le métier**. Car **l'inclusion est une compétence à part entière, qui suppose une ingénierie spécifique, une capacité à accompagner, à lever les freins que l'on nomme « périphériques », à sécuriser les parcours**.
- ▼ À ce titre, **les opérateurs d'insertion et en particulier les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) sont des alliés essentiels**.
 - Ateliers et chantiers d'insertion, entreprises d'insertion, associations intermédiaires, GEIQ, ETTI : tous conjuguent accompagnement social et activité économique, et sont présents sur l'ensemble du territoire. Leur connaissance fine des publics, leur expertise de l'accompagnement renforcé, leur capaci-

té à articuler production et parcours rendent possibles des coopérations solides avec les entreprises classiques. Intégrer ces partenaires dans sa stratégie RH, dans ses achats, ou dans ses dynamiques de filière, c'est sécuriser l'engagement inclusif de l'entreprise.

Les approches et bonnes pratiques pour un recrutement inclusif

Rendre le recrutement inclusif est une démarche volontariste supposant de questionner en profondeur les différentes étapes de son processus d'embauche, afin de lutter efficacement contre la **persistance de stéréotypes**.

En effet, certaines entreprises ou recruteurs peuvent, plus ou moins consciemment, favoriser des **profils similaires** et ainsi se priver de profils et compétences variés.

En pratique, le recrutement inclusif repose sur l'idée de **privilégier les compétences attendues pour le poste, en prenant en compte l'expérience** des candidats, **au-delà de leurs diplômes** voire indépendamment de leur niveau académique initial, qui peuvent refléter des situations éducatives inégales.

« Si vous souhaitez recruter 10 personnes aux profils diversifiés, quel est le processus le plus efficace ? Confier le recrutement à une seule personne ou à 10 personnes ? La réponse est contre intuitive mais a été rapportée lors de nos auditions : confier le recrutement à une seule personne, qui, certes, pourra privilégier au départ les profils les plus en adéquation avec le profil de poste ou proches de profils déjà en poste puis élargira progressivement son spectre de recherche ! »¹²

Voici quelques éléments clés à considérer, pour mettre en place une démarche de recrutement inclusive efficace, issus des nombreuses auditions menées avec des chefs d'entreprises :

→ 1. S'appuyer sur les partenariats avec des structures spécialisées d'accompagnement vers l'emploi

Face à des publics présentant certaines fragilités sociales, plusieurs solutions éprouvées peuvent aider l'entreprise :

- > a. **le service public de l'emploi** : France travail, Cap Emploi pour les personnes

12. Audition du Club 21^e Siècle, février 2025.

en situation de handicap, les missions locales pour les jeunes en difficulté?

Cap emploi accompagne les personnes en situation de handicap dans leur insertion professionnelle en offrant un suivi personnalisé, des formations et en facilitant les recrutements auprès d'entreprises sensibilisées. Ce réseau aide également les employeurs à adapter les postes de travail et à respecter leurs obligations légales.

- > b. **sous-traiter ou mutualiser le recrutement en s'appuyant sur les groupements d'employeurs pour l'emploi et la qualification (GEIQ) ou sur les entreprises de travail temporaire d'insertion.**

Les ETTI mettent en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement pour leurs salariés et favorisent la prise de poste par une préparation approfondie avec la personne, un suivi et une évaluation réguliers. L'objectif du parcours d'insertion consiste également à résoudre des problèmes sociaux qui freinent l'accès à l'emploi durable en partenariat avec les travailleurs sociaux concernés.

Le réseau Adecco inclusion accompagne chaque année près de 15 000 bénéficiaires éloignés de l'emploi. Avec des dispositifs innovants, et sous des formes variées (Entreprises de Travail temporaire d'insertion, entreprise adaptée, entreprise adaptée de travail temporaire, partenariats public-privé territoriaux, etc.), le réseau contribue à des sorties dynamiques vers l'emploi durable pour 70 % d'entre eux. Cette alliance unique est composée de 8 Joint Venture Sociales et partenaires (Humando, Idées Intérim, Insérim, Janus, Sato, FMS2i, Handishare Intérim et Handicap Intérim) et est fort de 170 agences en France.

Un tremplin pour l'inclusion chaque jour : Adecco France met chaque année à l'emploi plus de 5 000 personnes en situation de handicap, avec un accompagnement de proximité et un pôle handicap & compétences en appui. En outre, en 2024, Adecco France a permis à 6 800 personnes réfugiées de travailler tandis que chez Humando (filiale d'insertion par l'économique) 130 personnes réfugiées étaient accompagnées dans l'emploi par des programmes de montées en compétences. Enfin, ce sont près de 35 000 personnes issues des Quartiers Prioritaires de la Ville qui sont employées chaque année.

- > c. **s'appuyer sur les structures de l'insertion par l'activité économique** qui permettent de recruter puis d'accompagner la personne recrutée pendant ses premiers pas dans l'entreprise. Ce sont des partenaires majeurs pour de nombreuses entreprises.

- > d. **utiliser les dispositifs existants dits de « seconde chance »** : EPIDE, écoles de production, écoles de la seconde chance, service militaire volontaire, service militaire adapté.

- > e. **construire des partenariats avec les réseaux associatifs** :

- certaines politiques publiques s'appuient étroitement sur les réseaux associatifs, notamment en ce qui concerne l'emploi des personnes en situation de handicap, l'emploi des réfugiés, les jeunes en difficulté ou les personnes éloignées de l'emploi ;
- compte-tenu de la dispersion du tissu associatif et de son extrême hétérogénéité, l'entreprise devra identifier les structures qui répondent le mieux à ses besoins ;
- ces structures sont souvent en contact direct avec des populations qui peinent à accéder au marché de l'emploi. En collaborant avec ces réseaux, les entreprises peuvent atteindre des candidats très qualifiés ou forts de potentialités mais souvent invisibles sur les canaux classiques de recrutement.

L'Association française des banques (AFB) organise des initiatives pour favoriser l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi, en collaborant avec différentes associations et en proposant des formations, stages et opportunités dans le secteur bancaire : Inclusion par le Sport avec APELS, et Réfugiés qualifiés avec each One, ainsi que des initiatives envers les jeunes diplômés et les cadres en reconversion professionnelles avec l'Apec.

- > f. **identifier des profils en s'appuyant sur des dispositifs en amont des recrutements.**

- En mettant en œuvre des séquences de **découverte des métiers**, de présentation des métiers.

- En systématisant les **stages d'immersion préalable au recrutement**.
- **En favorisant une stratégie de mentorat** au sein de l'entreprise, pour ouvrir les portes de l'entreprise, expliquer ses codes et permettre un accompagnement notamment lors de la phase d'insertion.

Ces dispositifs sont particulièrement efficaces dans le cadre de partenariats avec les structures mentionnées infra.

→ 2. Opter pour le recrutement direct

> a. La rédaction d'une offre d'emploi accessible et attirant des profils variés

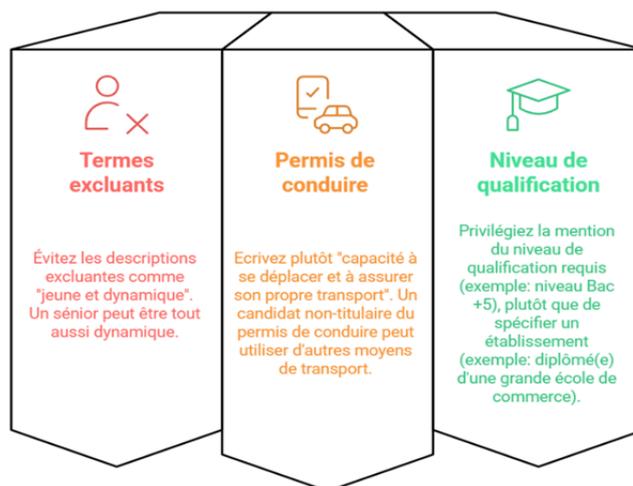
Le choix d'une personne à recruter relève du pouvoir d'appréciation de l'employeur.

Comme le rappelle le Défenseur des droits, cette liberté est cependant encadrée par deux principes fondamentaux que sont l'interdiction des discriminations et le respect de la vie privée. Ces deux principes interdisent de sélectionner des personnes en tenant compte de certaines caractéristiques personnelles visées par la loi, telles que leur origine, leur âge, leur état de santé, leur situation familiale(...), et exigent que les informations qui leur sont demandées soient en lien avec la nature de l'emploi à pourvoir et les tâches à accomplir. Utile à rappeler également, l'exigence de mention de la mixité F/H des offres publiées.

La rédaction de l'offre d'emploi est un exercice central pour attirer un vivier large de candidatures :

- éviter les **descriptions excluantes** dans les offres d'emploi. Cela permet d'éviter **l'autocensure** de potentiels candidats dès la lecture de celles-ci ;

Le choix des mots :



- opter pour une **rédaction claire, simple et concise**, essentielle pour attirer les candidats. L'utilisation de **termes techniques** et **d'acronymes internes**, inutiles, peuvent décourager les éventuels candidats ;
- se concentrer sur les **compétences essentielles** pour le poste, en évitant de les énumérer de manière excessive :
 - par exemple, en procédant à une identification des **caractéristiques** du poste, et plus précisément des situations où les collaborateurs ont soit surperformé, soit rencontré des difficultés majeures,
 - en s'appuyant **sur l'expérience des salariés** ayant occupé le poste à pourvoir, afin de mieux cerner les **besoins réels** et d'élaborer une liste de compétences plus précise et adaptée. Cet échange permet d'élargir les profils reçus en fonction des besoins de l'entreprise ;
- mettre en avant **l'engagement de l'entreprise** en l'intégrant dès le début ou en conclusion de l'offre, afin qu'il soit bien visible pour les candidats (par exemple, « entreprise handi-accueillante », etc.).

→ b. La nécessité d'un sourcing varié

- > **Le recrutement par cooptation** repose sur les recommandations des collaborateurs actuels. Cette méthode permet de trouver rapidement des profils adaptés, réduit les coûts de recrutement et favorise la fidélisation. Les candidats recommandés

s'adaptent également mieux à la culture de l'entreprise. Cependant, la limite principale de ce mode de recrutement est de ne recruter que des profils identiques.

MYJOBCOMPANY propose une plateforme de recrutement par cooptation. Elle permet aux collaborateurs de recommander des candidats via une interface simple. Le système inclut des incitations (comme des primes) pour encourager les recommandations et favoriser la diversité. Les recruteurs peuvent suivre les candidatures en temps réel et personnaliser leurs campagnes pour une meilleure efficacité.

- > **Les réseaux sociaux** tels que *LinkedIn* ou *Welcome to the jungle*, entre autres, sont devenus des outils incontournables pour élargir le vivier de talents. *LinkedIn*, par exemple, permet d'identifier des profils en fonction de leurs **compétences**, de leur **expérience professionnelle** et de leur **activité en ligne** (publications, interactions, recommandations). Cette méthode permet de donner leur chance à des talents, qui n'ont pas forcément un CV traditionnel ou qui n'ont pas postulé via des canaux classiques.
- > Le « **street sourcing** » consiste à recruter directement sur le **terrain**, souvent dans des lieux publics fréquentés ou lors d'événements spécifiques (salons, foires, marchés...). Cela permet de repérer d'autres profils, plus atypiques, comme des personnes en reconversion ou des jeunes sans diplôme.

Florette France, spécialisée dans la production et la distribution de légumes frais et de salades, a lancé une campagne de « *street sourcing* » sur un marché. L'équipe, vêtue des couleurs et des tabliers de l'entreprise, a su attirer des candidats en offrant un cadre plus décontracté et moins formel.

- > **Les forums emploi ou les job dating** permettent de rencontrer de nombreux candidats en un temps limité. Ces événements permettent de dynamiser l'image de l'entreprise et de promouvoir ses pratiques inclusives, tout en offrant aux candidats l'opportunité de se faire connaître en dehors des processus de recrutement classiques.

LE FORUM HANDIJOB, événement annuel organisé par le MEDEF Côte-d'Or en partenariat avec l'Agefiph Bourgogne-Franche-Comté à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH), vise à

mettre en valeur une action inclusive concrète en matière de handicap sur le territoire. Ce forum est dédié à la mise en relation des entreprises et des personnes en situation de handicap à la recherche d'un emploi, favorisant ainsi leur intégration dans le monde professionnel.

Les salons AEF « Jeunes d'avenir » aident les jeunes en difficulté (les NEETs) à rencontrer des recruteurs et à accéder à des opportunités d'emploi. Ils proposent des ateliers et des conférences pour les soutenir dans leur insertion professionnelle et des offres d'emploi ou des contrats d'apprentissage.

- > **S'appuyer sur des réseaux institutionnels** tels que les écoles, universités, missions locales.

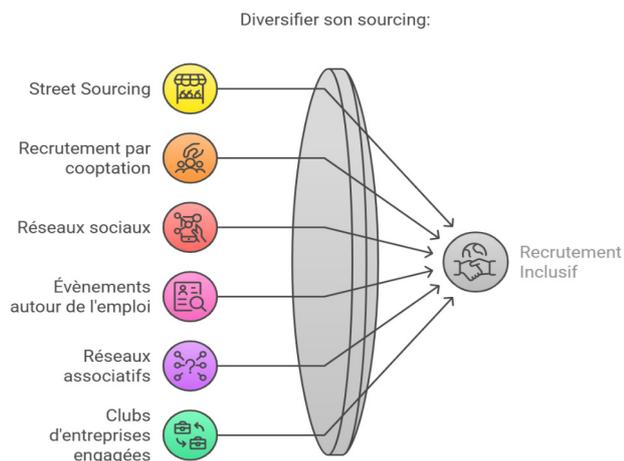
La fondation 1432, créée par l'Université de Caen Normandie, a pour objectif de promouvoir l'excellence académique tout en renforçant les liens entre l'université et son écosystème socio-économique local.

- > **Les clubs d'entreprises** regroupent des entreprises locales qui partagent des valeurs communes, notamment en matière d'inclusion, de responsabilité sociale et environnementale. En rejoignant ces clubs, les entreprises peuvent bénéficier d'un réseau de partenaires qui partagent des initiatives communes, échanger sur les meilleures pratiques en matière de recrutement inclusif et collaborer pour attirer des talents diversifiés.

Le réseau Femmes du MEDEF met en lumière les initiatives des dirigeantes d'entreprises et les incite à représenter les entreprises à travers les mandats patronaux. La dynamique autour du réseau a porté ses fruits : le MEDEF a atteint son objectif de parité économique : plus de 30 % de femmes au sein de ses instances dirigeantes et des mandats de représentation à l'échelle nationale.

→ c. Objectiver sa méthode de sélection

- > Créer une **grille d'évaluation commune** ou un **guide d'entretien** reprenant les mêmes questions posées aux candidats garantit **une égalité de traitement** et permet de comparer plus facilement leurs réponses. Cette méthode facilite la sélection sur les **critères essentiels** du poste, tout en minimisant les risques de **biais cognitifs** des recruteurs.



→ 3. Penser l'aménagement du process de recrutement en fonction de certaines spécificités

• Exemple d'un entretien de recrutement avec une personne déficiente auditive

Attirer mon attention : un petit tapotement sur l'épaule ou simplement dire mon nom avant de commencer à parler peut vraiment m'aider à me concentrer et à ne rien manquer dès le début de la conversation.

Positionnement : si possible, essayons de nous placer face à face, à la même hauteur et dans une bonne lumière. Cela facilite beaucoup la lecture labiale et rend notre échange plus fluide.

Sujet de conversation : commencer par le sujet général de la discussion est très utile. Par exemple, « À propos du marché des changes, que pensez-vous de... ». Si nous changeons de sujet, un petit rappel serait super !

Réduire le bruit de fond : moins il y a de bruit autour, mieux c'est pour que je puisse bien entendre.

Clarté : parler clairement et distinctement, sans crier ni exagérer les mouvements de la bouche, m'aide beaucoup. Les sons forts peuvent me gêner, alors merci de votre compréhension.

Visibilité : garder les mains éloignées du visage pendant que vous parlez rend la lecture labiale plus facile.

Reformuler : si je ne comprends pas bien une phrase ou un mot, essayer de le dire différemment peut vraiment aider.

Fatigue : sachez que j'ai un peu plus de mal à entendre quand je suis fatigué, par exemple à la fin de la journée lors des missions.

Tour de parole : parler chacun notre tour et éviter les interruptions rend la conversation plus fluide.

Confirmation écrite : pour les détails importants, comme l'heure et le lieu de notre prochaine réunion, un petit message écrit ou un email peut être très utile.

Merci beaucoup pour votre compréhension et votre coopération. Je suis ravi de répondre à vos questions et j'ai hâte de travailler avec vous !

Inspiré des conseils de UCSF Health

- > **Recruter par les compétences, se baser sur une évaluation objective des candidats en fonction des exigences du poste¹³.** Ce mode de recrutement permet de dépasser les barrières académiques, facteur de reproduction sociale, y compris sur des postes très qualifiés et d'élargir sa cible de recrutement.
- > **Utiliser la méthode de recrutement par simulation (MRS).** Elle consiste en l'utilisation **de tests ou de mises en situation** pour évaluer les compétences pratiques des candidats. Plutôt que de se fier uniquement aux expériences passées ou aux qualifications théoriques, cette méthode permet d'observer les candidats dans des scénarios proches de **la réalité du travail**. Elle est particulièrement utile pour tester des personnes ne disposant pas de qualifications ou au contraire la mise en œuvre de **compétences techniques spécifiques**.
- > **Évaluer les compétences comportementales et interpersonnelles (soft skills)** des candidats. Ces compétences incluent notamment la communication, la collaboration, l'adaptabilité, la gestion du stress ou encore l'intelligence émotionnelle. Elles sont souvent déterminantes dans le succès d'un individu au sein d'une équipe. En les évaluant, il est plus simple d'appréhender comment un candidat **interagira** avec des collègues de différents horizons et **s'adaptera** aux dynamiques de travail.

13. Tenzing, Le recrutement par les compétences, mars 2025, le recrutement par les compétences : une réponse aux défis économiques et sociaux | Tenzing.

> **Recourir à des entretiens à distance ou anonymisés** peut être une méthode efficace pour éliminer les discriminations basées sur des critères subjectifs (comme l'apparence physique ou d'autres caractéristiques personnelles). Ces entretiens permettent de se concentrer uniquement sur les **compétences** et les **qualifications** des candidats, en limitant l'impact des préjugés.

> **Être attentif à certaines situations personnelles** telles que la situation de monoparentalité, les situations d'enfants à charge, les problèmes de mobilité et, le cas échéant, identifier des solutions d'accompagnement.

- Par exemple, la situation de monoparentalité, combinée à un éloignement du lieu de travail et à des horaires décalés, peuvent être un frein à l'emploi.

→ **4. Interroger les process de recrutement gérés par l'IA**

> **Être vigilant sur les biais liés au regard à un process de pré-sélection par l'IA.** Certaines entreprises constatent une standardisation des recrutements et un nombre de CV rejeté plus important.

Un label Veritas aide à auditer ces process IA pour identifier d'éventuels biais excluants.

L'exemple d'Orange

Alors que les algorithmes d'IA sont de plus en plus présents dans notre quotidien (le recrutement, la relation client, le e-commerce, la recommandation de contenu, etc., dans tous les secteurs de services), il est essentiel pour Orange de veiller à ce que l'ensemble de la chaîne de valeur de la donnée soit responsable et que les potentiels biais discriminatoires soient identifiés et maîtrisés. C'est dans ce contexte déjà très prégnant qu'Orange et le Fonds Arborus avons lancé, en 2020, La Charte internationale pour une Intelligence Inclusive. Cet engagement collectif se voulait être une référence pour l'ensemble des organisations engagées en faveur de l'égalité des chances. La charte a pour vocation de garantir une IA conçue, déployée et opérée de manière responsable et inclusive et compte aujourd'hui 148 signataires.

Dans la continuité logique de cette démarche responsable, c'est tout naturellement qu'Orange fut la 1^{re} entreprise à obtenir le label GEEIS-AI (Gender Equality European & International Standard-Artificial Intelligence). Ce label est plus qu'un audit mais une véritable méthodologie pour s'assurer de la mise en œuvre concrète de l'inclusion dans les entreprises.

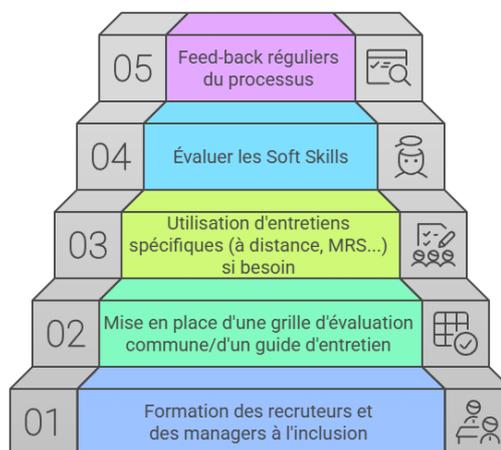
Cette évaluation menée par Bureau Veritas a reconnu Orange pour ses actions en matière de conception, de développement et d'utilisation d'une intelligence artificielle inclusive permettant de promouvoir la diversité, et d'éviter les risques de discrimination.

Ce label obtenu en décembre 2020, doit être renouvelé tous les 2 ans pour évaluer les progrès de l'entreprise dans sa politique d'IA inclusive et Orange vient de procéder à une nouvelle évaluation de ses pratiques dans un cadre élargi intégrant l'IA Générative notamment en 2025.

L'exemple Adecco

En matière de recrutement, le Groupe Adecco a par exemple créé le CV Maker, un créateur de CV en ligne qui utilise la reconnaissance vocale et l'IA pour créer des CV en quelques minutes (<https://creation-cv.adecco.fr/>). Il offre une chance égale à tous sur le chemin de l'emploi (y compris les personnes en situation de handicap, aux difficultés sociales et aux personnes âgées éloignées du numérique). Ce sont 15 000 CV qui sont générés chaque mois par un « **CV Maker inclusif** » avec l'appui de l'IA soit en tout plus de 180 000 CV téléchargés grâce à cet outil et 450 000 utilisateurs. L'outil est par ailleurs référencé sur l'emploi store de France Travail et intégré dans l'offre de service de l'opérateur. Il permet notamment aux personnes ne parlant pas la langue nationale de créer leur CV : en Allemagne, le CV marker est par exemple utilisé à destination des réfugiés pour écrire leur CV en allemand.

Vers un processus de sélection plus inclusif :



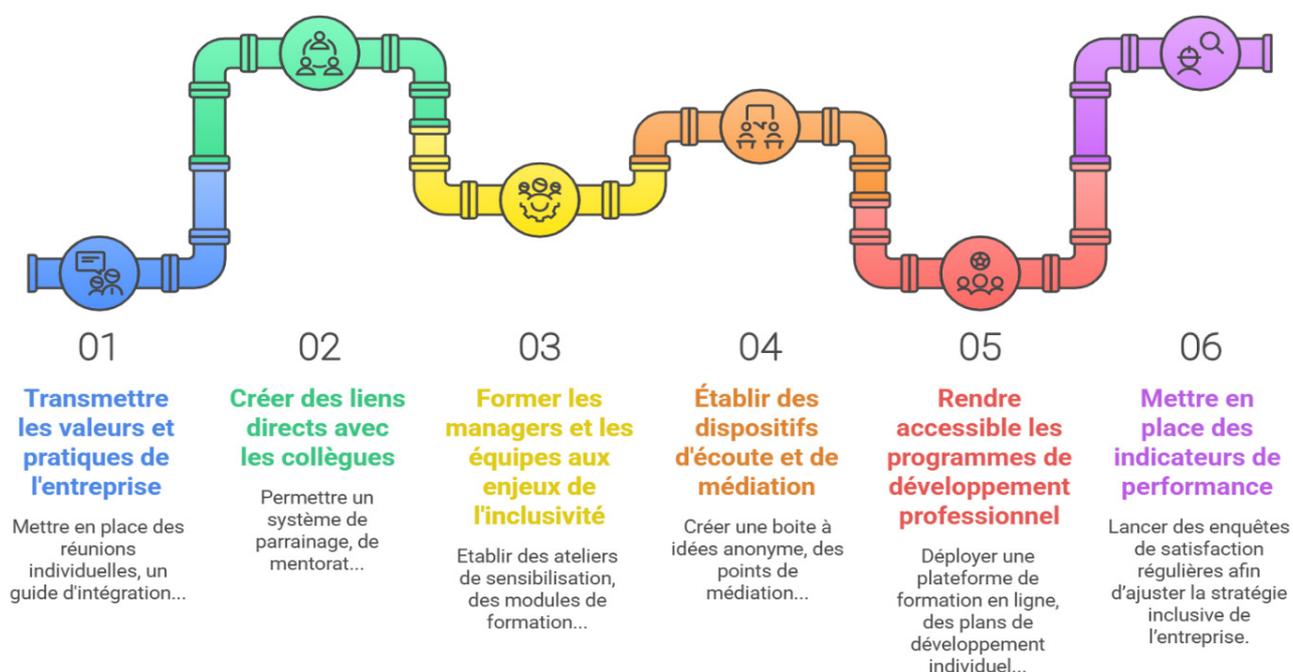
→ 5. Préparer l'intégration dans l'emploi

- > **Expliquer clairement les codes de l'entreprise.** Un **guide d'intégration** détaillant les valeurs et la culture de l'organisation peut être élaboré et rendu accessible à tous.
- > **S'appuyer sur les retours d'expérience** des recruteurs, ainsi que des personnes récemment recrutées afin d'identifier les **points d'amélioration**.

> Construire des parcours d'accompagnement, tels que le mentorat et le parrainage.

France Mentor facilite l'intégration au travail en mettant en relation des jeunes professionnels ou des personnes en reconversion avec des mentors expérimentés. Ces derniers offrent un accompagnement personnalisé pour aider les mentorés à s'adapter rapidement à leur nouvel environnement professionnel, à développer leurs compétences et à réussir leur insertion dans le monde du travail.

Pour une intégration inclusive :



Démarche inclusive du MEDEF Lille Métropole : opération « En route vers l'emploi »

Mettre en place et développer des actions en faveur de l'inclusion au sein de l'entreprise... Comment ?

Le MEDEF Lille Métropole au côté du département du Nord propose un programme de visites d'entreprises de territoire à destination des professionnels de l'emploi et des demandeurs d'emploi à travers « Les rencontres professionnelles » pour:

- faire connaître son entreprise, ses activités ;
- donner de la visibilité sur ses métiers et les prérequis nécessaires ;
- communiquer sur ses besoins en recrutement ;
- recevoir des candidatures ciblées ;
- proposer aux profils ciblés de découvrir l'entreprise à travers l'immersion.

Afin de créer de la synergie entre entreprises et agir ensemble pour l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi, le MEDEF Lille Métropole propose « Les rencontres thématiques » :

- partage des idées et des initiatives mises en place en entreprise en faveur de l'inclusion ;
 - rencontres et échanges entre recruteurs autour des pratiques de recrutement inspirantes ;
 - information sur les dispositifs et les outils existants.
-

RECRUTER OUI MAIS FIDÉLISER : MANAGER L'INCLUSION, COMMENT ?

Recruter dans une logique d'inclusion durable est intrinsèquement lié à la consolidation de la phase d'intégration dans l'entreprise et au management de l'inclusion.

Ces pratiques contribuent à créer un environnement de travail constructif et performant, et permettent en effet à l'ensemble des collaborateurs d'envisager les bénéfices directs de ces politiques sur leur quotidien de travail et le développement de leurs carrières. La non-discrimination, par exemple, est un principe intangible de notre système républicain. On ne peut pas revendiquer une politique d'inclusion quand on participe soi-même à l'exclusion par la discrimination.

Comment manager l'inclusion ?

Quelques repères pour manager l'inclusion.

▼ **le rôle de la direction et du top management** est central dans cette transition.

Lorsque les dirigeants adoptent une posture alignée en matière d'inclusion, cela envoie un message fort à toute l'organisation. Leur engagement visible permet de catalyser le changement et donner un véritable élan à la démarche.

- S'appuyer sur les **managers de proximité** est clé.
- En amont, il est important de **former les équipes et les managers** sur les enjeux d'intégration pour faciliter une meilleure appropriation de ces politiques tant par eux-mêmes que leurs collaborateurs.

En les sensibilisant aux préjugés potentiels, notamment ceux liés à l'âge, au genre, à l'origine ethnique ou à d'autres critères personnels, on renforce leur capacité à prendre des décisions plus objectives. Rappelons que le Code du travail oblige la formation des recruteurs dans une entreprise d'au moins 300 salariés à la lutte contre les discriminations et ce, tous les 5 ans (article L. 1131-2 du CT).

Ces actions prennent des formes diverses :

→ **formations à distance**, pour lutter contre les biais/représentations, formation à certaines situations ou certains publics... ;

→ **ateliers de sensibilisation** animés par des experts pour sensibiliser l'ensemble du personnel ;

▼ **S'agissant des managers :**

→ **modules de formation continue** sur le cadre légal de lutte contre les discriminations, comprendre ce qui est possible ou pas de faire (exemple du fait religieux), sur les actions possibles à mener en cas par exemple de violences sexistes et sexuelles. Ces formations peuvent être mises en place à tout moment de la carrière ;

→ formation au management afin d'assurer un traitement équitable des collaborateurs, ou formations spécifiques par exemple pour comprendre la réalité de certains handicaps... ;

→ **bénéficiaire de leurs retours d'expérience afin d'affiner les politiques d'inclusion :**

- > les managers jouent un rôle central dans le déploiement des actions d'inclusion et leur bonne appropriation par les équipes. Les associer pleinement à la définition, au déploiement et au suivi des politiques d'inclusion est incontournable et permet répondre de manière pertinente aux besoins opérationnels des équipes, notamment en fonction des différents publics,
- > ils peuvent faire part des obstacles qu'ils rencontrent, des situations auxquelles ils sont confrontés et de leurs besoins en termes d'accompagnement et d'information, par exemple via un sondage annuel et/ou de réunions d'échanges entre pairs ,

→ bâtir, en fonction de la taille de l'entreprise un **réseau de managers engagés** (référents dédiés) et convaincus de l'utilité des actions et prêts à dégager du temps, véritables relais auprès des salariés. La valorisation de rôles modèles inclusifs permet d'inciter l'ensemble des managers à se saisir de ces sujets et de

dupliquer des bonnes pratiques efficaces.

▼ La mise en place d'**actions de communication internes et externes** est importante pour promouvoir cette approche de manière claire et cohérente.

→ Par exemple, des **événements dédiés à l'inclusion** tels que des ateliers, des conférences ou la célébration de journées culturelles sont des moyens efficaces pour forger une véritable culture de respect et de diversité. Ces initiatives permettent de montrer concrètement l'engagement de l'entreprise en faveur de l'inclusion.

▼ Instaurer des **dispositifs d'écoute et de médiation** pour prévenir et traiter les situations de mal-être.

→ **Une boîte à idées anonyme**, par exemple, permet aux collaborateurs d'exprimer leurs préoccupations en toute confidentialité.

→ Établir des **points de médiation** réguliers avec un professionnel formé aidera à gérer ces situations de manière proactive.

→ Un dispositif d'écoute et de signalement peut également être mis en place afin de lutter contre les cas de discrimination, harcèlement et violences sexistes et sexuelles.

▼ **Adapter**, dans certains cas, **l'organisation du travail et les conditions d'exercice du travail**.

→ Par exemple, vouloir accroître la mixité de certains métiers à responsabilité et conserver des horaires de réunion trop étendus, occasionnant des problèmes de garde d'enfants importants, peut aboutir à l'effet inverse que celui recherché. Autre exemple, dans le cas d'un salarié revenant après un cancer ou un AVC, l'adaptation de la charge de travail peut permettre une transition en douceur vers un retour à temps plein.

▼ S'agissant de public plus éloigné du public habituellement recruté, construire l'accompagnement professionnel avec les structures spécialisés permet de lever des difficultés d'intégration.

Par exemple, une personne réfugiée peut nécessiter de l'accompagnement spécifique (problèmes administratifs, difficulté à se repérer dans un nouvel environnement culturel...),

qui, s'il n'est pas anticipé peut conduire les collaborateurs et les managers à remettre en cause un recrutement qui pèse sur leurs objectifs professionnels.

▼ Évaluer pour mesurer l'efficacité des actions menées et ajuster ses actions.

→ **La mise en place d'indicateurs, la réalisation d'enquêtes de satisfaction, et l'élaboration de rapports réguliers sur l'état de l'inclusion** au sein de l'entreprise, basés sur les données collectées, permettront d'ajuster les stratégies et programmes en conséquence.

L'exemple de Michael Page

Michael Page a mis en place un programme de « **Reverse mentoring** » axé sur la diversité et l'inclusion. Dans ce cadre, des collaborateurs ont partagé leurs expériences professionnelles avec des membres de la direction et managers. L'objectif a été de sensibiliser les managers aux stéréotypes et discriminations existants, afin de favoriser un environnement de travail plus inclusif et équitable.

L'exemple de Michelin

La politique en faveur de l'égalité des chances vise à assurer à tous et à toutes les mêmes possibilités d'intégration et d'évolution.

Le groupe soutient et développe les programmes et séances de sensibilisations pour le développement des diversités en interne et avec le recrutement, notamment sur :

- les biais et stéréotypes ;
- en vivant en équipe, la Fresque de la Diversité ;
- le handicap ;
- le sexisme ordinaire ;
- l'intergénérationnel ;
- l'expression de ses convictions politiques, religieuses, philosophiques.

Connaitre pour mieux comprendre l'identité de genre et l'orientation affective

Pour s'ouvrir tout au long de l'année aux enjeux de l'inclusion, Michelin propose LES RDV DEI (conférences, tables rondes thématiques avec des experts et des paroles de salariés).

Chaque nouveau manager réalise des formations sur la DEI (biais et stéréotypes et découverte de la politique DEI) dans le cadre de sa formation initiale (3,30 dédiée à ce sujet).

Les équipes du service du personnel sont formées au biais et stéréotypes, handicap et à la non-discrimination.

Toutes ces actions sont portées en collaboration avec de nombreux acteurs dans l'entreprise : les responsables DEI Région, le management sur nos sites industriels, les ambassadeurs DEI sur les sites, les référents sur le sexisme, sur le handicap, les managers en général, le collectif de salariés qui s'engage pour les diversité, l'ensemble des salariés, et

bien sur toute la communauté Service du Personnel (les partenaires de développement, les recruteurs, les responsables des compétences, formations....).

« Toutes nos actions positives demandent un effort et l'engagement de toutes et tous ! Elles sont imaginées, orchestrées, portées, suivies par toutes une chaîne de salariés qui agissent et rendent possible l'inclusion. L'inclusion transforme ceux et celles qui s'engagent, quel que soit leur rôle ! »

MWB1 - WORKSTREAM #4 DEI - FRANCE



Description des programmes d'Égalité des chances & mixité

Egalité des chances & mixité - recrutement - public externe

3 programmes de recrutement formation et d'insertion à destination de personnes réfugiées et ou loin de l'emploi ciblés sur des métiers en tension

HOPE

Métier maintenance

Alternance de 18 mois avec Michelin
Cout alternant pour le site;

Humando

Métier maintenance et production

Contrat d'alternance de 12 mois avec Adecco. Michelin les embauche en tant qu'intérimaire 12 mois

SIMPLON

Métier du numérique

Contrat d'alternance avec Michelin- 18 mois

Egalité des chances & Mixité - public interne

Des programmes mixte 50% F/H

Programme CHANCE

Un parcours de coaching booster de confiance pour oser se projeter et évoluer. Ce programme a été déployé auprès des agents de production et collaborateurs.

Reconversion professionnelle MAINTENANCE F/H

Se former en alternance sur un nouveau métier en cours de carrière, pour mieux nourrir ses centres d'intérêt, et mieux s'épanouir professionnellement.

Des dispositifs publics existent pour accompagner et faire évoluer la politique de l'entreprise

De nombreuses pratiques initiées par des entreprises, associations et pouvoirs publics peuvent permettre aux entreprises d'engager leurs managers et collaborateurs dans le déploiement de pratiques inclusives.

▼ **Les labels** permettent aux entreprises de s'inscrire dans une démarche volontaire en valorisant leurs engagements et pratiques, et en structurant le déploiement de leurs politiques d'inclusion.

→ Par exemple : le **Label diversité** et le **Label égalité professionnelle** créés par l'État et les partenaires sociaux, et délivrés par l'AFNOR,

reconnaissent les engagements concrets des organisations en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de prévention des discriminations et de promotion de la diversité tout en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue.

- La norme AFNOR « **entreprise handi-accueillante** » (**Norme NF X50-783**) fixe le niveau d'exigence en termes d'accessibilité et permet aux entreprises de valoriser leurs engagements en matière d'emploi des personnes handicapées.
- Le label **Handiwe** valorise les entreprises engagées en faveur du handicap en Charente.
- Le label **RSEi (Label RSEi - La fédération des entreprises d'insertion)** atteste du niveau de maturité des entreprises inclusives en

matière de RSE en y intégrant les spécificités de la mission d'inclusion des personnes vulnérables et en traitant de sujets comme la gouvernance, l'égalité femmes/hommes ou encore, l'environnement.

- ▼ **Les Chartes d'engagement** sont également des outils permettant aux entreprises de valoriser leurs pratiques de manière volontaire. Elles fournissent un cadre afin de formaliser leurs engagements et de promouvoir la diversité, l'égalité et l'inclusion. Elles permettent de mobiliser les parties prenantes de l'entreprise autour de valeurs partagées et d'actions concrètes, d'afficher publiquement leurs engagements et de rejoindre un réseau d'employeurs actifs sur ces enjeux. Citons par exemple :
- la **Charte de la Diversité** portée par Les entreprises pour la Cité ;
- la **Charte d'Engagement LGBT+** de l'Autre Cercle ;
- la **Charte « Stop au sexisme ordinaire en entreprise » (StOpE)** de l'Association française des managers de la diversité (AFMD) ;
- la **Charte One in three women** portée par la Fondation agir contre l'exclusion (FACE) regroupant des entreprises engagées contre les violences conjugales ;
- la **Charte de la parentalité en entreprise** portée par l'Observatoire de la QVT ;
- la **Charte 50+ - Club Landoy** pour promouvoir l'emploi des personnes de 50 ans et plus ;
- la charte de **l'association.impactes.fr** visant à accompagner vers l'emploi des jeunes de l'aide sociale à l'enfance.

Quelques ressources utiles pour développer sa propre démarche

- ▼ **AFMD & Numeum**, *mode d'emploi : Intégrer la diversité et l'inclusion dans le management opérationnel*, 2023, [lien](#)
- ▼ **ANDRH**, *Diversité & Inclusion : repères pour les (D)RH*, 2022, [lien](#)
- ▼ **À Compétence Égale**, *le management inclusif*, 2022, [lien](#)

Démarche du MEDEF Sud en faveur de l'inclusion

Pragmatique et considérant l'entreprise comme une partie de la solution, le comité Inclusion par l'emploi du MEDEF Sud a l'ambition d'agir au service des entreprises en facilitant l'inclusion des personnes les plus éloignées de l'emploi pour rapprocher les besoins en compétences des entreprises et les talents régionaux dans toute leur diversité.

À travers ses ateliers de travail collaboratifs, le Comité est le lieu d'expression des besoins des entreprises, de valorisation de leurs pratiques, de mise en relation et de partage avec les acteurs régionaux de l'inclusion. Il est ouvert et réunit différents membres, avec au premier chef ses adhérents, fédérations professionnelles et territoires. Il est partenarial et vise à faire travailler les structures entre elles. Il mobilise les représentants des institutions (France Travail, DREETS PACA et DDETS...) et les associations régionales qui accompagnent les publics éloignés de l'emploi. Il intègre aussi bien entendu des représentants d'entreprises de la région.

Le Comité Inclusion par l'emploi du MEDEF Sud a l'ambition de co-construire une stratégie d'inclusion au niveau régional pour les entreprises, au travers de son écosystème et en cohérence avec la politique publique.

FOCUS

Faire avec les vulnérabilités au sein de l'entreprise

Les défis financiers, les situations familiales complexes, les responsabilités d'aidants familiaux, les maladies graves soulignent **l'imbrication des fragilités des salariés, aux niveaux professionnel et personnel**. Cette imbrication est d'autant plus forte avec la porosité croissante entre vie professionnelle et vie personnelle, résultant des organisations du travail plus flexibles.

Cette nouvelle réalité sociale questionne **le rôle de l'entreprise dans la prise en charge des événements personnels affectant les collaborateurs**.

Qui est concerné par les vulnérabilités ?

Un salarié sur deux déclare vivre au moins une situation de fragilité personnelle (maladies graves, souffrances psychologiques, monoparentalité, situation d'aidant familial, difficultés financières...) ou professionnelle. En tête des fragilités les plus souvent déclarées : la maladie, notamment de longue durée, et l'épuisement professionnel.

L'existence de vulnérabilités est également constatée par les employeurs. **75 % des dirigeants déclarent connaître un ou plusieurs salariés en situation de fragilité d'origine personnelle**¹⁴.

Ces chiffres comparables aux données de 2020 confirment que **la vulnérabilité est bien devenue un sujet de préoccupation dans l'entreprise**.

Quelles conséquences sur la vie de l'entreprise ?

▶ Un salarié se sentant fragilisé aura plus de difficultés à accomplir les tâches dont il est responsable. 72 % des salariés reconnaissent que ces fragilités combinées nuisent à la qualité de leur

travail¹⁵. Les collègues sont souvent les premiers impactés par la situation. Par exemple, un arrêt de travail soudain et long d'un salarié peut augmenter la charge de travail de son équipe.

▶ Cet **impact des vulnérabilités sur la performance** est également perçu par 4 dirigeants sur 10. Ils notent ainsi **une baisse de l'engagement ou de la productivité de la personne et un effet sur l'ambiance de travail**.

Pourquoi s'intéresser aux vulnérabilités au sein de l'entreprise ?

Prendre conscience des vulnérabilités de ses salariés est un moyen de :

- **identifier les situations de fragilité** et leur impact sur l'activité ;
- **comprendre et agir** sur l'absentéisme ;
- **répondre aux obligations de santé et de sécurité au travail** ;
- **motiver et attirer les collaborateurs** ; la majorité des salariés (8 sur 10) souhaitent que leur entreprise agisse face à leurs situations de fragilités ;
- **valoriser l'engagement de l'entreprise dans la prise en compte de ces situations** au service de la dynamique collective¹⁶.

Par ailleurs, **le travail est un lieu d'attentes sociétales de plus en plus fortes** qui induisent de nouvelles formes de pression sur l'entreprise. L'employeur est observé sur son engagement vis-à-vis des différentes vulnérabilités, tant celles de la société (économie sociale et solidaire, écologie, éthique, etc.) que celles des personnes qu'il emploie (travailleurs en situation de handicap, de maladie chronique, collaborateurs aidants, etc.).

14. « Fragilités des Salariés », baromètre Malakoff Humanis, 2023.

15. Op. cit.

16. « Les personnes qui arrivent à traverser une dépression par exemple en ressortent souvent avec plus de sécurité intérieure, une nouvelle vision qu'elles peuvent ensuite mettre au service de l'entreprise », Camille Sfez, psychologue clinicienne et autrice de l'ouvrage « Vulnérable, S'émerveiller d'une sensibilité retrouvée » (2021).

Que peut faire l'entreprise pour prendre en compte les vulnérabilités ?

Il s'agit pour l'entreprise d'utiliser tous les leviers à sa disposition pour prévenir les risques et accompagner au mieux les personnes vulnérables :

- **former les personnes** en charge des ressources humaines et les managers ;
- **connaître le réseau de travailleurs sociaux** autour de l'entreprise capable de prendre le relais après l'identification des situations de fragilité ;
- **assurer une communication régulière** et continue sur les dispositifs existants (Action Logement, aides financières existantes, autorisations d'absences, conseils budget et autres...);
- **favoriser la conciliation vie privée/vie professionnelle** (favoriser la mobilité, soutenir les salariés parents, prendre en compte les accidents de la vie...);
- **mettre à disposition des équipes les guides pratiques existants.**

Exemples de bonnes pratiques

- ▼ La démarche **Diagnostic et Protection du Capital humain** et les actions spécifiques de Malakoff Humanis pour accompagner les vulnérabilités de salariés à travers son réseau de spécialistes en accompagnement social.
- ▼ **HandiEM** réalise du *coaching* de manager de salariés atteints de troubles autistiques : travail sur la bonne posture et les différents modes de communication qui pourront être mobilisés de manière générale pour le management de tout collaborateur ; à différents moments de sa carrière et selon les vulnérabilités diverses qu'il peut rencontrer et qui peuvent moduler son comportement avec le collectif de travail ou dans son travail.
- ▼ Programme national « **Aide aux familles monoparentales** », lancé par le fonds Femmes & Avenir. Constatant le vide politique, social et économique qui entoure la monoparentalité, l'objectif est de faire reconnaître et soutenir les familles monoparentales, souvent oubliées des politiques publiques et des stratégies d'entreprise, alors qu'elles représentent près d'un

quart des foyers avec enfants en France. La « **Charte de la Monoparentalité** : pour l'inclusion et l'égalité des monoparents au travail », élaborée dans ce cadre, vise à surmonter les stéréotypes et stigmatisations auxquels sont confrontés les monoparents, qui peuvent nuire à leur image et à leur carrière.

- ▼ Initiative du Cercle Vulnérabilités & Société pour **accompagner les collaborateurs endeuillés** : co-construite avec plusieurs organisations membres du Cercle V&S (Audiens, Adef Résidences, Fondation Clariane, L'Equipage, IRCEM, Ma Boussole Aidants, Malakoff Humanis, OCIRP, PFG, VYV3), cette réflexion élargit le champ d'analyse du deuil qui déborde inévitablement la sphère privée pour affecter sérieusement l'activité des organisations.
- ▼ L'association **Entourage** a mis en place une application mobile qui permet aux citoyens de créer des liens avec les personnes isolées de leur quartier, ainsi que la plateforme LinkedOut, pour encourager et faciliter l'insertion professionnelle des plus précaires. Elle travaille étroitement avec les entreprises en encourageant l'engagement des collaborateurs dans des réseaux de solidarité professionnelles, en organisant des rencontres informelles avec des personnes précaires/ sans domicile fixe ou des ateliers sur la précarité.
- ▼ La **Journée nationale des aidant-es**, organisée chaque 6 octobre par le Collectif Je t'aide, met en lumière les millions de salarié-es qui, en parallèle de leur vie professionnelle, soutiennent un proche en situation de dépendance. Cette journée vise à sensibiliser les entreprises et les décideurs aux enjeux liés à la conciliation entre vie professionnelle et rôle d'aidant, et à promouvoir une meilleure reconnaissance et prise en compte de ces collaborateurs dans le monde du travail.

Quelques repères chiffres¹⁷

- ▼ 4 millions de personnes sont mal-logées ;
 - ▼ 100 000 personnes en situation de surendettement ;
 - ▼ 19 millions de personnes souffrent de maladie chronique (28 % des Français), dont 13 millions ont des limitations dans la vie courante (19 %) et 10 millions (15 %) bénéficient d'un régime d'affection longue durée (ALD) ;
 - ▼ 10 millions de personnes en situation de handicap (15 %). On estime que 80 % des situations de handicap demeurent cachées ou ignorées (APF, France handicap) ;
 - ▼ 9,3 millions de personnes soutiennent au quotidien un proche en perte d'autonomie ou en situation de handicap, dont 60 % sont en activité, d'ici 2030 un salarié sur quatre sera proche aidant ;
 - ▼ 5 millions de personnes souffriraient de différentes formes d'addiction ;
 - ▼ 6,6 millions de personnes en situation d'isolement social ;
 - ▼ 5 à 10 millions de personnes endeuillées et connaissant au quotidien des difficultés sérieuses matérielles, psychologiques ou sociales.
- ▼ « **Travailleurs pauvres, détecter et agir** », livret de pratiques inspirantes, Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté, 2024.
 - ▼ « **Les Invisibles : Des vies sous contraintes** », étude de la fondation Travailler autrement, 2024.
 - ▼ Baromètre « **Fragilités des salariés** », Malakoff Humanis, 2023.
 - ▼ « **Vulnérabilités des Salariés** » : étude Harris Interactive pour Malakoff Humanis, 2020.
 - ▼ **L'entreprise face aux vulnérabilités** : « nouvelles responsabilités, nouveaux business models ? », Entreprise & progrès, 2024.
 - ▼ « **Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants** », plateforme RSE de France Stratégie, 2022.

Ressources utiles

- ▼ « **Faire des vulnérabilités le levier d'une prospérité partagée** », propositions du Cercle vulnérabilités et société, 2022.
- ▼ « **La vulnérabilité, une énergie à convertir** : nouvelles approches pour valoriser un potentiel inexploité au sein des organisations et de la société », note d'analyse CVS, 2021.
- ▼ « **Faire de la vulnérabilité des collaborateurs une force pour les organisations** : propositions d'actions pour un développement soutenable », note de position CVS, 2020.

17. « La vulnérabilité, une énergie à convertir », Cercle V&S, 2021.

LA DÉMARCHE PARTENARIALE AU SERVICE DE L'INCLUSION

« Chaque intelligence individuelle naît de la coopération collective de milliards de neurones, chaque intelligence collective naît de la coopération de nombreux individus »

Edgar Morin

Pour agir efficacement en faveur de l'inclusion, il est essentiel de travailler avec des partenaires engagés. Cela implique d'engager non seulement les salariés et collaborateurs, mais aussi d'autres acteurs qui peuvent participer à ces actions : ONG, associations ou encore les clients, les fournisseurs qui interviennent comme donneurs d'ordre. Il s'agit de **construire ensemble des solutions que l'entreprise ne pourrait réaliser seule**.

Le « faire alliance » est d'ailleurs au cœur du 17^e des Objectifs de développement durable adoptés par les États membres de l'ONU (2015). La territorialisation des transitions invite à intégrer la dimension partenariale dans l'action locale qui incarne l'ODD 17 en pratique.

Selon un sondage OpinionWay¹⁸, les Français, dont 74 % soulignent **l'urgence de « jouer collectif » face aux crises et aux transitions**, considèrent aujourd'hui les entreprises comme des partenaires légitimes pour engager des coopérations au plus près des réalités territoriales.

Les partenariats donnent aux actions réalisées par les entreprises un impact plus important. Ils se déclinent selon les sujets abordés par les entreprises, mais également selon le territoire dans lequel les entreprises s'insèrent.

Agir au plus près des territoires

Les partenariats se mettent en place en très grande majorité au niveau local. L'entreprise est, en effet, acteur de son territoire : elle y crée de la richesse économique et se mobilise également pour répondre aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

S'implanter dans un quartier, une ville, un bassin d'emploi ou une région a un impact direct sur les emplois et les économies locales (notable dans les QPV et Zones de revitalisation rurale).

De plus en plus d'entreprises développent, par ailleurs, des stratégies d'ancrage territorial et calculent leur impact socio-économique à l'échelle locale. Il ne s'agit plus seulement de créer des fondations et autres fonds de dotation, ni d'améliorer leurs rapports RSE en se conformant aux reporting français et internationaux, mais bien de réinterroger leurs modèles.

Plusieurs **initiatives publiques visant à impulser des coopérations structurées entre différents acteurs (associations, entreprises, collectivités) pour favoriser l'inclusion sur les territoires** ont été lancées dernièrement :

- le **Fonds d'inclusion dans l'emploi (FIE)** permet aux DREETS de soutenir des initiatives territoriales innovantes pour l'emploi ;
- **l'Alliance pour l'inclusion par le sport** a été officiellement lancée en avril 2024 et vise à structurer la coopération entre différents acteurs autour de l'inclusion par le sport ;
- le **French Impact**, lancé en 2018, fédère l'écosystème de l'innovation sociale et environnementale. Il vise à labelliser des territoires et à mobiliser les entreprises engagées ;
- la **communauté Les entreprises s'engagent** favorise les partenariats public-privé (entreprises/pouvoirs publics/associations) et accompagne les entreprises à s'engager concrètement sur le territoire autour de grandes thématiques d'intérêt général (particulièrement en faveur de la jeunesse et de l'égalité des chances).

18. L'Observatoire des partenariats avec Comisis et OpinionWay, étude IMPACT Citoyens, novembre 2022, COMISIS IMPACT CITOYENS 2022.

Quels leviers à actionner ?

▼ **Partenariats stratégiques** : Les entreprises peuvent établir des partenariats avec des organisations locales, des ONG, des institutions éducatives et des collectivités territoriales. Ces collaborations permettent d'élargir l'impact des initiatives d'inclusion et parfois de mutualiser les ressources.

→ Associations : **les structures d'intérêt général sont en capacité d'investir les domaines dans lesquels les entreprises ne peuvent pas agir.**

Ces collaborations peuvent prendre la forme de partenariats, de soutien financier ou d'engagement des salariés dans des actions de bénévolat. Elles deviennent incontournables dans certains domaines, car l'État a délégué ses missions sur les différents sujets aux associations (politique de handicap, réfugiés, jeunes NEETs, à travers le dispositif le CEJ notamment, ou l'initiative Territoires de zéro chômeur de longue durée).

Par exemple, une entreprise peut s'associer à des associations pour développer des programmes de mentorat aux jeunes issus de milieux défavorisés, ou organiser des programmes de formation conjoints.

→ **Acteurs de l'insertion professionnelle** (France Travail, missions locales, agences d'intérim et d'insertion, GEIQ, entreprises à but d'emploi...), par l'intégration des demandeurs d'emploi/publics éloignés de l'emploi. **L'emploi et l'insertion restent les sujets prioritaires des partenariats engagés (54 %).** Les partenariats santé et environnement sont, par ailleurs, en nombre croissant¹⁹.

▼ **L'engagement des parties prenantes**

→ **Fournisseurs et sous-traitants** : un ensemble de contraintes externes, d'obligations légales (ex. directive européenne sur le devoir de vigilance) et d'opportunités conduit l'entreprise à mettre en œuvre une **démarche d'achats responsables** et à intégrer le développement durable dans ces relations. C'est également le cas des **clauses sociales** insérées dans les marchés publics, qui permettent aux entreprises répondant à un appel d'offre public de réserver une partie des heures de travail à des personnes en difficultés d'insertion.

→ **Clients et communautés locales** : impliquer les clients et les communautés locales dans les initiatives d'inclusion renforce les relations et améliore la réputation de l'entreprise.

Les attentes des associations engagées sur des sujets de l'inclusion

Le MEDEF a réuni un cercle des dirigeants engagés dans des associations œuvrant au service de l'intérêt général et a pu recueillir les principales attentes de ces structures envers les entreprises.

▼ **Expertise, soutien financier ou RH**

Les entreprises sont en effet essentielles pour l'atteinte des objectifs de l'association, en offrant :

- un soutien financier (mise à disposition gratuite de locaux...);
- une expertise : des managers expérimentés (mécénat de compétences), des expertises métiers, des opportunités de mise en œuvre d'expérimentations en mode pilote, une expérience terrain ;
- une meilleure vision de leurs attentes vis-à-vis des jeunes selon leurs cultures et leurs stratégies.

▼ **Soutien à des démarches d'innovation croisée entreprises/associations : co-construction de parcours avec les entreprises.**

→ Ex. : dispositifs de partage de la valeur, fléchés vers des associations d'intérêt général.

▼ **Innovation sociale**

→ Soutien aux programmes, notamment d'innovation sociale ou d'expérimentation, pour aller à la rencontre de publics spécifiques. Celui-ci peut se traduire par un mécénat en nature, mécénat de compétences ou mécénat financier.

▼ **Sensibilisation et formation des équipes**

19. L'Orse et le Rameau, coopérer efficacement, 2023, [GUIDE] Orse - Le Rameau : coopérer efficacement, les méthodes du faire alliance entre associations, collectivités territoriales et entreprises - Orse.org

▼ **Communication sur les politiques mises en œuvre.**

- Communication transparente sur les actions en faveur de l'inclusion, partage des réussites et défis, sensibilisation du grand public à ces enjeux.
- Promotion du mécénat de compétences et renforcement des dotations financières pluriannuelles.
- Engagement sur le mentorat (collaborateurs et financement).

▼ **Connaissance mutuelle permettant de développer des relations de confiance entreprises/associations et changer de regard sur ces organisations.**

Typologie des partenariats au service de l'inclusion



Source: Guide "Coopérer efficacement : les méthodes du faire alliance entre associations, collectivités territoriales et entreprises", ORSE/Le Rameau, 2023.

Comment s'y prendre ?

- ▼ Les entreprises ont intérêt à avoir une **bonne connaissance de l'ensemble des acteurs dans leur sphère d'activité**. Identifier ses parties prenantes est donc une première étape. Ensuite, il lui appartient de les hiérarchiser pour trouver de la pertinence dans leurs modes de relation et identifier l'expertise dont elle a besoin.
- ▼ Des **échanges avec les acteurs impliqués** permettent de comprendre les besoins et attentes en matière d'inclusion. Cela peut se traduire par des enquêtes, des groupes de discussion ou des ateliers collaboratifs. Les retours peuvent être ainsi intégrés dans l'élaboration des politiques et des pratiques favorisant l'inclusion.
- ▼ Il est important de **former les collaborateurs** sur les enjeux de l'inclusion et de les sensibiliser à l'importance de la diversité. Cela peut également inclure des initiatives de mentorat ou de parrainage.
- ▼ Enfin, les entreprises ont intérêt à **mesurer et communiquer leurs progrès en matière d'inclusion**. Cela renforce la transparence et montre l'engagement de l'entreprise envers ses parties prenantes. Cette communication sur l'impact des politiques d'inclusion répond également à une obligation normative : la directive CSRD exige notamment des entreprises qu'elles rapportent de manière transparente sur la manière dont elles intègrent les questions de D&I dans leur fonctionnement (diversité au sein des conseils d'administration, équité dans les pratiques d'emploi, inclusion au sein de la culture d'entreprise). Ces rapports doivent refléter des actions concrètes et mesurables, mettant en évidence les progrès accomplis et les enjeux à travailler.

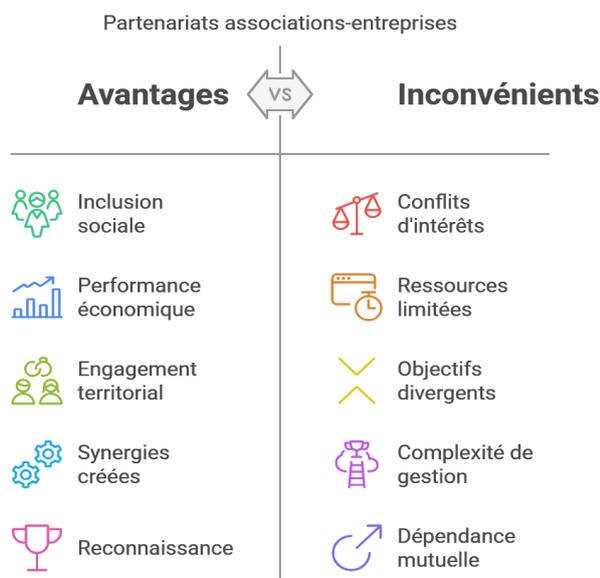
Avantages d'une démarche partenariale

- ▼ **Partage d'expertise** : les associations apportent leur connaissance du terrain et des publics en difficulté, tandis que les entreprises offrent leur capacité d'industrialisation, d'ingénierie et de déploiement à grande échelle. Cette synergie permet de développer des solutions innovantes et adaptées pour l'inclusion.

- ▼ **Innovation sociétale** : la collaboration permet d'inventer des solutions innovantes (nouveaux services) répondant tant aux besoins des entreprises qu'aux publics en difficulté.

Fortes de leurs connaissances de terrain, les associations, collectivités ou structures d'insertion peuvent être une source de créativité pour les entreprises (gestion, gouvernance, évolution des pratiques, capacité à développer de nouveaux marchés...).

- ▼ **Amélioration de la performance économique** : les entreprises peuvent se différencier de leurs concurrents, optimiser les coûts (sur la consommation d'énergie par exemple), accéder à de nouveaux marchés ou types de clients, tout en répondant plus efficacement aux appels d'offres comportant des clauses sociales.
- ▼ **Sensibilisation des acteurs de la société aux enjeux et besoins de l'entreprise** : le partenariat démontre l'engagement de l'entreprise et permet d'asseoir son rôle sur les enjeux d'inclusion.
- ▼ **Facilitation du dialogue avec les parties prenantes** : l'entreprise est amenée à avoir des échanges avec son écosystème (clients, fournisseurs, médias, collectivités territoriales...). Elle renforce ainsi son ancrage territorial, sa compréhension de l'évolution des besoins, voire elle anticipe et désamorce des situations de crise. Cela valorise son image auprès de ses parties prenantes.
- ▼ **Anticipation normative et réglementaire**, notamment une meilleure transparence de la chaîne d'approvisionnement (meilleure maîtrise des risques sociaux, environnementaux, sanitaires, droits humains, réputation...).
- ▼ **Mobilisation des collaborateurs** autour des projets porteurs de sens : les partenariats permettent d'impliquer les collaborateurs dans des projets sociétaux, renforçant ainsi leur sensibilisation à l'inclusion et à la diversité, et contribuant à la gestion des ressources humaines : motivation, fierté d'appartenance, cohésion d'équipe, amélioration des compétences, créativité, création de sens.
- ▼ Être reconnu comme un acteur engagé dans le territoire augmente ainsi **l'attractivité, notamment auprès des jeunes talents**.



Les défis : nécessité de partenariats constructifs

- ▼ **Le fonctionnement en silo prédomine malgré les bonnes volontés** : les démarches de « faire ensemble » devraient être poursuivies ; les partenariats efficaces permettent, par ailleurs, de se **repérer dans le mille-feuille des associations existantes** (ex. 480 associations autour de l'emploi en PACA).
- ▼ Nécessité de **créer des passerelles pour renforcer les acteurs impliqués et la connaissance mutuelle** : la question des concurrences, de « la lutte des statuts », liée sans doute à la méconnaissance des actions et rôles de chacun, reste prégnante, les entreprises et les associations n'ayant pas les mêmes obligations.
- ▼ Garder en ligne de mire **l'emploi comme objectif** : répondre aux besoins de main-d'œuvre, en lien avec les spécificités d'un territoire, exige un travail en commun entre pairs.
- ▼ **Enjeux d'innovation et de marché** : il s'agit de poursuivre les partenariats qui permettent une bonne compréhension des besoins locaux, ainsi que d'ajuster ses produits/services aux exigences de contextes particuliers. L'entreprise peut mieux répondre aux attentes de différents consommateurs, être plus compétitive et créer de nouveaux débouchés.
- ▼ **L'engagement des investisseurs** : si les investisseurs ont tout intérêt à faire confiance aux

entreprises engagées pour la diversité et l'inclusion, les récentes évolutions aux États-Unis (désengagement de certains investisseurs en raison de la mise en cause de politiques inclusives) soulève l'importance d'une vigilance sur ce sujet.

- ▼ **Partir d'une réalité territoriale** : l'objectif des partenariats ou expérimentations n'est pas d'universaliser les solutions proposées mais de montrer qu'elles ont du sens, là où elles fonctionnent.
- ▼ **Développer une logique de contractualisation**, après l'expérimentation : sécuriser les coopérations dans un cadre juridique.
- ▼ **Veiller à l'adaptabilité et à une amélioration continue** : l'inclusion est un processus dynamique qui nécessite une adaptation continue aux évolutions sociétales et aux besoins exprimés des parties prenantes.

Exemples de partenariats stratégiques réussis

- ▼ **Atout soleil** : opération de mécénat organisée par Nos épaules et vos ailes en collaboration avec Generali et La Médicale. L'initiative qui récompense chaque année une quinzaine d'associations sur une thématique d'actualité autour de la maladie, du handicap, de l'enfance et de la lutte contre les fragilités sociales.
- ▼ **Bonnes nouvelles des territoires** : valorise les innovations et les initiatives des entrepreneurs sur les territoires ; créée par la **Fondation MMA**.
- ▼ **Beauty for a better life** : soutien de L'Oréal aux projets de socio-esthétique et de socio-coiffure destinés aux personnes fragilisées physiquement, psychologiquement ou socialement.
 - à l'échelle internationale : des formations d'excellence gratuites en atelier collectif ;
 - à l'échelle nationale : atelier de soins beauté et de bien-être dans des structures sociales.
- ▼ **Club Gravelle Entreprendre** : fait émerger des solutions coconstruites sur 3 thématiques : l'insertion des jeunes, le handicap et la lutte contre la précarité, et anime un dialogue entre acteurs du territoire (entreprises, associations, pouvoirs publics) ; partenariat entre le

club local d'entreprises de la ville de Charenton et la direction de l'économie et de l'emploi.

- ▼ Renforcement des filières locales d'approvisionnement en produits frais : à travers son **partenariat avec Agrisud**, Club Med développe un tourisme responsable avec l'amélioration des chaînes d'approvisionnement de plusieurs villages vacances ; soutien à la création de TPE viables et durables à proximité des villages du Club Med.
- ▼ Partenariat Carrefour-WWF : partenaires depuis 1998, les deux acteurs ont travaillé sur le renforcement de la durabilité des approvisionnements de Carrefour, œuvré pour le développement de la consommation durable, et mené des actions d'influence pour orienter les marchés vers plus de soutenabilité. La Fondation Carrefour soutient notamment le programme **Systèmes alimentaires durables** du WWF France.
- ▼ **Fonds d'innovation** : expérimentation innovante en matière de soutien au changement d'échelle de l'innovation sociale. Lancé par AG2R La mondiale.
- ▼ Insertion des réfugiés - **Partenariat AFB/EachOne** : l'insertion dans l'emploi de la banque de personnes réfugiées hautement qualifiées.
- ▼ Programme « **Volontaires de la transition énergétique** » - Partenariat ENEDIS/ Unis-Cité : sensibilisation aux enjeux de la transition énergétique par des jeunes en service civique.
- ▼ **L'Alliance Dynamique** du groupe La Poste soutient les différentes structures de l'ESS pour lutter contre les fractures territoriales, sociales et environnementales (ex. participation au portage de repas pour les seniors isolés en zone rurale).
- ▼ **Partenariat Renault-Wimoov** : L'entreprise soutient l'association dans le déploiement de nouvelles plateformes de mobilité en France pour créer les solutions de mobilité de demain ; l'association apporte son expertise le développement d'un réseau de garages solidaires.
- ▼ **Partenariat Caisse d'Épargne Grand Est Europe-Envie** : soutient au développement de nouvelles activités de recyclage dans la région Grand-Est.

▼ « **Élan pour la Diversité** » : lancé sous l'impulsion de Sodexo, il s'agit d'un grand mouvement collectif, rassemblant entreprises (Accor, Disneyland Paris, Engie, Orange...), associations (Mozaik RH, Les Déterminés...), et grandes écoles, dans le but de promouvoir et développer la diversité et l'inclusion en entreprise.

▼ Initiative **CEASE** : lancement du premier réseau européen d'entreprises engagées dans la lutte contre les violences conjugales, par la Fondation FACE, dans le cadre de l'initiative européenne CEASE, soutenue par la Commission européenne.

La joint venture sociale (JVS) : de l'exclusion vers l'emploi

Réconcilier la performance économique et l'inclusion des publics en difficulté, c'est l'ambition de la joint-venture sociale, un modèle de co-entreprise qui réunit à la fois des acteurs de l'économie de marché, sociale et solidaire. Ces structures s'appuient sur les expertises complémentaires des partenaires pour favoriser l'inclusion par le travail. Les JVS deviennent de vrais laboratoires pour l'entreprise, l'aidant à tester et développer de nouvelles activités porteuses, tout en innovant sur le plan social et sociétal. Cela peut constituer un levier efficace pour se démarquer de la concurrence.

Caractéristiques principales

- ▼ Objectif social : la JVS poursuit un but social, souvent l'insertion de personnes éloignées de l'emploi.
- ▼ Gouvernance : l'acteur de l'ESS détient généralement la majorité des parts pour garantir la priorité de l'objectif social.
- ▼ Modèle économique : la JVS vise une lucrativité limitée tout en assurant sa pérennité économique.

Exemples de JVS :

Adecco a été le tout premier initiateur des JVS avec :

- **l'ETTTI INSERIM**, en partenariat avec le Foyer de Jeunes Travailleurs de Nantes, dès 1994 ;
- **ETTI HUMANDO**, avec plusieurs acteurs de l'insertion (AI, ALJT...) et les fédérations du bâtiment et de la peinture d'Île-de-France, en 1995 ;
- **ID'EES INTERIM**, avec le groupe ID'EES et Janus, et VITAMINE T, en 1996 ;

→ **EATTFMS2i** (avec l'EA FMS) et HANDICAP INTERIM (avec l'APF), créés en 202, des partenariats avec le SATO en Bretagne et Handishare à Lyon.

À ce jour, cela représente 160 implantations, 150 millions d'euros de chiffre d'affaires, 12 000 personnes accompagnées chaque année pour environ 5 000 ETP.

▼ **Lemon Aide** (Lemon Tri, Danone, FACE) : collecte et recyclage de déchets.

▼ **RepareSEB** (Groupe SEB et Groupe Ares) : réparation de petit électroménager.

▼ **JVS de Vinci** : Vinci est partie-prenante de cinq joint-ventures sociales, dont trois ont été créées par Vinci Construction pour répondre aux besoins propres de la construction. Il s'agit des entreprises Liva, Tridev et Baseo.

PANORAMA DE L'INCLUSION

FOCUS SUR QUELQUES PUBLICS CIBLES

Recruter et inclure... des bénéficiaires du RSA

Recruter et inclure... dans les QPV et la ruralité

Recruter et inclure... par le sport

Recruter et inclure... des jeunes en difficulté

Recruter et inclure... des personnes en situation de handicap

Recruter et inclure... des militaires confrontés à des troubles du stress post-traumatique

Recruter et inclure... des personnes réfugiées

Recruter et inclure... des personnes sortant de détention

Recruter et inclure... via les clauses sociales

Recruter et inclure... des personnes LGBT+ en entreprise

Recruter et inclure... en levant les freins numériques

Recruter et inclure... sans discriminer

Focus sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes :

Féminisation des instances dirigeantes

Egalité salariale et conciliation des temps de vie

Mixité des secteurs et des métiers

Lutte contre les violences sexuelles et sexistes au travail

RECRUTER ET INCLURE... DES BÉNÉFICIAIRES DU RSA



▼ Dans un pays où le **chômage stagne entre 7 et 10 % de la population active**, où le **chômage de longue durée est devenu structurel** (concernant, selon les périodes, **entre la moitié et un tiers des demandeurs d'emploi**), et où les situations de non-emploi (et de sous-emploi) concernent près de 5,1 millions d'actifs (en âge de travailler), **la question de l'emploi et de l'inclusion par l'emploi des publics qui en sont éloignés est un sujet clé.**

▼ **Le chômage de longue durée concerne 40 % des personnes inscrites à France Travail** et l'ancienneté moyenne au chômage dépasse les 600 jours.

▼ La loi pour le plein emploi adoptée en décembre 2023²⁰ et la réforme de France Travail ont pour ambition de favoriser le retour à l'emploi des personnes qui en sont le plus éloignées par un accompagnement renforcé. A cet effet, à partir de janvier 2025, les bénéficiaires du RSA sont automatiquement inscrits à France Travail et peuvent bénéficier d'un accompagnement renforcé. Un récent décret précise les règles du nouveau régime rénové des droits et obligations applicables aux demandeurs d'emploi, ainsi que le régime de sanction applicable en cas de manquements.

▼ Ce parcours d'accompagnement repose désormais sur un **contrat d'engagement** unique, qui formalise l'ensemble des droits et devoirs du demandeur d'emploi.

Public concerné

▼ Le RSA est un minimum social, attribué aux personnes sans ressources ou dont les ressources ne sont pas suffisantes pour garantir un revenu minimal. Il est attribué aux personnes âgées de 25 ans et plus, ou de moins de 25 ans si elles sont en situation d'isolement avec un enfant à charge ou à naître, ou si elles ont exercé une activité de 3 214 heures au cours des trois ans précédant la demande (RSA jeunes).

▼ Selon la **DREES**, fin 2022, 2,1 millions de personnes sont bénéficiaires du RSA dont 97 % sont soumises aux droits et devoirs et sont tenues de rechercher un emploi ou d'effectuer des démarches d'insertion sociale ou professionnelle.

▼ Selon les données de la Caf au 1^{er} trimestre 2024 :

- 32 % sont des familles monoparentales, dont 94 % sont des femmes ;
- 36 % sont âgés de moins de 35 ans ; 18 % sont âgés de 55 ans et plus ;
- 28 % ont une ancienneté dans le RSA de moins de 2 ans et 48 % ont une ancienneté de 5 ans ou plus.

D'après les études les plus récentes :

- 1/3 des bénéficiaires du RSA sont en situation de très grande pauvreté ;
- 1/3 sont relativement proches de l'emploi ;
- 1/3 peuvent intégrer l'emploi avec un accompagnement social et professionnel adapté ;
- 26,3 % des bénéficiaires du RSA sont en activité au T2 2023 selon les derniers chiffres de l'INSEE.

20. La loi n°2023-1196 du 18 décembre 2023, prévoit l'inscription automatique des bénéficiaires du RSA à France Travail, un accompagnement renforcé en fonction de la situation de la personne, la signature d'un contrat d'engagement comprenant une obligation de 15h d'activités hebdomadaires pour les demandeurs d'emploi. Selon la situation de la personne, ces heures d'activités pourront être réalisées par l'utilisateur en autonomie ou de manière plus ou moins encadrée via un accompagnement resserré de son référent d'accompagnement.

Règles juridiques et obligation des employeurs

Il n'y a pas d'obligation d'emploi pour les employeurs mais la loi Plein emploi du gouvernement vise à mobiliser France Travail pour accélérer l'accompagnement vers l'emploi de ces publics.

Les leviers de l'intégration sociale et professionnelle

Les bénéficiaires du RSA font souvent face à un cumul de difficultés (logement, mobilité, difficultés familiales, gardes d'enfant, problèmes de santé) qui rendent plus difficiles l'accès durable à l'emploi.

Néanmoins, la persistance de difficultés de recrutement et l'objectif de plein emploi que traduit la réforme de France Travail amènent les entreprises à considérer autrement ces viviers de recrutement, qui sont mieux formés et accompagnés.

1. Que peut faire l'entreprise ?

L'intégration de publics éloignés de l'emploi, souvent confrontés à de nombreuses difficultés sociales, peut susciter un certain nombre de craintes ou de réserves de la part du chef d'entreprise et des équipes.

Il est dès lors indispensable de **s'appuyer sur le réseau spécialisé** pour bénéficier d'un appui lors des 1^{ers} mois de l'intégration dans l'emploi.

La coopération avec les acteurs de l'inclusion permet notamment de :

- **mettre en place des actions co-construites**, par exemple, des programmes de formation adaptés ;
- **former les acteurs** pour une montée en compétences sur les enjeux et la culture de l'entreprise ;
- **mettre en place des actions de découverte des métiers**/ateliers en amont du processus de recrutement.

2. Les acteurs incontournables

▼ L'entreprise peut s'appuyer sur **les structures spécialisées** :

- **France Travail**, acteur incontournable du retour à l'emploi des BRSA ;
- **les Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)** : ces entreprises spécialisées dans l'insertion professionnelle des personnes en difficulté mettent leurs salariés à disposition d'entreprises clientes pour des missions de travail ponctuelles. Elles forment des intérimaires notamment aux métiers en tension pour répondre aux demandes des entreprises. Elles emploient 13 % des salariés du secteur ;
- **les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification** : les GEIQ sont des associations pilotées et gérées par ses entreprises adhérentes, mobilisées pour favoriser l'insertion des personnes éloignées du marché du travail grâce à l'alternance. Avec des taux de sortie positive de 65 % à 85 %, les Geiq sont devenus **des leviers d'insertion professionnelle et de qualification efficaces pour les actifs les plus fragiles**, mais aussi une solution pour pallier les pénuries de compétences. Implantés sur plus de 350 territoires et rassemblant 8600 entreprises, ils sont aujourd'hui quelque 200 groupements d'employeurs.

Dans le secteur de la propreté, de l'industrie ou du BTP, ces associations sont investies par des grands groupes ou des PME spécialisées pour former en alternance « sur mesure », ou sous-traiter et sécuriser des processus de recrutement. Ils permettent de se substituer à l'absence d'offres de formation par la mutualisation des moyens dans les départements ruraux comme le Jura, ou encore de répondre au pic de départs en retraite sur des métiers du BTP dans l'agglomération parisienne.

▼ **L'insertion par l'activité économique.** Fin 2023, 142 300 salariés ont suivi un parcours au sein d'une des 4 600 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Elles permettent aux personnes les plus éloignées de l'emploi, en raison de difficultés sociales et professionnelles, de bénéficier d'un accompagnement adapté afin de favoriser leur insertion.

En plus des ETTI, il existe trois grands types de SIAE :

- **les ateliers et chantiers d'insertion** (ACI) : ils proposent une activité professionnelle et un accompagnement aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles. Ils accueillent le plus grand nombre de salariés en insertion (45,3 %).
- **les associations intermédiaires** (AI) : ces structures d'information, d'accueil, d'orientation et d'évaluation du potentiel des personnes en difficulté, leur offrent des opportunités de travail occasionnel, en les mettant à disposition d'utilisateurs. Elles représentent 28,1 % des salariés de l'IAE.
- **les entreprises d'insertion** (EI) : elles proposent une expérience en situation réelle de travail, une formation en situation de production, ainsi qu'un accompagnement individualisé. Elles emploient 13,6 % des salariés de l'IAE.

3. Le levier des clauses sociales d'insertion

Le recours aux achats socialement responsables ou aux clauses d'insertion des marchés publics permet de soutenir l'emploi des publics en difficulté.

- ▼ **Les clauses sociales d'insertion** permettent d'intégrer des mesures liées à la lutte contre le chômage et les exclusions dans les appels d'offres publics en favorisant l'accès ou le retour à l'emploi de personnes rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles. L'entreprise peut dans ce cadre soit recruter directement des salariés en parcours d'insertion, via des prescripteurs (France Travail, Cap emploi par exemple), soit sous-traiter à une structure de l'insertion par l'activité économique, soit recruter via une ETTI.
- ▼ **Les achats socialement responsables** désignent les transactions commerciales entre les organisations privées et les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), notamment de l'insertion par l'activité économique ou des entreprises implantées dans les QPV.

Le positionnement du MEDEF

Le MEDEF considère que l'inclusion par l'emploi, permet à chaque individu de sortir durablement de la pauvreté et de contribuer **à la construction de la société** par le travail.

Il a régulièrement appelé à **penser l'emploi comme facteur voire pré-requis de l'inclusion des bénéficiaires des politiques de solidarité et la réforme de France Travail va dans le bon sens.**

Afin que cette inclusion se concrétise, plusieurs actions restent à mener :

- **la coordination des différents acteurs** afin d'éviter les accompagnements en silos ;
- **une logique de parcours d'accompagnement intégrant en amont les besoins des entreprises** et la mise en place de dispositifs passerelles permettant de poursuivre un parcours en insertion vers l'entreprise classique.

Initiatives inspirantes

JOB 41 DU MEDEF LOIR ET CHER

Job41 est une plateforme qui **met en relation les allocataires du RSA en recherche d'un emploi avec les entreprises qui recrutent.**

Le conseil départemental 41 a confié au MEDEF Loir-et-Cher, à travers son satellite Entreprise & Formation 41, le déploiement de job41 à destination des entreprises. Depuis son lancement en 2017, c'est déjà 1000 bénéficiaires du RSA en moins sur le département !

Partenariat France Travail et MEDEF Bourgogne-Franche-Comté

Ce partenariat vise la sécurisation des recrutements des entreprises de la région avec une attention particulière portée au recrutement des publics éloignés de l'emploi : jeunes diplômés, demandeurs d'emploi issus des quartiers prioritaires de la ville (QPV) ou du monde rural, demandeurs d'emploi longue durée, seniors, personnes en situation de handicap, ou bénéficiaires du RSA.

Partenariat entre le MEDEF Lille Métropole et département du Nord depuis 2022 pour l'emploi et l'insertion des bénéficiaires du RSA



Partenariat MEDEF LM-Département du Nord pour l'emploi et l'insertion des bénéficiaires du RSA depuis 2022



Volonté de **renforcer le travail collaboratif** avec les **MEDEF territoriaux voisins** par la co-organisation de temps forts et la mobilisation des entreprises du territoire

Partenariat entre Stellantis et le département du Nord²¹

- Vise à favoriser l'insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA en les **formant**, puis en les **intégrant** dans l'usine d'Hordain via **des contrats de professionnalisation**.
- Chaque année, plus de 50 personnes bénéficient de ce dispositif, avec un accompagnement sur mesure, incluant une remise à niveau technique et physique.
- Ce partenariat répond à un double enjeu : permettre à l'entreprise de répondre à ses **besoins en main-d'œuvre** et **aider les bénéficiaires du RSA** à sortir durablement de la précarité.

Partenariat entre Elfe formation et le département du Pas-de-Calais²²

- Volonté de proposer des **parcours d'insertion** aux bénéficiaires du RSA, leur offrant ainsi la possibilité de construire un **projet professionnel**. Ce centre de formation est spécialisé dans les **métiers du bâtiment, du gros œuvre, du génie civil et des travaux publics**, et accompagne les publics éloignés de l'emploi vers une montée en compétences adaptée.

- Les services du département identifient les besoins en recrutement puis construisent un parcours progressif : découverte des métiers en tension, immersion courte dans l'entreprise, acquisition des bases essentielles, puis démarrage d'une formation si la personne est motivée. Ce dispositif permet de limiter les risques d'abandon tout en ouvrant des portes vers une insertion durable.

Partenariat entre Eurovia Picardie et le département de la Somme²³

- L'entreprise propose des postes dans **les métiers du bâtiment et des travaux publics**, notamment pour des fonctions de constructeur de routes ou de canalisateur.
- Ce dispositif s'appuie sur la mise en œuvre de **clauses sociales**, qui imposent un certain volume d'heures dédiées à l'insertion. Cela permet à Eurovia de recruter des personnes éloignées de l'emploi tout en répondant à ses besoins en main-d'œuvre qualifiée.

21. Un partenariat entre Stellantis et le Département pour l'emploi des allocataires du RSA - Nord Info.

22. Emploi : des grands projets qui permettent de sortir du RSA - L'Abeille de la Ternoise.

23. Lien vers le dispositif : sortir du RSA : c'est possible avec le Département | Conseil départemental de la Somme.

RECRUTER DANS LES QUARTIERS PRIORITAIRES DE LA POLITIQUE DE LA VILLE ET LA RURALITÉ



L'emploi de personnes issues des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et plus récemment dans les territoires ruraux est un enjeu majeur tant pour les entreprises que pour la cohésion nationale.

- ▼ La France compte 1362 QPV au 1^{er} janvier 2024, répartis désormais sur tous les départements de France métropolitaine, avec en moyenne 14 QPV par département.
- ▼ 5,3 millions de personnes vivent dans un quartier prioritaire de France métropolitaine, soit 8 % de la population.

Le Comité interministériel des villes a annoncé, le 6 juin 2025, 44 propositions pour assurer l'égalité des chances pour la jeunesse, faciliter l'insertion professionnelle et stimuler l'économie des quartiers prioritaires, dont l'accompagnement renforcé de 100 000 demandeurs d'emploi des QPV «dès 2025», via le dispositif Equip'emploi et le déploiement de nouveaux centres Epide.

De quoi parle-t-on?

- ▼ **Les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV)** ont été créés par la loi Lamy de 2014 et sont caractérisés par un écart de développement économique et social marqué avec le reste des agglomérations dans lesquelles ils sont situés.
 - Parmi les 137 QPV les plus peuplés comptant plus de 7570 habitants, 57 se trouvent dans l'aire d'attraction de la ville de Paris et 58 appartiennent à une unité urbaine de plus de 200 000 habitants hors Paris.

→ La Seine-Saint-Denis est, de loin, le département où la part d'habitants concernés par la géographie prioritaire est la plus élevée : 42 % de ses habitants résident dans un QPV. Ce département abrite d'ailleurs le QPV le plus peuplé (132 500 habitants).

- ▼ **Un territoire rural** désigne une zone géographique située **en dehors des grands centres urbains**, généralement caractérisée par une **faible densité de population**, des activités agricoles prédominantes et un environnement naturel marqué. Contrairement aux zones urbaines, les territoires ruraux disposent souvent de **moins d'infrastructures et de services publics**²⁴.

Public concerné

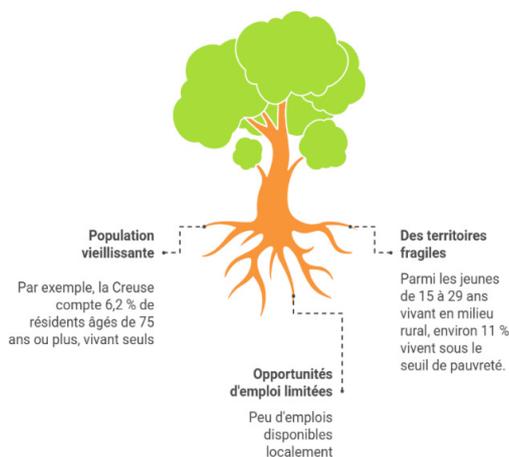
- ▼ **Les quartiers prioritaires de la ville et les territoires ruraux concentrent un ensemble de problèmes sociaux** : taux de pauvreté (3 fois supérieur à la moyenne nationale), chômage élevé (deux fois et demie plus élevée que la moyenne nationale) affectant particulièrement les jeunes et les personnes peu qualifiées, difficultés d'accès à la formation, isolement géographique, concentration socioéconomique, problèmes de mobilité, absence de réseaux professionnels.
 - **Les NEETs représentent 1/4 des jeunes de 18/24 ans en zone rurale.**
 - 25,5 % des NEETs proviennent des QPV
 - Selon une étude de l'APEC, en 2023, les diplômés du supérieur issus des QPV connaissent des difficultés durant leur scolarité et dans l'accès au premier emploi. Moins diplômés de l'enseignement supérieur que les autres

24. Insee, une nouvelle définition du rural... pour mieux rendre compte des réalités des territoires et de leurs transformations, 2021, Une nouvelle définition du rural... | Insee.

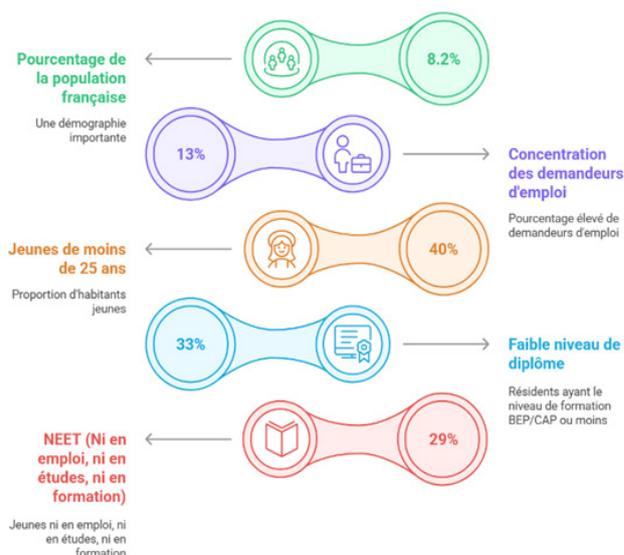
jeunes (29 % contre 56 % pour la génération 2017), les jeunes issus des QPV subissent en particulier des conditions d'éducation dégradées qui impactent négativement leur orientation et leur accès aux filières sélectives. Pour ceux qui réussissent à obtenir un diplôme du supérieur, le parcours vers l'emploi reste complexe, notamment pour l'accès à un emploi cadre.

Ces difficultés s'accroissent en cas de retournement conjoncturel avec une dégradation du niveau de l'emploi.

Les défis socio-économiques des zones rurales françaises



Défis socio-économiques dans les quartiers prioritaires français



Règles juridiques et obligations de l'employeur

Il n'y a pas d'obligation d'emploi pour les employeurs mais de nombreuses actions gouvernementales sont mises en place dans le cadre de la politique de la ville, pour mobiliser les employeurs et développer l'emploi.

Valoriser le recrutement dans les QPV et la ruralité, des atouts à exploiter

Un accès à un vivier de talents.



Recruter dans les QPV et les zones rurales permet d'accéder à des talents méconnus et diversifiés. Le phénomène « d'assignation géographique », de manque de réseaux conduit, y compris des jeunes très qualifiés, à ne pas trouver d'emploi.

Des dispositifs fiscaux avantageux.



S'implanter dans des QPV et zones rurales permet à l'entreprise de profiter de dispositifs fiscaux et de subventions spécifiques, réduisant ainsi les coûts de recrutement et favorisant son développement économique zones franches urbaines- territoires entrepreneurs pour les QPV ou France Ruralités Revitalisation (FRR)

Renforce l'image de l'entreprise.



S'engager dans ces territoires permet à l'entreprise de renforcer sa réputation en tant qu'acteur socialement responsable, en contribuant activement au développement local et en soutenant l'inclusion professionnelle de populations souvent délaissées.

Les leviers de l'intégration sociale et professionnelle

Comment recruter dans les QPV et territoires ruraux ?

▼ En nouant des partenariats avec des acteurs locaux :

→ **Les Missions locales**, accompagnent les jeunes de 16 à 25 ans en difficulté d'insertion professionnelle, notamment dans les QPV et la ruralité. Elles facilitent la mise en relation **entre les entreprises et les jeunes**, grâce à leur connaissance approfondie des **réalités locales**.

La Mission locale de Paris a organisé un atelier de coaching avec Carrefour, offrant aux jeunes un accompagnement personnalisé pour préparer leurs candidatures et entretiens, facilitant ainsi leur intégration dans le processus de recrutement²⁵.

▼ **Les associations locales** jouent un rôle crucial dans l'accompagnement des populations vulnérables, y compris celles issues des zones rurales ou des QPV. Elles offrent des **services de formation**, de **préparation à l'emploi** et de **soutien psychologique** pour lever les obstacles à l'embauche. Citons :

→ Mozaïk RH ;

La Fondation Mozaïk RH lance le plan 100 000 recrutements dans les QPV le 25 juin 2025, lors de la 4^e rencontre du mouvement de l'inclusion économique.

→ Les Déterminés visent à accompagner l'entrepreneuriat dans les quartiers.

▼ **Les mairies et collectivités locales** sont des acteurs clés dans l'identification des besoins d'emploi au niveau local. Elles disposent de données précieuses sur la **démographie** et les **besoins spécifiques** de leurs habitants. En s'associant avec elles, les entreprises peuvent mieux cibler leurs **campagnes de recrutement**.

La mairie de Villeurbanne a lancé des initiatives pour promouvoir l'emploi local en s'associant avec

les entreprises afin de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en difficulté. Elle offre aux dirigeants d'entreprises et responsables RH un accompagnement dans leurs recrutements, ainsi que des conseils en gestion des ressources humaines²⁶.

La Fondation RTE : valorise l'esprit d'entreprendre et les initiatives innovantes sur les territoires qui répondent à des besoins des territoires ruraux ; en partenariat avec l'AMRF (association des Maires ruraux de France) et en relation avec CELAVAR (coordination de 30 000 associations actives sur les territoires ruraux).

▼ **Les centres de formation** tels que les **CFA**, les **BTS**, ou encore les **écoles techniques**, jouent un rôle clé dans le développement des compétences des jeunes et des adultes en reconversion professionnelle. Les entreprises qui collaborent avec ces structures peuvent mieux anticiper les besoins en formation et **former des candidats** qui répondront aux **exigences spécifiques** du marché du travail local.

Le Cerfal est un organisme de formation qui dispose de nombreux réseaux locaux à travers la France. Il collabore chaque année avec environ 4 000 entreprises pour recruter des apprentis, dont Orange, But et Les Trois Mousquetaires. Ces partenariats permettent d'offrir des formations adaptées aux besoins des entreprises locales tout en facilitant l'insertion professionnelle des jeunes²⁷.

Les initiatives institutionnelles

▼ Le **PAQTE** (Plan d'action pour la qualité de la transformation de l'emploi), lancé en 2018, favorise l'insertion des jeunes des quartiers prioritaires en incitant les entreprises à recruter et former ces jeunes, avec le soutien des missions locales et associations d'insertion²⁸. Les Paqte (convention tripartite entre l'entreprise, le préfet et le président de la communauté d'agglomération) sont structurés autour de 4 axes :

→ **sensibiliser** les plus jeunes au monde de l'entreprise, notamment en renforçant l'offre de stages de troisième à destination des élèves de collège du REP (Réseau d'éducation prioritaire) ;

25. Site de la mission locale de Paris : Mission locale de Paris - Atelier coaching Carrefour.

26. Site de la mairie de Villeurbanne : la direction du développement économique, de l'emploi et de l'insertion (DDEEI) aide au recrutement.

27. Site du Cerfal : Quels avantages pour une entreprise d'être partenaire alternance ? - Cerfal.

28. Site du PAQTE : Accueil - PAQTE.fr.

- **former** en favorisant l'accès à l'alternance ;
 - **recruter** de manière non-discriminatoire ;
 - **acheter** de manière plus responsable et inclusive.
- ▼ Le programme « **Territoires d'industrie** » soutient les territoires ruraux en développant les entreprises industrielles, créant ainsi des emplois durables et des formations adaptées aux besoins locaux²⁹.
 - ▼ **Les Cités de l'emploi** : cette démarche, copilotée par la préfecture et la collectivité, installe de nouvelles modalités de coopération entre tous les acteurs du territoire, de l'emploi et de la cohésion sociale, pour mieux repérer les personnes privées d'emploi, construire et fluidifier les parcours d'insertion professionnelle.
 - ▼ **Soutien aux dispositifs de Seconde chance** : les crédits de la politique de la ville permettent aux Ecole de la Deuxième chance et à l'EPIDE (Etablissements pour l'Insertion dans l'Emploi), qui proposent des parcours d'insertion renforcés, d'accueillir plus de jeunes issus des quartiers. L'ANCT veille à la coordination de ces acteurs pour une meilleure articulation des modalités d'intervention au niveau local.
 - ▼ **Le parrainage vers l'emploi** : le dispositif vise à renforcer l'égalité des chances des publics en proposant un accompagnement vers l'emploi, individualisé et personnalisé, et un accompagnement dans l'emploi pour sécuriser la personne parrainée et prévenir les ruptures de contrat.

taires de la ville et des milieux ruraux vers la création d'entreprise et le retour à l'emploi grâce à des programmes de formations gratuits.

- **NQT** accompagne l'insertion professionnelle des jeunes diplômés issus des QPV.
- **Forum économique des banlieues** vise à identifier des leviers pour engager une véritable dynamique économique au sein des QPV.
- **Les entretiens de l'excellence**
- **Mozaïk RH** accompagne les entreprises dans leurs politiques de diversité.
- **100 chances, 100 emplois**
- **FACE**
- **Activ'Actions**
- **Article 1**
- **100 000 entrepreneurs**
- **Sport dans la ville**
- **Apels**
- **Les descendeuses**, vise à l'insertion professionnelle des femmes via la Tech.
- **Elan pour la diversité** est un collectif d'entreprises lancé par Sodexo, visant à promouvoir et développer davantage la diversité et l'inclusion en entreprise, afin que chacun puisse accéder à des postes à responsabilités, quels que soient le parcours, l'origine sociale et économique, le lieu d'habitation, les nationalités ou origines.

Quelques acteurs incontournables

▼ Acteurs institutionnels

- **France Travail**
- **Union Nationale des Missions locales**
- **Agence nationale de cohésion des territoires**

▼ Associations et initiatives inspirantes

- **Les Déterminés**, présents dans près de 20 villes en France, Les Déterminés accompagnent les habitants des Quartiers priori-

29. Lien vers le programme : territoires d'industrie | Direction générale des Entreprises.

RECRUTER ET INCLURE... PAR LE SPORT



L'inclusion par le sport, un enjeu renforcé après les JO de Paris 2024

- ▼ **Les Jeux Olympiques de Paris 2024** ont mis en évidence l'impact positif du sport sur **l'intégration sociale**. Ces JO ont envoyé un message clair aux acteurs socio-économiques français : l'inclusion par le sport n'est pas seulement une démarche éthique, mais un levier indispensable pour relever les **défis économiques actuels** et **renforcer la performance des organisations**.
- ▼ L'inclusion au travail par le sport constitue un levier important d'inclusion pour des jeunes, soit n'ayant pas trouvé leur voie, soit en situation d'échec scolaire.

Un levier pour la cohésion et la performance



Elargit les viviers de recrutement.

Le recrutement par le sport permet d'attirer de **nouveaux viviers de talents**, souvent éloignés de l'emploi, notamment dans les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV), en offrant une approche **moins formelle** et donc **plus accessible**.



Consolide les Soft Skills

Le sport, notamment lorsqu'il est pratiqué en équipe, permet de développer des compétences importantes telles que la **communication**, la **gestion des conflits**, la **prise de décision sous pression**, et la **gestion des émotions**. Ces compétences sont directement transférables dans le milieu professionnel.

Règles juridiques et obligations de l'employeur

Il n'y a pas d'obligation ou de règles spécifiques. Cependant, un certain nombre de dispositifs existent dans le cadre de la politique de l'emploi ou de la politique de la ville, à l'instar des actions mises en œuvre pour l'emploi dans les QPV.

Les leviers de l'intégration sociale et professionnelle

- ▼ **Recruter via des défis sportifs** en collaboration avec des clubs, permet d'organiser des compétitions où les candidats participent à des épreuves, mettant en avant leur **esprit d'équipe** et leur **détermination**. Ce type d'approche offre l'opportunité d'évaluer des compétences autres que **techniques**, dans un environnement plus décontracté et **convivial**, réduisant le **stress** du processus de sélection.

Dans le cadre du dispositif « **Du stade vers l'emploi**³⁰ », France Travail, organise des rencontres entre recruteurs, demandeurs d'emploi et conseillers. Son objectif est de faciliter le recrutement en utilisant des séances sportives collectives, afin de lever les barrières à l'embauche.

- ▼ **Créer des programmes d'intégration sportive** lors de l'accueil des nouveaux recrutés. Il est possible de mettre en place des programmes de sport en entreprise, incluant des activités physiques régulières pour favoriser **l'intégration** et créer des liens dès les premières étapes du parcours professionnel.

30. Lien vers le dispositif : du stade vers l'emploi : candidater autrement | France Travail.

Dans le cadre du programme « **Danone Be-Well**³¹ », Danone propose à ses salariés, y compris les nouveaux recrutés, de participer à des activités sportives régulières. Ce programme inclut des événements sportifs internes, ainsi que des moments dédiés à la relaxation et à la gestion du stress.

Programme « **Déclics sportifs** » – Partenariat Association française des banques (AFB)/Agence pour l'éducation par le sport (Apels) : œuvre pour l'insertion des jeunes issus des quartiers défavorisés et vise à permettre à de jeunes talents de clubs sportifs, mais en marge du monde du travail, de s'insérer durablement dans un établissement bancaire.

- ▼ **Organiser des événements sportifs** (courses, tournois, etc.) permet de renforcer la **cohésion d'équipe** et de favoriser un **esprit de collaboration**. Ces événements constituent une excellente opportunité pour attirer de **nouveaux talents**, en mettant en avant une culture d'entreprise inclusive et axée sur le bien-être.

« **L'Indus'Trail**³² », une course organisée par le **Club des entreprises de Bayeux et du Bessin (CEBB)** en octobre 2024, a promu l'importance d'une alimentation équilibrée avant le travail pour une meilleure santé et a encouragé l'inclusion des personnes handicapées, en incitant à surmonter les peurs liées au regard des autres.

Une stratégie gouvernementale en cours de déploiement

Le gouvernement a annoncé le 17 mai 2025 un plan ambitieux de structuration de politique nationale d'insertion professionnelle par le sport à l'horizon 2030. Ce plan vise à faire du sport un véritable levier d'insertion sociale et professionnelle pour les publics les plus éloignés de l'emploi avec plusieurs axes :

- **création d'une conférence nationale de l'insertion par le sport**, réunissant deux fois par an l'ensemble des acteurs publics, privés et associatifs concernés, pour piloter une feuille de route partagée. Cette instance sera animée par Stéphane Viry, député des Vosges ;
- **création d'un comité interservices de l'insertion par le sport, organe opérationnel interministériel**, coordonné par le ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative chargé, avec le ministère chargé du Travail et de l'Emploi et France Travail, de la

mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de cette politique publique à l'échelle nationale et territoriale ;

- dans le prolongement du Campus d'excellence initié en Hauts-de-France, un **réseau national de campus** sera constitué pour structurer les parcours de formation, professionnaliser la filière, et outiller les acteurs de terrain ;
- **des territoires pilotes seront mobilisés pour préfigurer des démarches intégrées d'insertion**, combinant accompagnement socio-professionnel, formation et emploi via le sport, en lien avec la communauté des Clubs sportifs engagés et des entreprises s'engageant.

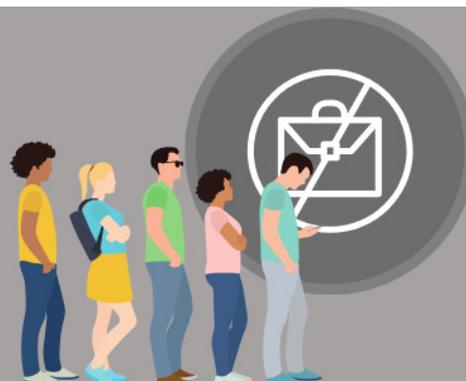
Ressources utiles

- ▼ **L'Alliance pour l'Inclusion par le Sport**, lancée en avril 2024 par plusieurs ministres réunit plus de 100 acteurs publics, privés et associatifs pour favoriser l'insertion professionnelle et sociale par le sport.
- ▼ Les premières rencontres nationales « **S'engager à recruter différemment par le sport** », coordonnées par le MEDEF et l'APELS, ont mis en lumière le rôle crucial du sport dans **l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers populaires et des zones rurales**. Cet événement a réuni des entreprises, des associations et des jeunes accompagnés, pour promouvoir de nouvelles méthodes de recrutement.
- ▼ **L'APELS (Agence pour l'Éducation par le Sport)**, pionnière de l'insertion par le sport, œuvre depuis 2006 pour utiliser **le sport comme levier d'inclusion sociale et professionnelle**, en favorisant l'intégration de jeunes éloignés de l'emploi dans le monde du travail.
- ▼ **Sport dans la Ville** accompagne les jeunes issus de quartiers prioritaires sur le chemin de la formation et de l'emploi. Par le sport, elle leur transmet des valeurs importantes pour leur développement personnel et leur insertion professionnelle. Sa mission est de donner aux jeunes des quartiers prioritaires, la confiance, l'envie et les moyens pour rêver et réussir. Le parcours emploi permet à 2 500 jeunes d'être accompagnés par un responsable insertion ainsi qu'un parrain tout au long de l'année tant dans leur **orientation professionnelle** que dans leur **accès à la formation ou à l'emploi**.

31. Site de Danone : notre culture d'entreprise | Groupe Danone.

32. Lien vers l'article sur l'Indus'Trail : Indus'Trail : une nouvelle course à pied tournée vers les entreprises s'élance à Bayeux.

RECRUTER ET INCLURE... LES JEUNES EN DIFFICULTÉ



Public concerné

- ▼ Concept européen, le terme de NEETs désigne les jeunes qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation (« *neither in education, employment nor training* »).
 - ▼ En France, ils représentent 10,7 % des 15-24 ans et bien qu'en diminution régulière, cette part n'a jamais été en deçà de 11 %³³.
 - ▼ Deux ans après la fin de leurs études, les jeunes français ayant quitté le système scolaire à 18 ans enregistrent un taux d'emploi inférieur de 15 points à celui des jeunes Allemands et de 30 points à celui des Britanniques³⁴. La **durée d'insertion sur le marché du travail** participe également à cet écart.
 - ▼ Une grande partie de ces jeunes sont sans solution, parfois depuis très longtemps et alimenteront ultérieurement, si rien n'est fait, le volume des personnes bénéficiaires du RSA.
- Les « **jeunes proches de l'emploi** » : il s'agit de la proportion de NEETs qui n'est pas très éloignée de l'emploi. L'objectif est de les aider à sortir rapidement de la situation dans laquelle ils se trouvent. Il s'agit ici de mieux les accompagner pour un retour dans un dispositif emploi/éducation rapide et durable.
- Les « **jeunes en rupture** » : Une partie est très éloignée de l'emploi (alimentée par les décrocheurs) et suppose des actions plus intensives. Il s'agit ici de les remobiliser sur tous les aspects de leur vie, afin de réussir les accompagnements futurs vers les dispositifs.

Règles juridiques et obligations pour l'employeur

Il n'y a pas d'obligation ou de règles spécifiques visant à recruter ces jeunes en difficulté. Cependant, un certain nombre de dispositifs existent dans le cadre de la politique de l'emploi.

Contexte et enjeux

- ▼ Plus de la moitié des NEETs (entre 600 000 et 700 000 personnes) est en difficulté en raison d'une absence de diplôme et d'un cumul de difficultés sociales et donc dans une situation durable de difficultés d'insertion professionnelle.
- Les jeunes à risque de décrochage (« **NEETs en devenir** ») : encore dans le système mais présentant des risques. Il s'agit ici de les identifier afin de limiter le flux entrant de nouveaux NEETs.
- ## Les dispositifs existants
- ### a. Le Contrat d'engagement jeune (loi 2021-1900 du 30 décembre 2021)
- ▼ Le CEJ vise les jeunes de 16 à 25 ans, ou 29 ans lorsque la qualité de travailleur handicapé leur a été reconnue « qui ne sont pas étudiants, ne suivent pas une formation et qui rencontrent des difficultés d'accès à l'emploi durable ». Il s'agit d'un contrat mis en œuvre à titre principal par France Travail et les missions locales.

33. Insee - Part des jeunes de 15 à 29 ans qui ne sont ni en emploi ni en formation (NEET) - France hors Mayotte - Données CVS | Insee.

34. Focus n°110 : objectif « plein emploi » : pourquoi et comment ? CAE, mars 2025.

- ▼ Il prévoit un programme intensif d'accompagnement de 15 à 20 heures par semaine minimum, avec une mise en activité systématique et régulière du jeune du premier au dernier jour, visant à orienter le jeune vers l'emploi ou l'alternance le plus rapidement possible.
- ▼ Ce plan d'action « élaboré en fonction des besoins du jeune », peut comporter « des mises en situations professionnelles, des périodes de formation, des phases de recherche active d'emploi, seul ou en collectif, des actions spécifiques dans le cadre de l'accompagnement social et professionnel, des actions portées par d'autres organismes susceptibles de contribuer à l'accompagnement social et professionnel ».
- ▼ L'objectif : une « sortie » en contrat d'apprentissage, CDI ou CDD de plus de 6 mois.

b. Le contrat d'apprentissage

- ▼ C'est un contrat de travail conclu entre un employeur et un salarié, avec un principe d'alternance entre des cours et de mise en pratique au sein de l'entreprise.
- ▼ Il s'adresse aux jeunes âgés de 16 à 29 ans révolus et à certains publics au-delà de 29 ans révolus.
- ▼ Le statut est celui d'un salarié, avec un salaire déterminé en pourcentage du SMIC.
- ▼ L'employeur bénéficie d'une réduction de charges sociales, d'une prime exceptionnelle à l'embauche ([l'aide aux employeurs qui recrutent en apprentissage | Travail-emploi.gouv.fr | Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles](#)), d'une prise en charge de la formation par son OPCO, de l'absence de prise en compte des apprentis dans le décompte des effectifs.

c. Les clauses sociales d'insertion

- ▼ Les jeunes en difficulté font partie des publics valorisables au titre des clauses sociales d'insertion prévues par certains marchés publics.

d. Le mentorat

- ▼ **Traditionnellement, le mentorat se traduit par une collaboration entre une personne expérimentée et une personne plus jeune.** C'est donc une forme d'accompagnement volontaire par une personne expérimentée d'une autre personne apprenante ayant besoin de soutien, de conseils, dans sa progression. Ce transfert de compétences permet notamment l'accès à l'emploi et est particulièrement important dans le cas de jeunes ayant des difficultés à trouver leur voie.
- ▼ **Depuis le plan « 1 jeune, 1 mentor » du gouvernement, les entreprises peuvent s'appuyer sur plusieurs associations** telles que Télémaque, Article 1, C'Possible, 100 chances, 100 emplois pour n'en citer que quelques-unes.

e. Les périodes de mise en situation professionnelles et dispositifs de découverte des métiers (immersion)

- ▼ La période de mise en situation professionnelle permet sur une durée d'un mois maximum de découvrir un métier, un secteur professionnel, évaluer ses savoirs faire, consolider un choix d'orientation. Elle peut être prescrite avant un recrutement.
- ▼ La PMSP est prescrite par les Missions locales, France Travail ou encore les Cap emploi et les structures d'insertion par l'activité économique.

f. Les stages de 3^e et seconde

- ▼ Accueillir un jeune en stage de troisième ou de seconde permet aux jeunes ne disposant pas d'un réseau familial construit, de découvrir des métiers ou secteurs d'activité et d'éclairer des choix pour leur future orientation.

Positionnement du MEDEF

▼ L'emploi des jeunes est au cœur des priorités du MEDEF.

▼ **Investir en faveur de l'emploi des NEETs est une nécessité tant économique que de cohésion sociale.** Notre objectif à moyen terme (d'ici 2030) doit être d'atteindre à minima l'objectif fixé par l'UE, à savoir un taux de NEETs de 9 %. Cet objectif n'est pas hors de portée pour la France, d'autres pays européens dans la même situation que la nôtre y sont parvenus.

▼ La France consacre d'ores et déjà des sommes importantes en direction de la jeunesse, avec une accumulation successive au cours des années de plans et d'initiatives : si le recours aux contrats aidés dans le secteur associatif/public s'est singulièrement réduit depuis l'époque des emplois jeunes, le constat est aujourd'hui celui d'un **manque d'articulation entre les acteurs et les dispositifs, dans le cadre d'une logique de parcours, et d'une insuffisance d'évaluation rigoureuse** en termes de performance. Par ailleurs, **l'entreprise apparaît encore trop peu présente en termes de construction de ces outils** par les pouvoirs publics et dans **les parcours d'accompagnement des jeunes**. Le MEDEF recommande de travailler **avec les acteurs de l'emploi de proximité** : missions locales, Epide, SMV/SMA :

- afin d'identifier conjointement les besoins de recrutement ;
- de proposer des sessions de découverte des métiers ;
- d'expliquer ce qu'est l'entreprise, comment elle est organisée, ses différents métiers ;
- organiser des *jobs dating* ;
- accueillir ces jeunes en entreprise ;

L'enjeu est bien de nouer des relations de long terme permettant à l'entreprise d'être associée en amont des dispositifs d'accompagnement, afin de structurer un parcours vers l'emploi plus efficace.

▼ Le MEDEF a **soutenu le Contrat d'engagement jeune**, considérant l'intérêt de mobiliser ces jeunes vers une logique d'emploi. Nous avons néanmoins appelé d'une part, à une meilleure coordination des différents acteurs afin de proposer aux jeunes un parcours rationalisé

et d'autre part, à associer en amont les entreprises et leurs besoins de recrutement afin de donner aux jeunes des pistes d'avenir.

Les acteurs

▼ Acteurs institutionnels

- **Union nationale des missions locales**
- France Travail

▼ Dispositifs de « seconde chance »

- **Epide**
- **SMA**
- **SMV**
- **Service civique**
- **Ecoles de la deuxième chance**
- **Ecoles de production**

▼ Acteurs du recrutement

- **GEIQ**
- **Entreprises de travail temporaire d'insertion**

▼ Associations de mentorat

- Les associations de mentorat : **Collectif Mentorat, 1 jeune 1 mentor...**
- **Job'irl**
- **My Job Glasses**

▼ Initiatives soutenues en faveur des jeunes

- **Euro-France Association**

RECRUTER ET INCLURE... DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP



Public concerné

- ▼ Le handicap est défini par la loi (art.2 Loi n°2005-102) comme toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant.
- ▼ Selon l'AGEFIPH, la situation de handicap dans l'emploi se caractérise par une inadéquation entre les conséquences du handicap ou des handicaps, visible(s) ou invisible(s), d'une personne et son environnement de travail.
- ▼ En France **3,5 millions de personnes en emploi sont reconnues administrativement comme étant dans une situation de handicap**, parmi elles, 45 % sont atteintes d'un handicap moteur et 20 % de maladies invalidantes. Bien que ce soit les deux formes les plus courantes de handicap, il en existe une diversité. En effet, on dénombre 7 familles de handicap : moteur, maladies invalidantes, psychique, auditif, mental, cognitif et visuel. Ces familles d'handicaps évoluent au fur et à mesure de leur reconnaissance et de leur acceptation par la société.
- ▼ La Reconnaissance de qualité de travailleurs handicapé (RQTH), est une décision administrative offrant aux individus en situation de handicap des mesures favorisant leur insertion professionnelle.
- ▼ Si la reconnaissance du handicap est effectuée par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH), c'est le médecin du travail qui évalue l'aptitude de la personne concernée à exercer certaines tâches et propose des aménagements afin de compenser ce handicap.

Enjeux et positionnement du MEDEF

- ▼ Les personnes en situation de handicap sont confrontées à un taux de chômage de 12 % (17 % en 2017) et un taux d'emploi à 39 % (68 % pour la population globale). Malgré une évolution ces dernières années, l'écart avec la population générale reste significatif et de nombreux obstacles ralentissent l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le milieu professionnel, en premier lieu le niveau de formation initiale.
- ▼ L'édition 2024 du baromètre de perception de l'égalité des chances, publié par le MEDEF et Verian, indique que le regard porté sur le handicap (visible ou invisible) arrive en 5e position des sujets jugés prioritaires pour faire évoluer les mentalités en entreprise (28 %).
- ▼ Une part plus importante des salariés (84 %) estime qu'il est possible de se faire recruter dans leur entreprise avec un handicap (visible ou invisible), qu'il est possible d'avoir une évolution de carrière (72 %) et d'être promu à un poste à haute responsabilité (66 %).
- ▼ **L'obligation d'emploi des personnes handicapées est une obligation légale** donnant lieu en cas de non-respect à des contributions financières significatives, particulièrement quand le taux d'emploi de l'entreprise est égal à zéro.
- ▼ Dans ce contexte, le MEDEF met en œuvre depuis la loi de 1987 des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des entreprises concernées.

▼ Il est par ailleurs convaincu qu'il faut **agir sur l'ensemble du parcours professionnel et pas seulement sur le recrutement** : maintien dans l'emploi, accès à la formation professionnelle, mobilité professionnelle, évolution de carrières, tout en prenant en compte l'évolution possible du handicap.

▼ Pour répondre aux enjeux d'inclusion des personnes en situation de handicap, le MEDEF se fait l'accompagnateur des solutions qu'apportent, et que peuvent apporter, les entreprises. Convaincu que l'inclusion est un enjeu de recrutement pour les entreprises, elle est aussi gage d'attractivité et de performance.

Actions du MEDEF

À l'occasion du DuoDay³⁵

Le MEDEF participe au DuoDay depuis 2020 en accueillant plusieurs personnes en situation de handicap afin de leur faire découvrir différents postes à responsabilité, d'expertise et opérationnels.

Également membre du Comité de pilotage national du DuoDay porté par le ministère chargé de l'Autonomie et du Handicap, le MEDEF incite chaque année ses adhérents – MEDEF territoriaux et fédérations professionnelles – à se saisir de cette initiative.

À l'occasion de la SEEPPH³⁶

Le MEDEF se mobilise chaque année dans le cadre de la Semaine européenne de l'emploi des personnes en situation de handicap (SEEPPH) en sensibilisant ses collaborateurs et adhérents – MEDEF territoriaux et fédérations professionnelles – aux enjeux d'inclusion des personnes en situation de handicap.

Dans le cadre de l'édition 2024 de la SEEPPH, le MEDEF a organisé un événement de sensibilisation grand public intitulé « **Handicap et parcours professionnel : Comment assurer une vraie égalité des chances** » réunissant entreprises, personnes concernées et personnalités issues du corps institutionnel.

À l'occasion d'événements organisés par des associations dédiées

Fédération Trisomie 21 – Accueil du 1^{er} Congrès « La déficience intellectuelle et l'emploi, pensez autrement ».

Règles juridiques et obligations pour les employeurs

Obligations d'emploi-entreprises de 20 salariés et plus

Les entreprises de 20 salariés et plus doivent transmettre chaque année, au 1^{er} mars, leur déclaration d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH) à l'AGEFIPH (**loi n° 2018-771**).

Les entreprises de moins de 20 salariés ne sont pas soumises à l'obligation d'emploi mais doivent déclarer dans la DSN le statut de travailleur handicapé de leurs salariés.

L'employeur est tenu d'employer 6 % de personnes en situation de handicap pour les entreprises de 20 salariés et plus (**la loi Handicap de 2005 ; article L5212-2 du Code du travail**). Pour y répondre, l'employeur peut recourir à l'emploi direct ou indirect (sous-traitance auprès du secteur adapté et protégé).

En cas de non-respect de ses obligations (emploi direct et indirect) l'employeur doit verser une contribution financière qui est reversée à l'Agefiph (calculée en fonction du nombre de salariés total et de ceux en situation de handicap non employés). (**art.L5212-2**).

Obligations générales

En matière d'accessibilité :

→ l'employeur doit **garantir l'accessibilité des locaux de travail** (locaux neufs ou partie neuve d'un bâtiment) pour les personnes en situation de handicap et quel que soit leur type d'handicap (**article R4214-26** du Code du Travail) ;

→ l'employeur doit **concevoir les lieux de travail** de manière à permettre l'adaptation des postes de travail aux personnes handicapées (article R4214-26 du Code du Travail) ;

→ l'employeur est tenu **d'adapter les outils numériques** pour qu'ils soient accessibles aux personnes handicapées (art L5213-6 du Code du travail).

En matière de formation professionnelle :

→ les personnes en situation de handicap ont accès à l'ensemble des dispositifs de formation de droit commun en prenant des mesures appropriées leur permettant d'en bénéficier dans le respect de l'égalité de traitement (**art. L6112-3**)

35. Accueil - DuoDay.

36. Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées | Du 18 novembre au 24 novembre 2024.

Outils et cadre volontaire

- ▼ **L'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIPH) propose information, conseil, accompagnement, et aides financières.** Elle accompagne les entreprises pour concevoir et pérenniser une politique d'emploi des personnes en situation de handicap.
- ▼ **France Travail/Cap emploi** aide les entreprises à préparer, accompagner l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.
- ▼ Le **label Entreprise Handi-accueillante** (NF X50-783), délivré par l'AFNOR, valorise les entreprises qui prennent des mesures concrètes en faveur de l'inclusion des personnes handicapées.
- ▼ Le **Baromètre emploi et handicap** du ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles valorise l'engagement inclusif des employeurs.

Les leviers de l'intégration sociale et professionnelle

- ▼ Affirmer un engagement clair en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap au plus haut niveau et formaliser la politique handicap, au niveau RH et dans sa politique RSE si elle existe.
- ▼ **Construire une politique/des actions handicap sur un diagnostic propre à chaque entreprise :**
 - En fonction de la taille de l'entreprise, identifier un ou une référente handicap pour incarner et déployer cette politique ;
 - Réaliser un état des lieux des pratiques existantes, des freins et leviers (auto-diagnostic, consultation des équipes, diagnostic mené par un organisme extérieur) ;
 - Identifier les besoins spécifiques de l'entreprise (effectifs, métiers, organisation, environnement de travail) ;
 - Associer les partenaires clés internes (services RH, managers CSE) et externes (médecine du travail, Agefiph notamment) ;

→ Identifier et s'appuyer sur des partenaires spécialisés expérimentés (Cap Emploi, structures de l'IAE, ETTI, GEIQ, associations dédiées...).

▼ Développer des pratiques de recrutement inclusives

- Adapter les procédures de recrutement ;
- S'appuyer sur les organismes spécialisés (CAP Emploi, associations dédiées) afin d'identifier des profils et adaptations nécessaires à la tenue du poste ;
- Diversifier les canaux de diffusion des offres d'emploi (sites spécialisés handicap, réseaux associatifs, forums de recrutement inclusifs, Cap Emploi) ;
- Mobiliser les dispositifs existants : stages, alternance, DuoDay, emploi accompagné, formations préalables, mises en situation...

▼ Favoriser le maintien dans l'emploi

- Aménager les postes de travail avec le soutien de la médecine du travail, voire l'organisation du travail.
- Mobiliser les aides disponibles de l'Agefiph.
- Prendre en compte l'évolution du handicap afin de maintenir le salarié dans l'emploi.

▼ Recourir à l'emploi indirect

- Au moyen des clauses sociales des marchés publics (voir fiches clauses sociales).
- Par le recours à l'emploi adapté (sous-traitance auprès des entreprises adaptées ou des ESAT).
- Par le levier des achats responsables (achats auprès des structures adaptées).

▼ Sensibiliser et impliquer les équipes

- Informer les collaborateurs de l'existence de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) et de ses modalités de mise en œuvre.
- Organiser régulièrement des actions de sensibilisation notamment à l'occasion de la SEEPH (ateliers, témoignages, formations).
- Former les RH et managers à la lutte contre les stéréotypes et à la diversité/caractéristiques de certains handicaps.

▼ Développer une politique mesurable et assurer un suivi régulier :

- définir des objectifs mesurables et adaptés à la taille et aux priorités de l'entreprise ;
- suivre régulièrement les indicateurs de mise en œuvre ;
- adapter les actions en fonction des retours terrain et des évolutions réglementaires.

L'exemple de Michelin

Michelin a mis en place des actions concrètes en matière d'emploi des personnes en situation de handicap :

- libérer la parole, un axe essentiel de tous les jours ; Le rôle des référents et ambassadeurs handicap est majeur pour réaliser des sensibilisations dans les équipes, accompagner un salarié, son manager, son équipe ; Aider à la réalisation de démarches administratives pour se lancer dans une démarche de RQTH ;
- il y a 1 référent handicap par site et sur certains sites de nombreux ambassadeurs qui ont davantage un rôle de sensibilisation ;
- un accord d'entreprise pour prendre en compte quelques bénéfices pour le salarié à se déclarer RQTH (des jours de congés supplémentaires, une aide financière pour des prothèses auditives, des actions de maintien en emploi, des aménagements de fin de carrières...);
- des conférences d'experts et des sessions en tout petit comité : « les handi papotages » ;
- les DUO DAY : chaque année, les équipes accueillent des personnes en situation de handicap pour leur faire découvrir les métiers du groupe ; Il arrive que certains puissent poursuivre sur des alternances ou stages, voire emplois ;
- « Active Challenge » : participation, chaque année, au challenge ludique interentreprise organisé par l'Agephip. Objectif : sensibiliser au handicap de manière ludique les salariés.

Acteurs de référence

▼ L'Agephip , association de gestion de fonds pour l'insertion des personnes handicapées agit en faveur de l'inclusion des personnes handicapées dans l'emploi (article L5214-1 du Code du travail).

Elle construit et finance des solutions pour compenser les conséquences du handicap au travail ; soutient les acteurs de l'emploi, de la formation et les entreprises pour que soient pris en compte les besoins spécifiques des personnes handicapées.

▼ Le réseau Cap emploi , intégré à France Travail, accompagne les employeurs dans leurs problématiques de recrutement, de maintien dans l'emploi et de prévention de la désinsertion professionnelle.

▼ L'UNEA, l'Union des entreprises adaptées, fédère les entreprises adaptées. Créées en 2005, elles permettent à des personnes en situation de handicap d'accéder à l'emploi dans des conditions adaptées à leurs capacités. Elles les accompagnent dans leur projet professionnel et peuvent être une passerelle vers d'autres employeurs privés et publics.

▼ Les établissements ou services d'aide par le travail (ESAT) sont des **établissements médico-sociaux** offrant aux personnes handicapées des **activités diverses à caractère professionnel** et un **soutien médico-social et éducatif** afin de favoriser leur **épanouissement personnel et social**.

→ **L'association Hosmoz** valorise le travail des entreprises adaptées, des ESAT, et favorise les achats responsables des entreprises auprès de structures adaptées.

→ Plusieurs réseaux nationaux fédèrent les ESAT parmi lesquels :

→ La **Fédération APAJH** ;

→ L'association APF France Handicap ;

→ L'**UNAPEI** (troubles du neurodéveloppement).

▼ Réseaux d'entreprises et associations

→ Le **Manifeste inclusion** rassemble les **CEO d'entreprises pour engager leurs organisations et leur environnement en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap**.

- **Le Club handicap & compétences** favorise l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap au sein des entreprises.
- **L'association Objectif d'emploi des travailleurs handicapés** conseille et accompagne les employeurs du secteur sanitaire, social et médico-social dans leurs démarches de recrutement de personnes en situation de handicap.

▼ Associations de personnes handicapées

- **L'association unanimes** identifie les obstacles rencontrés par les personnes malentendantes ou atteintes de surdité pour trouver des réponses adaptées.
- L'association **Clubhouse France** aide à la réinsertion professionnelle des personnes en situation de handicap psychique.
- **La Fédération Trisomie 21**, présente sur l'ensemble du territoire, favorise l'insertion sociale et professionnelle des personnes avec une trisomie 21.
- **La Fédération des aveugles et amblyopes de France** rassemble en son sein des militants, des usagers, des professionnels et bénévoles engagés ensemble pour une plus grande inclusion sociale et économique des personnes d ficiennes visuelles.

▼ Associations d'accompagnement

- L'association **LADAPT** regroupe les entreprises désireuses de mettre en œuvre un projet en faveur de l'intégration professionnelle des personnes concernées.
- L'association **Arpejeh** vise à promouvoir la formation, la qualification et l'emploi des jeunes en situation de handicap.
- **L'association Unidev** accompagne les organisations afin de lutter contre les stéréotypes sur la déficience visuelle.
- **L'association Signes de Sens** sensibilise, forme et accompagne l'amélioration de l'accessibilité opérationnelle pour les personnes en situation de handicap en entreprise.

Initiatives annuelles

▼ Salon de recrutement dédié, Hello Handicap : 21 au 24 octobre 2025

100 % en ligne, il est dédié aux personnes en situation de handicap et permet de postuler et passer des entretiens à distance avec des entreprises engagées pour une inclusion professionnelle renforcée.

▼ SEEPH, LADAPT : 17 au 23 novembre 2025

La Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes en situation de Handicap sensibilise entreprises et acteurs de l'emploi aux enjeux de l'insertion professionnelle des personnes concernées.

▼ Duoday, l'ALGEEI

Journée nationale durant laquelle une personne en situation de handicap forme un duo avec un professionnel, pour découvrir son métier et son environnement de travail.

Ressources utiles

▼ Agefiph

- **Guide de l'Obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH)**, 2022
- **Agir pour promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap**, 2022
- **Réseau des référents handicap - Guide pratique**, 2024
- **Handicap et compétences au travail - Vademecum ETI**, 2024
- **Pour le déploiement du recrutement inclusif**, 2022

▼   Compétence  gale

- **Instaurer une politique handicap en entreprise**, 2025

▼ Plateforme RSE

- **Engagement des entreprises pour l'emploi des travailleurs handicapés**, 2018

▼ Manifeste Inclusion

- **Accessibilité numérique - Guide de bonnes pratiques**, 2025

RECRUTER ET INCLURE... DES MILITAIRES CONFRONTÉS À DES TROUBLES DU STRESS POST-TRAUMATIQUE



Ces femmes et ces hommes ne souhaitent qu'une chose, vous faire bénéficier de leurs savoir-faire et savoir-être acquis tout au long de leurs riches expériences qui ont été autant d'aventures au service de la France.

Soyons ensemble à la hauteur du sacrifice auquel ils ont consenti pour nous, pour la France.

Ouvrons-leur grand nos portes, dans les meilleures conditions.

Ils le méritent tellement.

Patrick Martin,

président du Mouvement des entreprises de France

Public concerne

- ▼ **Militaires et anciens militaires souffrant d'un trouble du stress post-traumatique (TSPT) souhaitant intégrer le secteur civil.**

Contexte et enjeux

- ▼ Le recrutement de militaires atteints de TSPT constitue une opportunité d'inclusion et de solidarité nationale tout en permettant aux entreprises d'accéder à des profils expérimentés, dotés d'un savoir-faire opérationnel robuste et d'un savoir-être forgé par des situations extrêmes (résilience, discipline, gestion du stress, esprit d'équipe).
- ▼ La réussite de leur intégration est un levier puissant de reconstruction professionnelle et personnelle.

Cadre juridique et obligation des employeurs

- ▼ Recruter un militaire présentant un TSPT titulaire d'une Pension militaire d'invalidité (PMI) ou d'une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) permet à l'entreprise de satisfaire à l'obligation d'emploi de personnes handicapées (6 %).

- ▼ Des aides spécifiques peuvent être sollicitées auprès de l'Agefiph et de Cap Emploi.

Le positionnement du MEDEF

- ▼ Le MEDEF, par son Comité liaison-défense (CLD), accompagne les entreprises dans la démarche de recrutement et d'intégration des militaires blessés.
- ▼ L'inclusion de militaires atteints de TSPT est valorisée comme un engagement citoyen fort, répondant aux attentes sociétales croissantes en matière de solidarité et de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE).

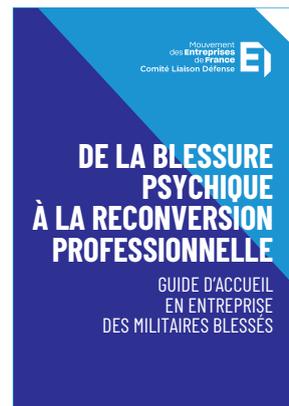
Initiatives inspirantes

- ▼ Programmes de stage d'immersion (OMEGA) encadrés par les cellules d'aide aux blessés et soutenus par le ministère des Armées (le militaire blessé est rémunéré par les armées, possibilité de recrutement à terme).
- ▼ Initiatives comme celles d'Adecco ou Sanofi, qui intègrent pro-activement des profils diversifiés et vulnérables, illustrent l'efficacité de démarches inclusives structurées et accompagnées.

Acteurs de référence/ressources utiles

- ▶ **Agence de reconversion de la défense (Défense Mobilité)**
- ▶ **Service de santé des Armées (SSA)**
- ▶ **Cellules d'aide aux blessés des armées**
- ▶ **Office national des combattants et victimes de guerre (ONaCVG)**
- ▶ **Associations spécialisées et fondations (AD Augusta, Terre Fraternité, La Saint-Cyrienne...)**
- ▶ **Comité liaison-défense du MEDEF pour faciliter la relation entreprise-militaire**

Télécharger nos guides



RECRUTER ET INCLURE... DES PERSONNES RÉFUGIÉES :



Qu'est-ce qu'une personne réfugiée ?

- ▼ Selon la définition légale en France, un réfugié est une personne ayant obtenu la protection internationale via l'**Office français de protection des réfugiés et apatrides (OFPRA)** ou la **Cour nationale du droit d'asile (CNDA)**, après avoir fui son pays en raison de persécutions liées à :
 - la race ;
 - la religion ;
 - la nationalité ;
 - l'appartenance à un groupe social ;
 - ses opinions politiques.
- ▼ Cette définition repose sur la **Convention de Genève** de 1951 et le **Code de l'entrée et du séjour des étrangers** (CESEDA).

S'il n'y a aucune obligation légale spécifique applicable aux entreprises, les personnes réfugiées constituent un vivier de recrutement disponible, souvent qualifié et motivé.

À ne pas confondre : réfugié et demandeur d'asile

- ▼ **Demandeur d'asile** : personne demandant la reconnaissance de la qualité de réfugié ou le bénéfice de la protection subsidiaire, qui bénéficie du droit de se maintenir provisoirement sur le territoire dans l'attente d'une décision de l'OFPRA et/ou de la CNDA sur sa demande de protection.
- ▼ **Refugié ou bénéficiaire de la protection subsidiaire** : en cas d'octroi du statut de réfugié ou de la protection subsidiaire, la personne

reçoit une attestation puis un titre de séjour qui donnent le droit de travailler dans les conditions de droit commun.

En cas de rejet, le demandeur a l'obligation de quitter le territoire à moins qu'il ne soit admis à y séjourner à un autre titre.

Contexte et enjeux

- ▼ **Le recrutement des réfugiés** s'inscrit dans un contexte international marqué par une **augmentation des déplacements forcés**, en raison des conflits, des persécutions et des crises humanitaires.
- ▼ En parallèle, la France connaît une **pénurie de main-d'œuvre** dans nombre de secteurs, avec des **métiers en tension**, notamment dans le bâtiment, la santé, l'industrie et les services à la personne. Cette situation est, et sera exacerbée, par le **vieillissement de la population**.
- ▼ Ainsi, l'insertion des réfugiés sur le marché du travail français représente un véritable **vivier de talents**, apportant des savoir-faire précieux.
- ▼ **Pourtant, ce potentiel demeure largement sous-exploité.**
 - 54 530 personnes ont obtenu la protection internationale (réfugiés) en 2024 soit un niveau jamais atteint et en progression. Le taux synthétique de protection est de 44,7 % ;
 - 660 000 personnes ont un statut de réfugiés en France (10 % de la population étrangère).

Contrairement à une idée reçue, l'intégration professionnelle des réfugiés est relativement simple.

- ▼ L'obtention du statut de réfugié permet un accès au marché du travail, comme tout citoyen français.
- ▼ **Certains freins sont néanmoins à prendre en compte** : reconnaissance des qualifications, maîtrise de la langue française, ou encore freins administratifs (accès à un compte bancaire, à un logement...).

Positionnement du MEDEF

- ▼ **Le MEDEF est engagé depuis 2017 en faveur d'actions visant l'intégration professionnelle des réfugiés** et soutient les initiatives permettant un réel passage à l'échelle.
- ▼ Dans le contexte actuel, **l'entreprise doit élargir ses sources de recrutement, attirer de nouveaux talents et fidéliser ses collaborateurs**. Recruter des réfugiés ne relève pas uniquement d'un enjeu social, il y a également de nombreux **bénéfices professionnels** :

	<p>Entraine une diversification des compétences et apporte des avantages en termes d'adaptabilité, de créativité et d'innovation, ce qui augmente la compétitivité de l'entreprise.</p>
	<p>Rappelle le caractère essentiel des entreprises concernant l'intégration des réfugiés, leur permettant de créer des liens sociaux, de s'intégrer par le travail.</p>
	<p>Renforce l'image de l'entreprise en tant qu'acteur solidaire et inclusif.</p>
	<p>Permet l'élargissement des viviers de recrutement et de bénéficier de personnes motivées.</p>

Les leviers de l'intégration sociale et professionnelle

- ▼ **Préparer l'entreprise à l'accueil de réfugiés.**
 - Sensibilisation et formation interne des équipes sur les enjeux liés à l'accueil de réfugiés (stéréotypes, biais cognitifs...). La direction doit également être mobilisée.
- ▼ **Utiliser des canaux de recrutement adaptés** :
 - **France Travail**
 - le programme **AGIR** (ministère de l'Intérieur) pour recruter des réfugiés en bénéficiant de l'accompagnement proposé, qui inclut la mise en valeur des compétences des réfugiés, des formations ciblées et des opportunités de mise en relation avec des candidats qualifiés ;
 - **Humando** : engagée depuis 2016, cette **entreprise de travail temporaire d'insertion accompagne près de 1500 réfugiés chaque année**. Leur approche repose sur des parcours en alternance mêlant formation en français, à un métier en tension, et un accompagnement global (logement, démarches administratives, santé, mobilité, culture...);
 - **les Opérateurs de compétences** (Opco) aident les entreprises à recruter des réfugiés en proposant des formations comme le « permis de former » et en finançant des diagnostics RH pour améliorer les pratiques d'intégration. Ils accompagnent également la mise en œuvre de plans d'action et organisent des ateliers afin de partager des bonnes pratiques sur l'inclusion des réfugiés ;
 - les **acteurs privés** : entreprises de travail temporaire d'insertion, insertion par l'activité économique ;
 - **les GEIQ (groupement d'entreprises pour l'insertion et la qualification)** sont des collectifs d'entreprises réunies pour répondre à leurs problématiques de recrutement. Ensemble, elles parient sur le potentiel de personnes éloignées du marché du travail en les formant et les qualifiant via l'alternance. L'objectif pour l'entreprise adhérente est de pouvoir ensuite recruter durablement la personne formée au sein de ses équipes. Les GEIQ forment de nombreuses personnes réfugiées.

→ **les associations et organismes spécialisés** : Le secteur associatif joue ainsi un rôle important dans l'intégration des personnes étrangères primo-arrivantes. Il est également l'un des acteurs de la mise en œuvre de la politique d'intégration, favorisant l'accès aux droits et à l'autonomie, par les actions qu'il met en œuvre dans le domaine de la formation linguistique, de l'insertion professionnelle, du suivi social ou encore de l'accès à la citoyenneté.

> **Each One** est une entreprise sociale, agréée « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS). Elle a pour double mission de favoriser un retour à l'emploi des personnes réfugiées et primo-arrivantes, et de permettre aux grandes entreprises qui souhaitent se préparer d'accéder pleinement à ces talents. L'entreprise s'est fixé l'objectif de lutter contre le sur-chômage et le déclassement systématique que connaissent les réfugiés.

> **Tent France** est un collectif de plus de 30 entreprises aidant les réfugiés vivant en France à accéder au marché du travail, en améliorant leur employabilité et en les connectant à un emploi.

> **France Terre d'Asile**, met en place des dispositifs pour favoriser l'accès à l'emploi des réfugiés, notamment à travers des formations, des ateliers de recherche d'emploi et des partenariats avec des entreprises.

> **Action Emploi Réfugiés (AERé)** est une association visant à faciliter l'insertion professionnelle des réfugiés en France. Elle met en relation les entreprises avec des réfugiés qualifiés, en les aidant à surmonter les obstacles liés à l'accès à l'emploi. L'AERé propose des accompagnements personnalisés, des formations et des conseils pour favoriser l'intégration des réfugiés dans le milieu professionnel.

▼ **Participer à des événements dédiés :**

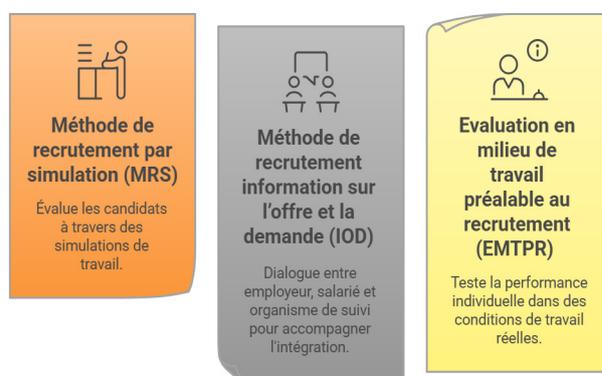
→ le Forum d'insertion professionnelle des réfugiés, organisé chaque année par la Ville de Paris, vise à faciliter l'accès à l'emploi des réfugiés en les mettant en contact avec des entreprises et des organismes spécialisés. Cet événement rassemble des recruteurs, des partenaires de l'emploi et des réfugiés, offrant des opportunités de recrutement direct, des ateliers de formation et des

conseils pratiques pour l'insertion professionnelle.

▼ **Utiliser des méthodes de recrutement adaptées** (voir partie sur le « recrutement inclusif »)

→ **la Préparation opérationnelle à l'emploi (POE)** permet aux réfugiés d'acquérir les compétences nécessaires pour des métiers en tension grâce à des formations financées, facilitant leur embauche tout en offrant aux entreprises un levier pour développer les compétences et diversifier leurs équipes.

Idées d'outils de recrutement pour les réfugiés



Des pratiques inspirantes

Each One et Fédération bancaire française

Each One a lancé le premier *All in One* en 2018 sur les métiers bancaires de conformité et de conseillers clientèle. Ce projet a été construit en proximité avec l'Association française des banques (AFB)/ Fédération bancaire française (FBF) et le MEDEF. Elle a sourcé et accompagné entre 2019 et 2024 plus de 60 personnes réfugiées hautement qualifiées dans le cadre d'une formation de 400 heures intégrant du français professionnel, des compétences de savoir-être (*soft skills*) et le programme portant sur les 3 fondamentaux des métiers bancaires, formation métier adaptée aux besoins des entreprises (en partenariat avec l'École supérieure de la banque), auxquelles sont ajoutées 70 heures d'immersion d'entreprise. À l'issue de cette formation, les banques partenaires ont pu recruter les participants réfugiés formés en contrats d'apprentissage.

MEDEF Ille-et-Vilaine : aide des déplacés d'Ukraine bénéficiaires de la protection temporaire : une démarche partenariale, unique et sur mesure.

Une coordination départementale Insertion emploi logement a été mise en place en urgence afin d'accompagner les personnes déplacées d'Ukraine dans leur démarche d'insertion professionnelle et de logement sur le département.

Cette coordination a regroupé :

- les acteurs de Service public de l'emploi, notamment la DDETS et France Travail ;
- les associations retenues dans cadre de l'accompagnement social notamment Coallia et Solhia ;
- le MEDEF 35 ;
- les acteurs en charge du logement.

Le MEDEF 35 a conduit une action spécifique dont l'objectif a été d'accompagner vers l'emploi des BPT ne maîtrisant pas le français au sein des entreprises breilliennes, en adossant à la problématique de l'insertion professionnelle celle du logement dans le cadre de la coordination.

Il s'agit d'une démarche sur mesure entre les postes proposés par les entreprises du territoire et les besoins de travail des Ukrainiens. D'une part, le rôle du MEDEF était de collecter les offres des dirigeants, ne nécessitant pas la maîtrise du français. D'autre part, il a étudié les situations des personnes pour leur suggérer des pistes d'emploi. Après ces différentes analyses, le MEDEF 35 a accompagné les parties en présence dans un processus de recrutement (entretien, intégration, suivi, formation et traduction). En tout, cette démarche a permis 49 embauches.

Le MEDEF 35 poursuit son implication auprès du public réfugiés en partenariat avec le programme AGIR.

Ressources utiles

▼ Acteurs institutionnels

- **Ministère de l'Intérieur**
- **L'OFII**
- **Délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés**
- **AGIR**
- **France Travail**

▼ Collectifs d'entreprises

- **Tent**
- **Les Entreprises pour la Cité**

▼ Recrutement

- **Each One**
- **GEIQ**, est la fédération rassemblant les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification
- **Humando** est une entreprise de travail temporaire d'insertion.

▼ Réseaux associatifs

- **Kodiko**
- **La Fabrique nomade**
- **Singa**
- **Work with refugees**
- **Action emploi réfugiés**
- **Simplon**

▼ Ressources utiles et initiatives inspirantes

- **Plateforme RSE-rapport sur l'intégration professionnelle des réfugiés.**
- **Réfugiés et emplois bancaires** : programme AFB/EachOne.
- **Le programme HOPE** est un parcours d'accès à la certification et à l'emploi basé sur :
 - > un partenariat public/privé : ministère de l'Intérieur, ministère du Travail et France Travail, 9 OPCO (Akto, Afdas, Opco de la construction, Opco des entreprises de proximité, Opco mobilités, Opco de la cohésion sociale, Opcommerce et Opco 2i, OPVO et OCAPIAT) et plus de 450 entreprises partenaires employeuses ;
 - > un parcours global d'accompagnement de 9 mois en moyenne proposé dans 76 centres Afpas comprenant l'hébergement, la restauration, un accompagnement social et à l'intégration, 3 mois en formation linguistique et professionnelle et au minimum 6 mois en contrat en alternance Afpas/entreprise.

RECRUTER ET INCLURE... DES PERSONNES SORTANT DE DÉTENTION



En France, environ 270 000 personnes sont placées sous main de justice. Chaque entreprise peut, à son échelle, jouer un rôle déterminant dans la réinsertion professionnelle des personnes détenues ou suivies en milieu ouvert. La récente réforme du travail pénitentiaire offre par ailleurs des conditions facilitantes aux entreprises.

Public concerné

Les personnes placées sous main de justice, qu'elles soient détenues ou suivies en milieu ouvert, présentent des caractéristiques similaires :

- il s'agit d'un public jeune (en moyenne 35 ans), majoritairement masculin (96 %), peu diplômé (53 % n'a aucun diplôme et moins de 10 % a le bac), en majorité demandeurs d'emploi, fortement précarisé (20 % de la population détenue a moins de 50 euros pour vivre chaque mois) ;
- il fait face à de nombreux obstacles à la reprise d'une activité professionnelle, tels que l'absence de logement stable, le manque de qualifications et une image souvent négative auprès des employeurs.

Le nombre de personnes suivies en milieu ouvert est plus de deux fois supérieur (environ 180 000) à celui des personnes détenues (au nombre de 80 669), selon les derniers chiffres du ministère de la Justice (janvier 2025).

Les leviers de l'intégration sociale et professionnelle des personnes sous main de justice

L'obtention d'un travail en détention et d'un emploi à la sortie réduit significativement les risques de récidive comme le démontrent plusieurs études étrangères, ainsi que le rapport de l'Institut Montaigne³⁷. L'engagement des entreprises constitue dès lors un enjeu majeur de société.

Les chiffres qui poussent à s'engager³⁸ :

- 28,7 % des personnes détenues travaillent ;
- 10 000 personnes détenues suivent une formation professionnelle ;
- 50 % des formations mènent à une qualification ;
- 59 % des sortants de prison récidivent dans les 5 ans après la sortie, s'ils n'ont pas de projet professionnel.

1. Implanter une activité économique en détention

L'activité professionnelle en détention joue un rôle important pour la réinsertion future des personnes incarcérées. Il s'agit d'utiliser le temps de la détention pour **créer un parcours professionnalisant permettant le retour ou l'accès à l'emploi**³⁹.

37. Institut Montaigne, travail en prison : préparer (vraiment) l'après, 2018, Travail en prison : préparer (vraiment) l'après | Institut Montaigne.

38. L'ATIGIP, les parcours d'insertion professionnelle, L'Agence du TIG et de l'insertion professionnelle | Atigip.

39. L'ATIGIP, installer son entreprise en détention, 2022, Produire en prison | Travail pénitentiaire.

• a. Qu'est-ce que le travail pénitentiaire ?

Les personnes détenues qui le souhaitent peuvent travailler en prison⁴⁰. Le travail leur permet de percevoir une rémunération afin de participer à la vie familiale, d'indemniser les victimes et d'améliorer le quotidien en détention.

20 000 personnes détenues travaillent, dont près de 10 000 au sein des ateliers des établissements pénitentiaires (au nombre de 600 actuellement), pour des entreprises extérieures. Selon le ministère de la Justice, plus de 320 entreprises ont fait le choix d'installer tout ou partie de leur activité en détention. **Les demandes de travail pénitentiaire sont cependant supérieures à l'offre et soumises à une sélection par l'entreprise.**

Les entreprises qui recourent au travail en détention peuvent choisir :

- **l'implantation en détention** : les ateliers de travail (87 % des opérateurs⁴¹), permettent d'héberger tous types d'activités. La production peut être encadrée par un responsable de l'entreprise. Cette dernière peut également le confier à l'administration pénitentiaire ;
- **la sous-traitance** : tout ou partie de la production est confiée, de manière ponctuelle ou complémentaire, aux ateliers d'un établissement pénitentiaire (13 % des opérateurs). Ce moyen permet de renforcer les capacités de production et/ou de se recentrer sur son cœur de métier.

Les activités couvrent un spectre large, tant dans le secteur industriel (métallurgie, menuiserie, confection textile, assemblage, recyclage, conditionnement...) que dans celui des services (programmation web, numérisation, centres d'appels). L'État accroît actuellement l'offre d'emploi et diversifie les activités, par exemple dans les secteurs du numérique ou de l'économie circulaire.

• b. Valorisation du travail pénitentiaire

▼ **La loi pour la confiance dans l'institution judiciaire**, promulguée en décembre 2021, participe à l'objectif gouvernemental d'atteindre, dans un premier temps, 50 % de détenus travailleurs contre 31 % aujourd'hui.

Elle a créé ainsi un **contrat d'emploi pénitentiaire** entre un donneur d'ordre – entreprise, structure d'insertion par l'activité économique, entreprise adaptée... – et le détenu, afin de sécuriser la relation de travail et **d'encourager les entreprises à s'engager dans la démarche.**

Instauré le 1^{er} mai 2022, ce contrat permet au détenu de travailler dans des conditions similaires à celles qu'il connaîtra une fois libérée : procédure de recrutement, contrat de travail, période d'essai, ouverture de droits sociaux, formation professionnelle...

▼ **Le label PePs : « produit en prison.s »**

Le label **PePs**, créé en 2020 par le ministère de la Justice, est le premier dispositif qui valorise **les produits et services réalisés en prison dans des conditions inclusives et responsables**. Plus de 10 entreprises qui contribuent à la réinsertion des personnes détenues ont déjà été labellisées.

• c. Qu'est-ce qu'une entreprise peut proposer dans un établissement pénitentiaire ?

L'ATIGIP⁴² propose une cartographie en libre accès **IPRO 360°**. Elle permet d'accéder en ligne à toutes les informations utiles sur les activités implantées, les capacités de production et les caractéristiques des ateliers de travail pénitentiaire, les équipements, les surfaces de production et de stockage, les activités déjà implantées, les modalités pratiques propres à chaque atelier – (horaires, accessibilité...) ainsi que des contacts utiles.

40. En France, l'histoire du travail pénitentiaire, indissociable de la notion d'amendement du condamné, a longtemps été un élément fondamental de l'exécution de la peine ; la pénibilité et le caractère dégradant de ce travail s'inscrivaient dans une démarche punitive. En 1987, la perspective est inversée : avec la fin de l'obligation de travail des détenus, qui entérine en réalité l'absence d'offre suffisante de travail entre les murs, le travail en prison est désormais un moyen de rendre utile des détenus en organisant leur production de biens et de services (rapport Institut Montaigne, 2018).

41. L'ATIGIP et le Haut-commissariat à l'emploi et à l'engagement des entreprises, Implantation de structures d'insertion par l'activité économique en milieu pénitentiaire, 2020, [Guide_IAE_en_detention_VF_avec_edito.pdf](#).

42. L'Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle des personnes placées sous-main de justice (créée en 2018) : www.atigip-justice.fr/.

• Pourquoi recourir au travail en détention ?

UNE RESPONSABILITÉ SOCIALE RENFORCÉE
▼ Accompagnement des personnes vers un emploi et une réinsertion durable. ▼ Un vivier de personnes formées pouvant être recrutées en sortie de détention. ▼ Une production de proximité pour limiter l'empreinte environnementale et réduire les risques résultant de possibles délocalisations.
UN TRAVAIL DE QUALITÉ
▼ Une production encadrée par une personne de l'entreprise ou par des professionnels qualifiés dans le secteur d'activité considéré. ▼ Une main d'œuvre accompagnée et formée par l'administration pénitentiaire.
DES COÛTS MAÎTRISÉS
▼ Rémunération horaire à 45 % du SMIC. ▼ Mise à disposition gracieuse des locaux. ▼ Des cotisations réduites et en partie prises en charge par l'administration.
DES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES RÉDUITES
▼ Des contrats d'emploi pénitentiaire préparés par l'administration. ▼ Une gestion de la paie et des déclarations aux organismes sociaux assurée par l'administration.
SERVICE FLEXIBLE POUR RÉPONDRE AU MIEUX À VOS BESOINS
▼ L'organisation des recrutements par l'administration. ▼ Une possibilité d'implantation sur du court, du moyen ou du long terme. ▼ Une diversité des contrats et des temps de travail.

Textes de référence :

- **articles R. 412-19 à 47, L. 411-4 à 11, L. 412-1 à 4, L. 412-10 à 18, L. 382-38 à 49 et L. 324-6 à 12 du code pénitentiaire ; articles R. 124-3, R. 124-46 à 50 du code de la justice pénale des mineurs.**
- **décrets n°2022-655 du 25 avril 2022, n°2022-917 du 21 juin 2022 et n°2023-1169 du 12 décembre 2023, décret n°2025-8 du 4 janvier 2025**

Ressources :

- www.travail-prison.fr/produire ;
- www.travail-prison.fr/sous_traitance ;
- www.ipro360.justice.fr/ : retrouvez les contacts des référents interrégionaux de

l'insertion professionnelle et découvrez les possibilités d'implantation de votre activité en prison ;

- www.justice.gouv.fr/grands-dossiers/travail-detention.

2. Embaucher des personnes sortant de détention ou suivies en milieu ouvert

70 % des personnes détenues sortent sans emploi de détention et une grande partie des personnes suivies en milieu ouvert sont également sans emploi.

▼ **Deux freins majeurs** identifiés à leur insertion professionnelle :

- la méconnaissance de l'entreprise et de ses codes ;
- les freins importants des entreprises sur l'intégration des profils « sortant de prison ».

▼ **Certaines associations offrent un accompagnement** vers l'emploi du public placé sous main de justice et font le lien avec les entreprises :

- www.wakeupcafe.org/ ;
- www.assopermisdeconstruire.org/ ;
- www.ilot.asso.fr/ ;
- **Association SPILE - Sortir de prison, intégrer l'entreprise - Association SPILE** ;
- 10 associations engagées.

3. Proposer des Périodes de mise en situation professionnelle

La loi pour la confiance dans l'institution judiciaire ouvre la possibilité de proposer des périodes de mise en situation professionnelle aux personnes détenues⁴³. Cette possibilité est également ouverte aux personnes suivies en milieu ouvert.

43. Dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions des articles L. 5135-1 à L. 5135-8 du code du travail, une période de mise en situation en milieu professionnel peut être effectuée par chaque personne détenue au sein d'une structure d'accueil en milieu libre dans le cadre d'un placement à l'extérieur, d'une permission de sortir ou selon les modalités prévues pour le travail à l'extérieur.

Avantages pour les entreprises :

- **faire connaître ses métiers** et son environnement de travail ;
- **évaluer des candidats potentiels** en situation professionnelle ;
- **pré-sourcer des profils invisibles** dans le cadre d'un recrutement classique.

4. Devenir mentor de personnes placées sous main de justice

Les salariés de l'entreprise qui souhaitent s'engager peuvent devenir mentor d'une personne détenue ou suivie en milieu ouvert.

Dans ce cadre, il s'agit également de repenser **l'accompagnement des jeunes détenus ou sortant de détention** pour favoriser leur insertion sociale. Les bénévoles de plusieurs associations font découvrir leur métier à des jeunes incarcérés notamment (ex. ExplorJob), pour les aider à mieux envisager leur avenir.

Initiatives inspirantes

Justice deuxième chance : dispositif innovant

L'association **Justice Deuxième Chance** (J2C) propose un accompagnement vers l'emploi à destination des personnes placées sous main de justice, les mettant en lien avec le réseau de SIAE ou d'entreprises.

Une procédure en plusieurs étapes est suivie : établissement d'un diagnostic social et professionnel concernant les divers obstacles et démarches utiles ; définition d'un projet professionnel ; élaboration d'un contrat d'accompagnement d'une durée de 6 mois, renouvelable une fois. Les difficultés des bénéficiaires sont alors prises en charge par les structures compétentes dans chaque domaine (réfèrent CHRS, assistance sociale, éducateur spécialisé etc.). Des ateliers de préparation aux entretiens d'embauche, des ateliers d'apprentissage du numérique, ainsi que des sessions de simulations d'entretiens d'embauche sont également proposés.

Journée Découverte : rencontres-échanges entre anciens détenus en recherche d'emploi et entreprises, lancés par la Fondation M6

La **Fondation du groupe M6** mobilise les entreprises en faveur de la réinsertion par l'emploi des personnes sortant de prison. S'appuyant sur l'expérience du Groupe acquise depuis 2010 en matière d'insertion de ces profils, la Fondation souhaite en faire un sujet de diversité et d'inclusion à part entière. L'outil « La journée Découverte », lancé en 2021, repose sur le principe de mobilisation des collaborateurs pour accueillir, plusieurs fois par an, d'anciens détenus en recherche d'emploi : sont alors organisées des visites de l'entreprise, simulations d'entretiens et conseils RH pour optimiser la présentation de leur parcours et leur projet professionnel... Les personnes sortant de prison sont ainsi accompagnées pour évoluer, se transformer en futurs candidats, s'approprier les codes du milieu professionnel et faciliter leur accès à l'emploi.

Conçu pour être transposable, la Fondation accompagne les entreprises volontaires dans la mise en œuvre du dispositif, dans un cadre sécurisant : sensibilisation à l'univers carcéral, partages d'expériences, apport d'un kit pédagogique, mise en lien avec des facilitateurs.

« Entreprendre sa liberté » : une nouvelle approche pour la réinsertion des personnes placées sous main de justice

L'appel à projets « Entreprendre sa liberté » a été lancé en 2024 par la Fondation Entreprendre, la Fondation M6, Cegid Solidaire, Le Chant des Étoiles et l'Atigip. Ce programme ambitieux, soutenu par un financement de 1 million d'euros sur trois ans, a pour objectif de développer des compétences entrepreneuriales chez les personnes placées sous main de justice, favorisant ainsi leur réinsertion sociale et professionnelle.

Quatre projets innovants, lauréats et sélectionnés, illustrent la diversité des approches pour répondre aux défis de réinsertion de ce public spécifique.

RECRUTER ET INCLURE... VIA LES CLAUSES SOCIALES, UN CHOIX GAGNANT POUR L'ENTREPRISE ET SON TERRITOIRE



Les clauses sociales sont un **levier puissant d'engagement, de coopération territoriale et de transformation**. En les intégrant dans leurs pratiques d'achat, les entreprises agissent là où ça compte : **dans leurs actes concrets, avec leurs partenaires, sur leur territoire**.

Définition

Les clauses sociales, ou clauses d'insertion, permettent d'intégrer dans un marché public ou privé des objectifs sociaux, en particulier l'accès à l'emploi pour les personnes éloignées du marché du travail. Elles transforment l'acte d'achat en levier d'inclusion, sans renoncer à l'exigence de performance.

Deux formes principales :

- **clause d'exécution** : obligation pour le titulaire du marché de réaliser un certain volume d'heures avec des publics en insertion ;
- **critère d'attribution** : valorisation, dans la sélection de l'offre, de la capacité du prestataire à contribuer à l'inclusion.

Dans le secteur privé, cela passe par des **engagements volontaires**, souvent dans le cadre d'une politique d'achats responsables ou d'un accord de partenariat avec des structures inclusives.

Public concerné

Demandeurs d'emploi longue durée, jeunes sans qualification, personnes en situation de handicap, allocataires du RSA, réfugiés, personnes sous main de justice, habitants de QPV... Ces publics, souvent invisibilisés, sont au cœur des clauses sociales.

Quels marchés sont concernés ?

Tous les secteurs peuvent intégrer une clause sociale : travaux publics, entretien, sécurité, logistique, événementiel... mais aussi services numériques, restauration, services généraux, etc.

Apports du Collectif pour une économie plus inclusive

Le Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive propose une stratégie ambitieuse pour les achats inclusifs, applicable aussi bien aux marchés publics qu'aux achats privés. Parmi les pratiques concrètes à retenir :

- **nommer un responsable achats inclusifs** : placé souvent au niveau COMEX, pour piloter et structurer la démarche ;
- **intégrer systématiquement une clause d'insertion** dans les appels d'offres lorsque c'est pertinent ;
- **simplifier les processus d'accès aux marchés** pour les structures de l'ESS (notamment les SIAE) ;
- **évaluer les fournisseurs** sur leur engagement social (emploi de publics fragiles, partenariats avec l'IAE, diversité...);
- **mesurer annuellement les résultats** et progresser dans le temps.

Ces actions permettent de **structurer des partenariats solides** avec des **acteurs de l'inclusion** : GEIQ, ETTI, entreprises d'insertion, entreprises adaptées... Et de rendre l'impact social mesurable.

Intérêt pour l'entreprise

- ▼ **Gagner des marchés** soumis à des clauses sociales.
- ▼ **Innover dans sa stratégie RH** et répondre à des tensions de recrutement.
- ▼ **Renforcer son ancrage territorial.**
- ▼ **Construire une image d'entreprise responsable**, engagée, utile.
- ▼ **Anticiper l'évolution réglementaire** vers des obligations renforcées en matière d'impact social.

Ressources et partenaires clés

- ▼ **Réseau des facilitateurs clauses sociales** (collectivités, métropoles)
- ▼ **SIAE** (structures d'insertion par l'activité économique)
- ▼ **GEIQ** (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification)
- ▼ **Entreprises de travail temporaire d'insertion** (ETTI)
- ▼ Réseaux associatifs (**FACE**, **Les entreprises s'engagent**, etc.)
- ▼ Chambres consulaires, plateformes locales emploi/RSE
- ▼ **Collectif pour une économie plus inclusive**

RECRUTER ET INCLURE... DES PERSONNES LGBT+ EN ENTREPRISE



Que signifie LGBT+ ?

Une personne **LGBT+** désigne une personne dont l'orientation sexuelle ou l'identité de genre ne correspond pas aux normes **hétérosexuelles et cis-genres** (c'est-à-dire lorsque le genre correspond au sexe assigné à la naissance). Il est estimé qu'en France, 1 adulte sur 10 fait partie de la communauté LGBT+⁴⁴. Cela inclut notamment les personnes homosexuelles, lesbiennes, bisexuelles, transgenres, ainsi que toutes les autres **identités et orientations sexuelles** représentées par le signe « + » (comme les personnes *queer*, intersexes, asexuelles, etc.).

Retrouvez l'ensemble des définitions des termes inclus dans l'acronyme LGBT+ recensées par l'association SOS Homophobie [ici](#).

Quelles réalités en entreprise ?

- ▼ Le **baromètre LGBT+** 2024 de L'Autre Cercle, en partenariat avec l'IFOP, révèle la situation actuelle des personnes LGBT+ dans le milieu professionnel, en France. Les résultats soulignent que cette communauté fait face à de nombreux défis dans le monde du travail :
 - plus de la moitié des salariés LGBT+ (**53 %**) déclarent avoir déjà entendu des **expressions LGBTphobes** ;
 - le niveau **d'agressions** subies par les salariés LGBT+ est de **28 %** : soit **3 salariés LGBT+ sur 10** ;
 - moins de 6 % des salariés non-LGBT+ en France se sentent « mal à l'aise » lorsqu'un collègue gay, bisexuel ou lesbienne fait son coming-out. En revanche, ce pourcentage monte à 21 % pour les collègues transgenres et à 16 % pour les collègues non-binaires.

Ainsi, de nombreuses **pistes d'amélioration** existent pour favoriser l'inclusion des personnes LGBT en entreprise et prévenir les discriminations LGBTphobes (agressions, LGBTphobies ordinaires, « plafond de verre » ou autres inégalités dans le déroulement de la carrière).

Cadre légal et enjeux pour les entreprises

L'orientation sexuelle et l'identité de genre font partie des critères de discrimination mentionnés dans le **Code pénal** (Art 225-1) ainsi que dans le **Code du travail** (Art L. 1133-5). Toute **sanction ou discrimination** fondée sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre est donc interdite.

Au-delà de cette obligation légale de prévention des discriminations, l'inclusion des personnes LGBT+ en entreprise représente un **facteur d'attractivité, de fidélisation et d'engagement des talents** :

▼ Renforcer l'engagement et la performance

Une personne qui peut être elle-même au travail, sans craindre les discriminations LGBTphobes, se projettera plus longtemps au sein d'une entreprise, s'intégrera davantage au collectif, tout en améliorant sa performance individuelle contribuant à la performance collective.

44. Statista Research Department, Part de personnes LGBT+ parmi les habitants d'une sélection de pays en 2024, février 2025, Part de personnes LGBT+ parmi la population d'une sélection de pays en 2024 | Statista.

▼ Favoriser la diversité et l'innovation

En attirant et fidélisant des collaborateurs membres de la communauté LGBTQ+, les entreprises enrichissent leur culture organisationnelle et favorisent la diversité des parcours et profils, qui peuvent les aider à mieux répondre aux besoins d'un marché de plus en plus diversifié.

▼ S'adapter aux nouvelles attentes

De plus en plus de jeunes diplômés et professionnels privilégient des environnements de travail qui reflètent leurs valeurs de tolérance et de diversité, où ils peuvent s'épanouir librement et afficher leurs engagements.

▼ Améliorer la marque employeur

Les entreprises qui soutiennent activement l'inclusion des personnes LGBTQ+ démontrent leur démarche responsable, respectueuse des singularités ce qui peut amener à renforcer la confiance de leurs clients, partenaires commerciaux ainsi que des investisseurs.

Comment agir ?

1. Sensibiliser et former les équipes

Pour rappel, le Code du travail prévoit la formation des recruteurs dans une entreprise d'au moins 300 salariés à la lutte contre les discriminations et ce, tous les 5 ans (article L. 1131-2).

De nombreux outils et formats de sensibilisation sont également pertinents à déployer pour des managers et l'ensemble des salariés :

- **organiser des discussions** (tables rondes, ateliers, outils ludiques) autour de dates clés, avec les parties prenantes au sein de l'entreprise ;
- **partager les témoignages et expériences** de salariés concernés et alliés de ces sujets ;
- **mettre en place des formations** (e-learning, ateliers immersifs) et **guides de bonnes pratiques** à destination des managers ;
- **développer des partenariats avec des associations spécialisées** afin de les faire intervenir et de s'appuyer sur leur expertise.

Podcast : webinaire MEDEF Académie : « lgbt+ : agir en faveur de l'inclusion et de la diversité en entreprise »

Retrouvez en format **podcast** le webinaire organisé par l'Académie MEDEF avec l'association L'Autre Cercle à l'occasion du Mois des fiertés en 2024, présentant le témoignage d'entreprises ayant mis en place des actions en faveur de l'inclusion des personnes LGBTQ+.

Webinaire : « Penser les politiques d'égalité professionnelle à l'aune des identités de genre »

Retrouvez le **replay** de ce webinaire partageant études et bonnes pratiques d'entreprise, organisé dans le cadre de la Semaine de l'Entreprise Responsable et Inclusive, coorganisée chaque année par le MEDEF et l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD).

Kit et boîte à outils : « Inclusion des personnes LGBTQ+ au travail »

Ce **kit** déployé par l'AFMD conjointement avec la **boîte à outils** « Prévenir les discriminations LGBTQIphobes et favoriser l'inclusion des personnes LGBTQI en milieu professionnel » de SOS Homophobie, regroupe des ressources utiles, fiches pratiques, témoignages et pratiques d'entreprises.

Initiative : rôles modèles, LGBTQ+ et Alliés

L'Autre Cercle récompense par cette **initiative** chaque année des personnes qui se distinguent par leurs actions en faveur de l'inclusion des personnes LGBTQ+ au travail.

Il peut être utile de mettre en place des guides et formations dédiées à certains aspects spécifiques, portant notamment sur :

- **la prise en compte des différents types de parentalité** : il est important de veiller à utiliser une représentation inclusive des familles afin que l'ensemble des salariés puissent se saisir de leurs droits, notamment à travers les visuels utilisés, les formulaires internes mentionnant les parents (père/mère) ou encore les supports d'information liés à la politique de parentalité de l'entreprise ;
- **les mobilités et déplacements à l'international** : environ 70 pays criminalisent l'homosexualité, la bisexualité ou la transidentité, et une dizaine d'entre eux appliquent la peine de mort pour ces raisons. Cela représente un enjeu majeur, notamment en matière de

mobilité ou de déplacements professionnels ;

- **l'accompagnement des salariés transgenres** : une transition de genre peut inclure un changement de prénom, de pronom ou de tenue vestimentaire, ce qui nécessite des adaptations au sein de l'entreprise.

2. Prévenir et traiter les discriminations

Veiller à ce que les personnes LGBT+ se sentent traitées de manière équitable en entreprise implique de mettre en place des politiques d'inclusion robustes et des procédures claires de signalement et de traitement de toute forme de discrimination :

- **créer un dispositif d'alerte pour faire remonter et traiter les cas potentiels de discrimination**, en nommant une personne référente, en créant un comité d'alerte regroupant les RH et partenaires sociaux, ou en faisant appel à une cellule externe ;
- **effectuer des enquêtes internes** afin de prendre la mesure du ressenti des personnes concernées et d'établir un diagnostic permettant de développer un plan d'action pertinent.

3. Communiquer sur l'engagement de l'entreprise

Il est nécessaire de faire connaître la démarche engagée et proactive de l'entreprise auprès des parties prenantes internes et externes de celle-ci, afin d'attirer des talents, d'enrichir la marque employeur et d'inspirer d'autres entreprises à faire de même.

- ▼ **Signer une charte d'engagement** permettant de valoriser ses engagements, structurer ses actions et de rejoindre une communauté d'entreprises engagées desquelles s'inspirer.
- ▼ **Communiquer à l'occasion de dates clés tout au long de l'année** telles que le 17 mai, Journée internationale contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie, et le mois de juin, dit « mois des fiertés » visant à faire reconnaître les droits des personnes LGBT+.

- ▼ **Identifier des soutiens et rôles modèles, notamment au niveau des cadres dirigeants** de l'entreprise qui pourront communiquer sur cette démarche en interne et externe.

Initiative : Charte d'engagement LGBT+ de L'Autre Cercle

La **Charte d'engagement LGBT+**, lancée en 2013 à l'initiative de l'association L'Autre Cercle et Accenture, vise à permettre aux entreprises d'affirmer leur volonté et démarche garantissant un environnement de travail inclusif pour les personnes LGBTQ+. À la fin de l'année 2023 plus de 250 organisations, qu'elles soient publiques ou privées, avaient adhéré à la Charte d'Engagement LGBT+ de L'Autre Cercle, impactant ainsi plus de 2 millions de salariés en France.

Webinaire : « l'importance des rôles modèles lgbt+ en entreprise »

Retrouvez le **replay** de ce webinaire partageant les témoignages de cadres dirigeants engagés en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+, organisé dans le cadre de la Semaine de l'Entreprise responsable et inclusive, coorganisée chaque année par le MEDEF et l'Association française des Managers de la diversité (AFMD).

Enfin, il est essentiel de prendre en compte les **retours des collaborateurs et collaboratrices** sur les actions mises en place pour l'intégration des personnes LGBT+. Cela permet **d'évaluer l'impact des politiques d'inclusion et de les adapter aux besoins de l'entreprises.**

RECRUTER ET INCLURE... EN LEVANT LES FREINS NUMÉRIQUES



L'enjeu de l'inclusion numérique

- ▼ L'illectronisme représente une situation dans laquelle un individu ne maîtrise pas les outils numériques usuels permettant d'accéder aux informations, de les traiter et d'agir en autonomie dans la vie courante.
- ▼ Ce phénomène touche tous les secteurs, mais aussi toutes les catégories sociales et classes d'âge.
- ▼ Cette situation est préoccupante lorsque l'on sait que 75 % des emplois exigent de maîtriser les compétences numériques de base. Cela impacte le quotidien professionnel des salariés, mais également les performances économiques et sociales des entreprises.
- ▼ Le nombre de Français en situation d'illectronisme est estimé à 15 millions de personnes et 2 salariés sur 10.
- ▼ Lutter contre cet état de fait est un enjeu fondamental tant pour les salariés que pour les actifs non occupés. L'objectif de plein emploi ne pourrait être atteint que si l'ensemble des acteurs agissent sur l'illectronisme. L'action publique est évidemment centrale mais les entreprises mènent également des actions innovantes pour former et consolider l'employabilité de leurs salariés.
- ▼ Le numérique occupe une place centrale dans le monde professionnel, particulièrement avec l'émergence de l'intelligence artificielle, **et il est nécessaire de faire progresser les compétences numériques des individus pour éviter que ne se développent des fractures numé-**

riques entre actifs, entre salariés d'une même entreprise, entre PME et grands groupes, entre territoires...

- ▼ Certaines études estiment que former ces 15 millions de personnes pourrait générer jusqu'à **1,6 milliard d'euros de bénéfices annuels**, à travers des retombées positives dans l'économie numérique, l'emploi, la formation, l'accès aux services publics, l'inclusion sociale et le bien-être⁴⁵.

Qu'est-ce que l'inclusion numérique ?

- ▼ L'inclusion numérique vise à rendre le numérique accessible à chaque individu (par exemple, savoir utiliser un outil numérique, savoir chercher des informations qualifiées sur internet ou encore d'utiliser une technologie IA intégrée dans un *process* d'entreprise), et à leur transmettre **les compétences numériques** qui leur permettront d'utiliser ces outils pour leur **insertion sociale et économique**.⁴⁶
- ▼ L'inclusion numérique ne se résume pas à une simple tendance technologique : elle constitue **le socle d'une transformation en profondeur des cultures d'entreprise** à l'ère du digital. Ses bénéfices sont indéniables : meilleure **accessibilité**, dynamisme accru en matière d'**innovation**, et renforcement de la **compétitivité**.

Pour les entreprises, s'assurer que les personnes recrutées et les salariés maîtrisent les niveaux de base en matière d'utilisation d'outils numériques est aussi important que de maîtriser des compétences techniques.

45. Rapport de France Stratégie, Les bénéfices d'une meilleure autonomie numérique, 2018, Les bénéfices d'une meilleure autonomie numérique | France Stratégie.

46. Magazine d'Orange, Parlons inclusion numérique, Parlons inclusion numérique | Orange.

- ▼ En effet, les enjeux sont multiples : agir en faveur de l'**égalité** des chances, accompagner les **transformations digitales internes**, maintenir la **productivité** des équipes, permettre à chacun de maintenir son employabilité et pouvoir s'adapter aux évolutions des métiers, favoriser un **climat de travail** inclusif...

L'inclusion numérique, des gains pour l'entreprise

Renforce la compétitivité.



Dans un environnement économique de plus en plus digitalisé, les entreprises qui ne favorisent pas l'inclusion numérique risquent de manquer des opportunités de croissance. En formant leurs employés aux outils numériques, elles optimisent leur productivité, et sont mieux équipées pour s'adapter aux nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle⁴⁷.

Entraine de l'innovation.



Lorsque tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau, ont accès aux outils numériques, cela favorise un environnement propice à l'innovation. En étant formés à l'utilisation des nouvelles technologies, les employés peuvent proposer des idées novatrices, améliorer les processus internes et contribuer à des solutions créatives qui bénéficient à l'entreprise.

Favorise une égalité de recrutement.



En s'engageant dans l'inclusion numérique, les entreprises permettent un accès aux opportunités professionnelles plus large, indépendamment du niveau de compétence numérique initial. Cela crée un environnement plus inclusif, bénéfique pour la diversité en entreprise et donc sa performance.

Les leviers mobilisables

▼ Former les recruteurs

- Sensibiliser les RH et managers à l'inclusion numérique en leur donnant des outils pour **repérer et accompagner des profils en difficulté numérique**.

▼ Former les collaborateurs

- Proposer des **formations continues** adaptées aux différents niveaux (bureautique de base, cybersécurité, outils collaboratifs, IA, etc.)⁴⁸ et aux besoins effectifs et immédiats.
- Montrer que ces formations sont largement partagées par tous, afin de libérer d'un possible sentiment de « honte » et d'exclusion.
- Identifier les **personnes en situation d'illectronisme**⁴⁹ pour les accompagner spécifiquement.

▼ Mettre en place une culture d'inclusion numérique

- Sensibiliser à l'importance de l'inclusion numérique dans les politiques RH et managériales⁵⁰.
- Encourager le **mentorat numérique** entre collaborateurs.

▼ Accompagner les collaborateurs pour faciliter l'acquisition et l'appropriation des connaissances et des usages.

▼ Collaborer avec des acteurs spécialisés

- Faire appel à des **structures de médiation numérique** pour former ou outiller les collaborateurs.
- Développer une offre de formation personnalisée, en ligne avec les engagements et besoins des entreprises.
- **S'engager durablement dans les dynamiques locales** en intégrant les instances territoriales de gouvernance de l'inclusion numérique, via le soutien financier, l'appui en ingénierie et l'orientation des publics cibles.
- **Accompagner l'innovation dans l'inclusion numérique** en finançant des programmes pluriannuels fondés sur des pratiques éprouvées ou visant à améliorer en continu les dispositifs existants.⁵¹

47. Fiche pratique de France Num, Comment réussir vos recrutements avec le numérique ?, 2021, Comment réussir vos recrutements avec le numérique ? - francenum.gouv.fr.

48. Presse Actualité, Quel impact l'inclusion numérique a-t-elle sur la culture d'entreprise dans le monde digital ?, décembre 2024, Quel impact l'inclusion numérique a-t-elle sur la culture d'entreprise dans le monde digital ?

49. L'Agence nationale de lutte contre l'illectronisme (ANLCI), Qu'est-ce que l'illectronisme ?, Qu'est-ce que l'illectronisme ? - Agence Nationale de Lutte contre l'Illectronisme.

50. Le Secrétariat, Révolution numérique en entreprise : surmonter les obstacles pour une transformation réussie, janvier 2025, [Révolution numérique en entreprise : surmonter les obstacles pour une transformation réussie - Le Secrétariat](#).

51. La Mednum, Observatoire de l'inclusion numérique 2024 : état des lieux du secteur et recommandations, décembre 2024, Observatoire de l'inclusion numérique 2024 : état des lieux du secteur et recommandations - Labo.

Les partenaires

▼ Associations et plateformes dédiées

- **Emmaüs Connect**, association du mouvement Emmaüs, vient en aide aux personnes en situation de précarité sociale et numérique, avec pour ambition de faire du numérique une chance pour tous.
- **La Mednum** est la coopérative nationale des acteurs de la médiation numérique. Son objectif est de faire des technologies numériques un facteur de progrès, d'efficacité, d'inclusion sur tous les territoires en créant des outils communs en réponse à des besoins partagés.

▼ Les formations à l'IA

- **Objectif IA**, élaboré par la fondation Abeona et l'Institut Montaigne est un MOOC en plusieurs parties, gratuit et ouvert à tous les collaborateurs. Il permet de donner au plus grand nombre une culture générale IA.
- **Simplon** est un réseau de fabriques numériques solidaires qui forme gratuitement des personnes éloignées de l'emploi aux métiers du numérique. Fondée en 2013, cette entreprise sociale s'engage en faveur de l'inclusion par le numérique, en ciblant notamment les publics sous-représentés dans le secteur (personnes en situation de handicap, femmes, jeunes sans qualification, réfugiés, etc.).

▼ Réseau et collectifs d'entreprises

- **Le collectif Coll.in** réunit des acteurs associatifs et indépendants engagés pour promouvoir l'inclusion numérique et sociale des publics en difficulté, en mettant l'accent sur la médiation numérique comme levier d'insertion sociale et de citoyenneté.

▼ Les acteurs institutionnels

- **France Numérique Ensemble**. La feuille de route 2023-2027 pour l'inclusion numérique, adoptée dans le cadre du Conseil national de la refondation numérique, fixe quatre priorités : ancrage territorial, outillage des médiateurs, structuration de la filière, et pilotage par la donnée.

- **Les Hubs territoriaux pour un numérique inclusif** sont les têtes de réseau de l'inclusion numérique locale. Ils représentent l'échelon intermédiaire entre le national et les structures locales en termes d'inclusion numérique.
- **PIX** est un service public pour évaluer, développer et certifier ses compétences numériques. L'évaluation des compétences est gratuite et s'effectue en ligne.
- **Cybermalveillance.gouv.fr** est un dispositif national qui accompagne tous les publics, notamment les entreprises, face aux risques numériques, en proposant une assistance en cas d'incident, des ressources de sensibilisation et des outils pédagogiques, afin de promouvoir une utilisation du numérique sûre et responsable, y compris pour les structures peu familiarisées avec les enjeux de cybersécurité.
- **CléA Numérique** s'articule autour d'un référentiel unique, applicable à tous les publics, à tous les secteurs. Chaque acteur du dispositif – branches professionnelles, régions, organisme évaluateur – doit se l'approprier, le contextualiser, développer sa propre méthodologie, ses propres outils... tout en respectant sa teneur, en restant fidèle à ses principes. En effet, CléA étant une certification unique, interprofessionnelle et reconnue au niveau national, elle doit garantir l'acquisition d'un socle de connaissances et de compétences commun à tous, avec un niveau d'exigence homogène sur tout le territoire et dans tous les secteurs d'activité.

Pratiques d'acteurs

- ▼ **France Assureurs** a créé une certification afin de former l'ensemble des collaborateurs du secteur de l'assurance aux compétences numériques de base.

RECRUTER ET INCLURE... SANS DISCRIMINER



Pourquoi mettre en œuvre une politique de prévention et de lutte contre les discriminations ?

- ▼ Aucune stratégie de RSE, diversité et inclusion, n'est efficace et pérenne si l'on néglige la prévention et la lutte contre toutes les formes de discrimination.
- ▼ C'est le socle d'un environnement professionnel juste, protecteur et performant. Ce n'est pas un affichage, mais une exigence : légale, éthique, managériale.

Objectifs

- ▼ Prévenir toute forme de discrimination à l'embauche, dans les parcours professionnels, la rémunération, la formation et la fin de contrat.
- ▼ Créer un cadre de travail équitable et respectueux.
- ▼ Répondre aux obligations légales tout en allant au-delà, en favorisant l'inclusion.
- ▼ Protéger l'entreprise des risques juridiques, réputationnels et humains.
- ▼ Favoriser l'engagement, la motivation et la diversité des talents.

Périmètre

Une politique de prévention et de lutte contre les discriminations couvre les **26 critères de discrimination** reconnus par la loi à toutes les étapes de la vie professionnelle : **recrutement, intégration, évolution, formation, rémunération, évaluation, départ.**

Liste des critères de discrimination reconnus par le Code du travail :

- l'apparence physique ;
- l'âge ;
- l'état de santé ;
- l'appartenance ou non à une prétendue race ;
- l'appartenance ou non à une nation ;
- le sexe ;
- l'identité de genre ;
- l'orientation sexuelle ;
- la grossesse ;
- le handicap ;
- l'origine ;
- la religion ;
- la domiciliation bancaire ;
- les opinions politiques ;
- les opinions philosophiques ;
- la situation de famille ;
- les caractéristiques génétiques ;
- les mœurs ;
- le patronyme ;
- les activités syndicales ;
- le lieu de résidence ;
- l'appartenance ou non à une ethnie ;

- la perte d'autonomie ;
- la capacité à s'exprimer dans une langue étrangère ;
- la vulnérabilité résultant de sa situation économique ;
- la qualité de lanceur d'alerte, de facilitateur ou de personne en lien avec un lanceur d'alerte.

Les composantes d'une politique efficace

▼ Un engagement clair et public

- Intégration dans les documents de référence (règlement intérieur, charte éthique, politique RH).
- Appui explicite de la direction générale, relai régulier dans les communications internes.

▼ Un référent ou dispositif de signalement identifié

- Une personne ou une cellule, interne ou externalisée, dédiée à la prévention, l'écoute et au traitement des signalements de potentiels cas de discrimination.
- Confidentialité, indépendance, capacité d'action réelle, y compris vis-à-vis du top management.

▼ Une formation régulière des managers et RH

- Comprendre les biais, savoir les repérer, agir concrètement.
- Formations intégrées aux parcours managériaux et d'intégration.

▼ Des outils de recrutement et d'évaluation objectivés

- Critères clairs, regards croisés, vigilance sur les biais implicites.
- Analyse des données RH pour détecter les écarts et ajuster les pratiques.

▼ Un dispositif de signalement et de traitement efficace

- Canal clair, accessible, confidentiel.
- Délai de traitement défini, investigation rigoureuse, réponse documentée.

▼ Des indicateurs de suivi et des audits réguliers

- Taux de signalement, retour d'enquêtes internes, évolution des carrières.
- Possibilité de recours à des audits externes, auto-testing, baromètre interne.

▼ Des mesures correctives et des sanctions si nécessaire

- Réparation pour les victimes, accompagnement adapté.
- Sanction disciplinaire en cas de manquement établi.

Recommandations : recueil et traitement des signalements de discrimination

La **Défenseure des droits** a publié une **Décision-cadre** portant sur la gestion des signalements et la conduite des enquêtes internes en cas de discrimination dans les secteurs public et privé. Ce document recommande aux employeurs une méthodologie d'enquête conforme aux principes de confidentialité, d'impartialité, d'objectivité et de rigueur.

▼ **Ne pas se retrancher derrière la loi** : reconnaître que, malgré un cadre légal clair, aucun environnement n'est neutre. Le sujet est complexe, il évolue, et appelle une vigilance constante.

▼ **S'ancrer dans le concret** : témoignages, situations vécues, retours du terrain.

▼ **Faire vivre cette politique** au quotidien, et pas seulement lors des crises.

▼ **Valoriser les actions** engagées et les progrès réels.

▼ **Assumer** que la lutte contre les discriminations suppose **un engagement fort, visible, constant, et porté collectivement**, du sommet à chaque étage de l'entreprise.

The background is split diagonally from the top-left to the bottom-right. The upper-left portion is white, and the lower-right portion is a solid red color.

FOCUS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES : UN DÉFI POUR LES ENTREPRISES



En 2024, les femmes représentaient 48,8 % de la population active en France, selon l'Insee. Leur participation au marché du travail s'est fortement accrue ces dernières décennies : leur taux d'activité est passé de 52,7 % en 1975 à 71,2 % aujourd'hui. Cette progression témoigne d'une dynamique sociétale profonde, portée par l'action conjointe des pouvoirs publics, des entreprises et de la société civile, en faveur de l'émancipation économique des femmes.

Les avancées enregistrées ces dernières décennies sont notables. L'arsenal législatif s'est renforcé, et les écarts se réduisent :

- **l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes a diminué de 30 % depuis 1995.** À poste équivalent, cet écart s'établissait à 3,8 % en 2023 (Insee) ;
- **la parité progresse dans la gouvernance des grandes entreprises** : en 2024, les femmes occupent 47,5 % des sièges au sein des conseils d'administration ou de surveillance du CAC 40 (et 46,7 % pour le SBF 120) (HCGE 2024).

Mais ces progrès ne doivent pas masquer les défis persistants. Inégalités salariales, répartition inéquitable des responsabilités familiales, manque de mixité des métiers, plafonds et parois de verre, stéréotypes et violences sexistes et sexuelles : les obstacles à une égalité réelle restent nombreux.

L'atteinte de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes représente à la fois un enjeu d'équité mais également de croissance économique en étant un réel levier d'attractivité et de compétitivité pour les entreprises. L'égalité professionnelle ne saurait progresser sans l'implication active de celles et ceux qui font vivre l'entreprise : dirigeantes, dirigeants, managers,

RH, collaboratrices et collaborateurs. Par leur engagement, les entreprises prennent part à la construction d'une société et d'une économie plus inclusive.

Afin de mettre en œuvre une politique d'égalité professionnelle efficace et adaptée à la démographie et à l'activité de chaque entreprise, les principes de recrutement et management inclusifs sont à respecter afin de prévenir les discriminations, et différentes composantes participant des inégalités femmes-hommes sont essentielles à prendre en compte :

- féminisation des instances dirigeantes ;
- conciliation des temps de vie ;
- mixité des secteurs et métiers ;
- lutte contre les violences sexistes et sexuelles au travail.

Ressources utiles

Le label égalité professionnelle

Le **Label « Égalité professionnelle »** créé en 2004 par l'État et les partenaires sociaux, piloté par le ministère de l'Égalité et mis en œuvre par l'AFNOR, est un outil permettant de valoriser l'engagement des employeurs publics et privés en faveur de l'égalité professionnelle. Son cahier des charges couvre des thématiques essentielles telles que l'égalité salariale, la mixité des métiers, l'accès à la formation, l'articulation des temps de vie, ou encore la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Ce label permet aux entreprises de toutes tailles de structurer leurs politiques et de faire progresser l'égalité professionnelle au sein de leur structure, dans une logique d'amélioration continue.

Le guide « Tout savoir sur l'égalité professionnelle »

Le **guide « Tout savoir sur l'égalité professionnelle »** de l'Observatoire de la RSE (Orse) constitue une ressource détaillée pour comprendre, structurer et piloter une politique d'égalité professionnelle en entreprise. Conçu comme un outil pratique à destination des dirigeants, directions RH, RSE et partenaires sociaux, il détaille les obligations légales, les leviers d'action et les bonnes pratiques à mettre en œuvre. Il offre également des repères méthodologiques concrets, des exemples inspirants et des ressources pour accompagner les démarches des entreprises sur le long terme.

Le Guide pour les TPE/PME : « Égalité F/H : mon entreprise s'engage »

Le **guide « Égalité F/H : Mon entreprise s'engage »** du ministère du Travail est à destination des TPE/PME qui souhaitent mettre en place une démarche d'égalité professionnelle. Il leur offre une méthode de déploiement, des bonnes pratiques opérationnelles, ainsi que des témoignages concrets de TPE-PME.

Podcast « Égalité professionnelle : où en sommes-nous ? »

Retrouvez en format **podcast** le webinaire organisé par l'Académie MEDEF en octobre 2023 sur les règles en vigueur en matière d'égalité professionnelle.

LA FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES



Définitions et enjeux

▼ La féminisation des instances dirigeantes⁵² est une composante essentielle des politiques d'égalité professionnelle permettant aux femmes de prendre part aux décisions stratégiques mises en place dans les entreprises et d'inspirer davantage de femmes à accéder à des postes de direction.

▼ C'est également un facteur de rentabilité économique car plus une entreprise est féminisée, plus elle est performante financièrement. En effet, selon l'Observatoire Skema, **la féminisation des comités exécutifs est positivement corrélée à la rentabilité opérationnelle des entreprises.**

Axe fort d'engagement des pouvoirs publics, plusieurs obligations légales ont été mises en place en matière de représentation des femmes et des hommes au sein des organes décisionnels des grandes entreprises (conseils d'administration et comité exécutifs notamment).

▼ Au-delà du cadre réglementaire, les entreprises de toutes tailles peuvent s'engager en faveur de la représentation des femmes au sein de leurs instances dirigeantes en se fixant des objectifs chiffrés de féminisation et en créant en interne des viviers de talents à accompagner tout au long de leurs carrières pour leur permettre d'accéder aux mêmes opportunités.

Le positionnement et les actions du MEDEF

▼ Le MEDEF est convaincu que la féminisation est un **levier de compétitivité, un accélérateur de performance et un facteur d'innovation** en permettant d'identifier les femmes talentueuses et d'accompagner leur prise de postes à responsabilités afin que les entreprises représentent la diversité de nos sociétés et intègrent des talents de tous horizons :

→ le MEDEF a porté cette démarche dès 2010 par la voie du droit souple, en intégrant au Code de gouvernement d'entreprise, dit Code AFEP-MEDEF, une recommandation afin d'atteindre un objectif d'au moins 40 % de personnes du sexe sous représenté dans les conseils d'administration. Cette avancée a permis d'atteindre une proportion de 40 % de femmes dans ces instances dès 2016 pour les entreprises concernées par le Code, soit un an avant l'introduction de quotas. En 2018, le code AFEP-MEDEF est modifié afin de recommander que le conseil s'assure de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes. Un nouvel engagement est pris en janvier 2020 pour placer le sujet au cœur des préoccupations du conseil, qui doit déterminer des objectifs en faveur de la parité au sein des instances dirigeantes de l'entreprise et en assurer un suivi ;

→ dès 2019, Le MEDEF a souhaité être exemplaire au sein de son organisation et faire partager cet objectif par ses membres en **intégrant une Charte de la mixité au sein de ses statuts fixant un objectif de « parité éco-**

52. L'article 14 de la loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle a défini les instances dirigeantes comme suit à l'article L. 23-12-1 du code de commerce : « Est considérée comme instance dirigeante toute instance mise en place au sein de la société, par tout acte ou toute pratique sociétaire, aux fins d'assister régulièrement les organes chargés de la direction générale dans l'exercice de leurs missions. ».

nomique », soit 30 % de femmes au sein de ses instances dirigeantes et parmi les représentants de ses adhérents au sein de ses instances nationales. La dynamique engagée a porté ses fruits car le MEDEF compte plus de 30 % de femmes au sein de ses instances dirigeantes et des mandats de représentation à l'échelle nationale. Par ailleurs, la proportion de MEDEF territoriaux et fédérations professionnelles ayant plus de 30 % de femmes parmi leurs instances dirigeantes ne cesse d'augmenter depuis 2020 afin de tendre vers la parité économique ;

- afin d'atteindre les objectifs fixés au sein la Charte de la mixité et soutenir la dynamique de féminisation engagée, le MEDEF a lancé en 2019 son réseau « Femmes du MEDEF ». Ce réseau propose chaque année aux dirigeantes d'entreprise adhérentes des MEDEF territoriaux et fédérations professionnelles de les rendre visibles (événements, rencontres inspirantes, podcasts, visibilité presse, etc.) et de les accompagner à la prise de mandats et d'engagements au sein du mouvement patronal. Depuis 2022, plus d'une cinquantaine de réseaux Femmes du MEDEF ont été lancés ou sont en cours de lancement au sein des MEDEF territoriaux afin de décliner la dynamique sur l'ensemble du territoire.

Cadre juridique et obligations de l'employeur

FRANCE	EUROPE
<p>Loi n°2011-103 du 27 janvier 2011, dite Copé-Zimmerman</p> <p><u>Seuil</u> : sociétés cotées et entreprises de plus de 500 salariés avec un CA >50M d'euros pendant 3 années consécutives.</p> <p>Impose une proportion minimale de 40 % des administrateurs de chaque sexe dans les conseils d'administration et de surveillance.</p> <p>Loi n°2021-1774 du 24 décembre 2021, dite Loi Rixain</p> <p><u>Seuil</u> : entreprises de plus de 1000 salariés</p> <p>Introduit l'obligation de respecter une représentation équilibrée de femmes et d'hommes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes des entreprises.</p> <p><u>À noter</u> : Cette loi bénéficie d'une mise en place progressive :</p> <ul style="list-style-type: none"> → 1^{er} mars 2023 : obligation de publication des écarts de représentation F/H au sein des cadres dirigeants et instances dirigeantes ; → 1^{er} mars 2026 : seuil minimal de 30 % de chaque sexe au sein des instances dirigeantes ; → 1^{er} mars 2029 : seuil minimal de 40 % de chaque sexe au sein des instances dirigeantes. 	<p>Directive (UE) 2022/2381 du Parlement européen et du Conseil du 23 novembre 2022 relative à un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes parmi les administrateurs des sociétés cotées et à des mesures connexes</p> <p><u>Seuil</u> : toutes les sociétés cotées sur un marché réglementé de l'Union Européenne (sauf <250 salariés ou <50 M d'euros de chiffre d'affaires).</p> <p>Cette directive, relative à meilleur équilibre entre les femmes et les hommes parmi les administrateurs des sociétés cotées, fixe les objectifs suivants aux entreprises concernées :</p> <ul style="list-style-type: none"> → 40 % de femmes parmi les administrateurs non exécutifs ; → Ou au moins 33 % de femmes parmi tous les membres du conseil d'administration. <p>Elle impose de mettre en place des procédures transparentes lors des nominations et d'en rendre compte publiquement chaque année.</p> <p>Elle impose aux États membres de prévoir des sanctions efficaces proportionnées et dissuasives en cas de non-respect de la directive.</p> <p>Cette directive a été transposée en France par l'ordonnance n° 2024-934 du 15 octobre 2024.</p>

Outils et démarches volontaires

- ▼ **Le dialogue social** permet, via les accords de branches et accords d'entreprises, de fixer des objectifs de féminisation et de développer des pratiques innovantes adaptées à la démographie et à l'activité de chaque secteur et entreprise.
- ▼ **Les réseaux de femmes sectoriels et intra-entreprise** permettent de développer les synergies et le partage de bonnes pratiques entre les femmes d'une même branche professionnelle ou d'une même entreprise.
- ▼ **Les Chartes de la mixité**, dont l'objectif est d'engager les entreprises à se fixer des objectifs chiffrés et à suivre les progrès atteints en matière de mixité à tous les niveaux hiérarchiques.
- ▼ **Les programmes de mentorat** permettent aux femmes d'échanger sur leurs parcours et ambitions, et de bénéficier de mentors afin de les accompagner dans la prise de poste de direction.
- ▼ **Les formations et sensibilisations**, dont l'objectif est d'accompagner les femmes à développer des compétences managériales, ainsi qu'aux membres des instances de direction à déconstruire leurs biais perpétuant des discriminations.

Bonnes pratiques

Fédération des entreprises de propreté : Formation sur l'égalité

La Fédération des Entreprises de Propreté (FEP) propose une formation à l'ensemble des entreprises du secteur intitulée « **L'égalité professionnelle dans mon entreprise : comprendre et agir** », incluant des recommandations pour la féminisation des instances dirigeantes.

ESSEC : programme « Women board ready »

L'ESSEC propose un **programme « Women Board Ready »** destiné à former les femmes qui souhaitent accéder à des postes de gouvernance (comex, CA) en alliant fondamentaux des compétences transversales de dirigeante et lutte contre les stéréotypes.

Financi'elles : les réseaux de femmes du secteur financier

FINANCI'ELLES est la première fédération de réseaux de promotion de la mixité intra-entreprises du secteur financier, qui propose des opportunités de networker et de se développer, pour accéder au sommet des organisations des secteurs de la banque et de l'assurance.

Acteurs de l'écosystème

- ▼ **Alliance pour la mixité en entreprise** : association qui rassemble des réseaux d'entreprises en faveur de l'égalité professionnelle.
- ▼ **Actives** : L'ONG ACTIVES est portée par l'ancienne ministre Marlène Schiappa. Son objectif est de féminiser la direction des entreprises du CAC 40.
- ▼ **2GAP** (*Gender and Governance Action Platform*) : association rassemblant des réseaux de femmes des secteurs publics et privés.
- ▼ **30 % Club** : campagne mondiale regroupant des dirigeants et dirigeantes en faveur de la féminisation des instances dirigeantes.

Ressources utiles

- ▼ MEDEF : publication d'une **note de décryptage portant sur la loi Rixain** à destination des entreprises. (2021)
- ▼ MEDEF : **guide** « Focus sur la parité au sein des instances dirigeantes et de gouvernance. » (2020).

ÉGALITÉ SALARIALE ET CONCILIATION DES TEMPS DE VIE



Définitions et enjeux

- ▼ Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes, et notamment les écarts de rémunération, résultent de nombreuses composantes impactant la progression des carrières des femmes incluant les **responsabilités familiales** reposant encore majoritairement sur ces dernières, les empêchant de travailler à temps complet et de saisir les mêmes opportunités professionnelles que les hommes.
- ▼ Selon une étude de l'APEC de 2023 portant sur la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle auprès de 2 000 cadres, les femmes cadres continuent de porter une charge domestique nettement plus élevée que celle de leurs homologues masculins, et ont plus de difficultés à concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle (52 % des femmes cadres versus 41 % des hommes cadres). Par ailleurs, **85 % des familles monoparentales** sont constituées par des mères seules. Cette surreprésentation des femmes dans les situations monoparentalité entraîne, de fait, des inégalités économiques persistantes.

FOCUS

Inégalités salariales entre les femmes et les hommes

Il existe différentes manières de mesurer les inégalités salariales entre les femmes et les hommes :

- à poste comparable, c'est-à-dire à même profession exercée pour le même employeur, l'écart de salaire en équivalent temps plein s'est réduit à 3,8 % en 2023 contre 4,0 % en 2022. Il convient de préciser que l'écart restant peut s'expliquer par une différence d'ancienneté, de formation initiale ou de négociation salariale ;
- à temps de travail identique, le salaire moyen des femmes est inférieur à celui des hommes de 14,2 %, contre 14,9 % en 2022, selon l'Insee (contre 24,9 % en 2004 par exemple) ;
- tous temps de travail confondus (temps partiels et temps complets rassemblés), le salaire moyen des femmes dans le secteur privé (21,340 euros nets par an) en France était 22,2 % inférieur à celui des hommes (27,430 euros) en 2023, une inégalité qui s'est réduite d'un tiers depuis 1995, selon l'INSEE. En 2022, cet écart était de 23,5 % ;
- cet écart persistant à temps de travail confondus peut s'expliquer par **le moindre volume de travail annuel des femmes**, qui sont à la fois moins souvent en emploi au cours de l'année et davantage à temps partiel. De plus, le temps de travail des hommes est accru par les heures supplémentaires qu'ils effectuent plus souvent que les femmes.

Le cadre réglementaire relatif à l'égalité salariale :

- **loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel :**
 - > création de l'Index de l'égalité professionnelle,
 - > obligation de calcul et publication annuelle pour les entreprises de plus de 250 salariés (2019) puis de plus de 50 salariés (2020) ;
- **loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle :**
 - > renforcement des obligations liées à l'Index de l'égalité professionnelle,
 - > publication des résultats détaillés par le ministère du Travail,
 - > obligation de publier des mesures correctives pour les entreprises avec un score < 75/100,
 - > obligation de fixer et de publier des objectifs de progression pour les entreprises avec un score < 85/100/.

Directive européenne 2023/970 du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'application du droit a été publiée au JOUE le 17 mai 2023.

- ▼ Son objectif est de lutter contre les inégalités femmes-hommes en matière de rémunération, en introduisant des mesures contraignantes pour les employeurs publics et privés des pays membres.
- ▼ Elle prévoit notamment un droit à l'information salariale pour les salariés, une transparence dès le recrutement, et des obligations de publication d'écart de rémunération dès 100 salariés.
- ▼ La directive est entrée en vigueur le 7 juin 2023 et prévoit un délai de transposition de 3 ans dont le terme est le 7 juin 2026.

Le positionnement du MEDEF

- ▼ Les inégalités professionnelles, ainsi que les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes se réduisent progressivement depuis plus de 20 ans. Toutefois, il est nécessaire d'agir sur l'ensemble des composantes de ces inégalités, en permettant notamment une **meilleure conciliation des temps de vie**, afin d'inciter au partage des responsabilités familiales et d'atténuer leur impact sur les carrières professionnelles.
- ▼ Les entreprises ont un rôle fort à jouer en matière de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, et s'approprient de plus en plus ces enjeux, qu'il s'agisse d'**offre de services** (réservations de places en crèches) ou de **gestion des carrières** (acceptation et optimisation des périodes de congés familiaux, flexibilité des horaires et du temps de travail).
- ▼ Afin de favoriser la conciliation des temps de vie, il est essentiel de s'appuyer prioritairement sur le **dialogue social**. Ces 20 dernières années, l'activité conventionnelle en matière d'égalité professionnelle a été particulièrement dynamique, avec une augmentation très importante des accords de branche et d'entreprise intégrant des engagements en faveur de l'égalité salariale et de l'amélioration des conditions de travail pour les femmes et les hommes.
- En 2023, 11 accords de branche traitaient spécifiquement de l'égalité professionnelle contre six en 2022. Au-delà de ces 11 accords spécifiquement consacrés à l'égalité professionnelle, 275 autres textes abordent ce thème (389 en 2022). Les accords abordant le thème de l'égalité professionnelle conjointement à un autre thème traitent le plus souvent des rémunérations. Par ailleurs, selon le bilan de la négociation collective en 2024, 5820 accords d'entreprises abordaient le thème de l'égalité femmes-homme en 2023, représentant 6,8 % sur l'ensemble des thèmes abordés. À titre de comparaison, seulement 252 textes abordaient le thème de l'égalité en 2005, représentant 2,1 % sur l'ensemble des thèmes abordés.

Cadre réglementaire

L'article L. 2242-1 du Code du travail prévoit une obligation d'engager une fois tous les quatre ans une négociation sur l'égalité professionnelle portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération.

L'article L.2242-15 du Code du travail prévoit une obligation de négociation annuelle sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur incluant le suivi de la mise en œuvre des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes.

Ces obligations concernent les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives.

Retrouvez la liste des congés et autorisations d'absences, notamment pour raisons familiales, [ici](#).

Outils et démarches volontaires

- ▼ Le dialogue social peut permettre de mettre en œuvre des actions d'une meilleure conciliation des temps de vie, tels que :
 - un **suivi comparatif** de l'évolution des carrières et des rémunérations entre femmes et hommes ;
 - des enveloppes de **rattrapage salarial** ;
 - un encadrement et un suivi des entretiens d'évaluation et des **entretiens professionnels** ;
 - des **congés familiaux supplémentaires** pour les deux parents ;
 - un **accompagnement du retour de congé maternité**, deuxième parent et adoption ;
 - une **organisation du travail plus flexible** (télétravail, temps partiel, encadrement des horaires de réunions, autorisations d'absences) ;
 - un accès facilité aux modes de gardes ;
 - une **sensibilisation des managers** aux enjeux de conciliation des temps de vie.
- ▼ Il est également essentiel de veiller à inclure toutes les formes de parentalité au sein des

communications relatives aux politiques de conciliation des temps de vie, en privilégiant les termes non-genrés comme « congé second parent ».

Bonnes pratiques

Charte de la parentalité

La **Charte de la parentalité** portée par l'Observatoire de la Qualité de vie au travail (QVT) a été signée depuis 2008 par 1000 employeurs, représentant 30 000 établissements, et par les trois Fonctions publiques, soit 50 % de la population active. Son objectif est de promouvoir un environnement de travail et une culture managériale permettant aux collaboratrices et aux collaborateurs de concilier vie professionnelle et vie personnelle, source de performance humainement durable.

Safran : accord en faveur de la parentalité

Signé en septembre 2023, **l'accord d'entreprise de Safran en faveur de la parentalité** vise à appréhender la parentalité sous toutes ses formes. L'accord souhaite ainsi offrir aux parents, aux salariés exerçant l'autorité parentale, et aux futurs parents, des dispositions leur permettant de vivre au mieux les différentes phases de leur parentalité au travail, en bénéficiant d'un socle commun à l'ensemble des salariés du Groupe en France et à l'étranger.

Ressources utiles

- ▼ Haut Conseil à l'Égalité : **guide** « 5 ans après l'Index, toujours pas d'égalité » (2024)
- ▼ ANACT : **article** « Parentalité et travail : une conciliation encore difficile » (2024)
- ▼ ANACT : **article** « Télétravail : 10 recommandations pour intégrer l'égalité professionnelle dans l'accord d'entreprise » (2021)
- ▼ Parental Challenge : **guide** « 100 actions concrètes à lancer dans votre entreprise » (2021)

LA MIXITÉ DES SECTEURS ET MÉTIERS



Définitions et enjeux

- ▼ La mixité des secteurs et métiers est centrale pour réduire les inégalités entre les femmes et les hommes car elle impacte à la fois les différences de rémunération et les écarts de représentation des femmes au sein des instances dirigeantes.
- ▼ La mixité au travail progresse, mais lentement car de fortes inégalités d'opportunités persistent entre les femmes et les hommes en termes d'avancement des carrières et d'accès aux secteurs en pleine expansion tels que les secteurs technologiques et scientifiques.
 - Alors que les femmes représentent plus de la moitié des étudiants de l'enseignement supérieur, elles sont **fortement sous-représentées dans les filières scientifiques, technologiques, d'ingénierie et mathématiques (STIM)** : 32 % des lycéennes choisissent deux enseignements de spécialité scientifique en terminale générale contre 50 % des lycéens, et 30 % des étudiants dans les filières d'ingénieurs et 32 % des étudiants en sciences fondamentales à l'université sont des femmes (MESR, 2024).
- ▼ Par conséquent, le marché du travail est aujourd'hui encore largement segmenté entre des secteurs majoritairement masculins (technologie, ingénierie, BTP) et des secteurs majoritairement féminins (éducation, soins, services).
 - Seuls 20 % des travailleurs exercent un métier « mixte », c'est-à-dire au sein duquel les parts d'hommes et de femmes sont situées entre 40 et 60 %, un taux faible, bien qu'ayant doublé depuis le milieu des années 1980. En effet, 28,5 % des actifs travaillant dans le secteur de l'industrie (Insee, 2022) et

29 % des effectifs du numérique, dont 16 % au sein des métiers techniques, sont des femmes (HCE, 2023).

- ▼ Cette segmentation persistante des métiers constitue l'un des principaux freins à l'égalité réelle entre les femmes et les hommes au sein des entreprises car **tant que les femmes resteront surreprésentées dans des secteurs souvent moins rémunérateurs ou moins valorisés, l'égalité salariale et économique ne pourra être atteinte.**

FOCUS.

Lutter contre les stéréotypes sexistes

- ▼ Les stéréotypes sexistes sont encore prévalents dans notre société, de fait dans le monde du travail, et sont la raison pour laquelle l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que la mixité des métiers et secteurs peinent à avancer rapidement.
- ▼ Ces stéréotypes peuvent donner lieu à des comportements sexistes et violences sexuelles qui peuvent prendre des formes diverses au sein des entreprises et en dehors : agissements sexistes sous forme de remarques ou blagues, discriminations basées sur le genre, harcèlement sexuel, agressions sexuelles.
 - Selon le dernier rapport du Haut Conseil à l'égalité, 9 femmes sur 10 déclarent avoir vécu personnellement une situation sexiste dans leur vie.

- Selon le ministère de l'Égalité, quasiment 40 % des femmes déclarent avoir été victimes au moins une fois de comportements sexistes ou sexuels au cours de leur vie professionnelle (contre 14 % des hommes).
- La dernière édition du Baromètre de mesure du sexisme ordinaire au travail AFMD/BVA, indique que pour 3 femmes sur 4 les attitudes et décisions sexistes dans leur environnement professionnel restent régulières et 57 % d'entre elles déclarent mettre en place des stratégies d'évitement pour se protéger de ces comportements.
- ▼ Il est essentiel pour les entreprises de se saisir pleinement de la lutte contre les comportements sexistes et violences sexuelles au travail, et de traiter ce sujet avec détermination afin d'y mettre un terme et que victimes, témoins et managers se sentent accompagnés et outillés pour permettre une réelle inclusion de toutes et tous. Cet engagement doit s'illustrer par :
 - une exemplarité des comportements ;
 - une vigilance accrue ;
 - une communication claire ;
 - des actions concrètes mises en œuvre telles que la formation des équipes, l'accompagnement des victimes et l'instauration de sanctions contre les auteurs de ces actes dans les cas où celles-ci relèvent de l'entreprise.

Pour en savoir plus :

- MEDEF : **guide** « Lutter contre les agissements sexistes et les violences sexuelles en entreprise » (2022) ;
- MEDEF : **podcast** « Lutter contre les violences sexistes et sexuelles au travail » (2023) ;
- ANACT : **monographies et études de cas** « Prévenir les violences sexistes et sexuelles au travail : des dispositifs pour agir » (2024).

Le positionnement du MEDEF

- ▼ **La mixité des secteurs et des métiers représente un réel enjeu économique notamment dans les secteurs en tension** et cela, à plusieurs titres :
 - afin d'élargir le vivier de recrutements et d'assurer le maintien ou le développement d'une activité. En effet, les femmes représentent 12 % des salariés du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) dans son ensemble mais seulement 1,5 % dans les métiers de la production ; dans le même temps, le taux d'emploi vacant dans le secteur de la construction est parmi les plus élevés. Valoriser les femmes engagées dans ces filières est donc essentiel pour attirer de nouveaux profils et réduire la pénurie de main-d'œuvre ;
 - la mixité est également un vecteur de compétitivité, d'innovation et de croissance pour les entreprises en permettant le développement d'une économie plus productive et représentative de la société.
- ▼ L'accélération de la mixité des secteurs et métiers ne repose pas exclusivement sur les entreprises car **ces écarts résultent de choix d'orientation marqués par des représentations stéréotypées** qui sont omniprésentes dans nos sociétés et intériorisées dès le plus jeune âge. Ainsi, ce sont l'ensemble des acteurs publics, privés, éducatifs, et familiaux qui doivent lutter activement contre la poursuite de choix d'orientation et professionnels genrés.
- ▼ Il est difficile pour les entreprises d'agir directement sur l'offre de profils féminins formés et disponibles dans un secteur, toutefois il est essentiel pour les employeurs d'être des parties prenantes engagées afin de changer les représentations des secteurs d'activité genrés par le biais d'actions de :
 - communication et de sensibilisation dès l'école ;
 - mise en lumière de rôles modèles inspirants ;
 - développement de politiques d'égalité robustes afin d'attirer des femmes et de faire progresser leurs carrières.

→ Outils et démarches volontaires

- ▼ **Le dialogue social** permet aux branches et entreprises, via la signature d'accords, de se fixer des objectifs ambitieux en termes de mixité des métiers, et d'assurer la mise en place et le suivi d'actions pertinentes afin d'attirer et retenir des femmes dans ces secteurs.
- ▼ **La valorisation des femmes** présentes au sein des métiers et secteurs majoritairement masculins en tant que « rôles modèles » et « mentors » auprès de jeunes filles, dès le collège et jusqu'à leur entrée dans le monde du travail, permet de leur faire découvrir leurs métiers et parcours. Ces échanges peuvent se faire à l'occasion d'interventions au sein d'établissements scolaires, de forums dédiés à la découverte des métiers et à l'emploi, ou de visites de classes en entreprise.
- ▼ **Le développement de partenariats avec des écoles**, du collège jusqu'aux établissements d'enseignement supérieur et organismes de formation professionnelle, est essentiel afin d'agir conjointement sur les représentations genrées des métiers et secteurs. Ces partenariats peuvent donner lieu notamment à l'accueil de jeunes filles en stage et en alternance dans les entreprises, à la mise en place de bourses et prix afin de récompenser la réussite des jeunes femmes et à leur accompagnement dans la vie professionnelle.
- ▼ **Les dispositifs de communication et de sensibilisation** à destination des jeunes filles et des femmes en reconversion peuvent également être un moyen d'attirer vers certains secteurs et métiers en luttant activement contre la perpétuation des stéréotypes de genre à l'échelle de la société.

BONNES PRATIQUES

Numeum : Programme Nova in Tech

Le **programme NOVA in tech**, lancé par Numeum en 2024, vise à renforcer la mixité dans le secteur numérique en France. Son objectif est de doubler le nombre de reconversions professionnelles féminines d'ici 2030, en s'appuyant sur quatre axes : le programme « Révèle » pour accompagner les entreprises, l'initiative #WomenInTechForFuture pour accroître la visibilité des femmes, le groupe

« Hommes Alliés » pour engager les hommes dans cette démarche, et le « Grand Sourcing » pour promouvoir les expertes du numérique.

UIMM : campagne « Tu as ta place »

L'UIMM a initié en mars 2024 le programme « **Tu as ta place** » qui ambitionne d'augmenter de 10 points la part des femmes dans le secteur de l'industrie et de la métallurgie d'ici 2033. Dans ce cadre, l'UIMM a lancé une campagne de communication, destinée à rompre avec l'autocensure en partageant notamment les témoignages de rôles modèles inspirants sous forme de **podcasts**.

CEDEFI : opération « Ingénieuses »

Créée en 2011 par la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), **l'opération Ingénieuses** a pour ambition de lutter contre les stéréotypes de genre, de promouvoir l'égalité femmes-hommes à l'école et dans la sphère professionnelle, et de favoriser l'orientation des jeunes filles vers les formations scientifiques et technologiques et les carrières d'ingénieur-e-s. Elle prend la forme d'une campagne de communication nationale et d'un concours s'achevant par une remise de prix à des élèves-ingénieures et ingénieures en activité.

FFB : groupes des Femmes du bâtiment

La Fédération Française du Bâtiment (FFB) a décidé de mettre en valeur les femmes actives du secteur du bâtiment, dirigeantes et collaboratrices, afin de promouvoir leur rôle au travers la création de **groupes fédérant les femmes de la FFB** dans chaque département. Un **guide** a également été mis à disposition des entreprises adhérentes du secteur en 2022 afin de développer leur politique de mixité.

Michelin

Michelin mène une série d'actions concrètes en faveur de la mixité :

- des actions pour mener avec 100 marraines Michelin « ELLES BOUGENT » pour donner envie à des jeunes femmes de s'orienter sur les métiers scientifiques ;
- de nombreuses femmes témoignent sur leur métier dans les forums écoles, sur LinkedIn, comme rôle modèle pour attirer des femmes dans notre processus de recrutement ;
- des actions d'attractivité avec France Travail, sur chaque site, sont régulièrement organisées pour attirer des femmes ;
- minimum 2 référents sur le sexisme par site (+ 55 référents en France) pour faire de la prévention, et de l'accompagnement de salariés témoins ou victimes,

- un programme Égalité des chances et mixité avec la formation de femmes sur les métiers de la maintenance ;
- le programme CHANCE pour des agents de production et collaborateurs, 2 promotions par an de 25 personnes (50 %F/50 %H) pour booster la confiance et le parcours des participants ;
- des conférences et des aides et conseils sur la parentalité sont également proposées.

Acteurs de l'écosystème

- ▼ **Association Femmes ingénieures** : association visant à promouvoir les métiers d'ingénieures auprès des jeunes filles, de valoriser les femmes ingénieures dans le monde du travail et d'assurer la place des femmes ingénieures au sein des conseils d'administration.
- ▼ **Social Builder** : association experte dans l'accompagnement des femmes en reconversion vers les métiers du numérique.
- ▼ **Femmes@Numérique** : fondation soutenant des initiatives et des projets à impact visant à favoriser l'accès des femmes aux métiers et aux responsabilités de l'écosystème numérique.
- ▼ **Women & Girls in Tech** : collectif regroupant des acteurs publics, privés et associatifs agissant en faveur de la mixité dans la Tech, en valorisant des initiatives existantes.
- ▼ **Elles Bougent** : association qui promeut les carrières scientifiques et techniques auprès des jeunes filles, grâce à un réseau de marraines, de relais et de partenaires, en organisant des rencontres et événements pour leur faire découvrir les métiers d'ingénieures et de techniciennes.

Ressources utiles

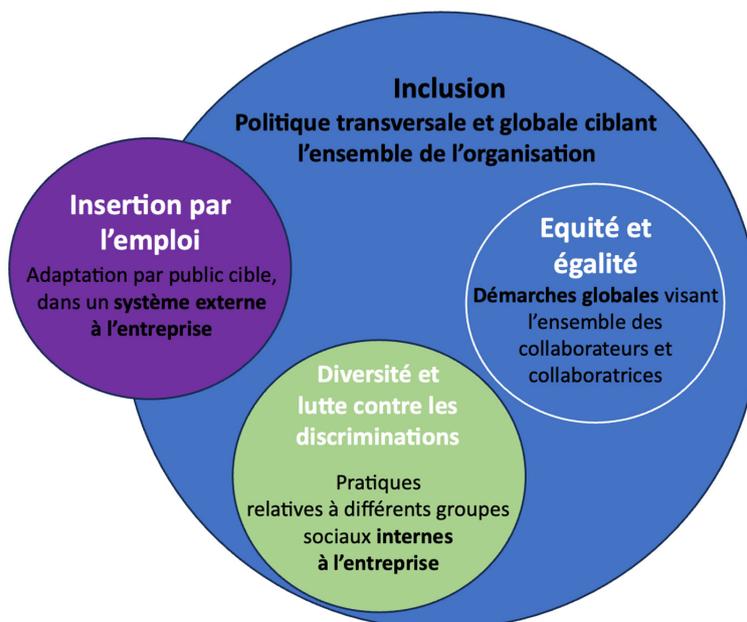
- ▼ Conseil national de l'industrie : **fiche pratique** « Comment proposer des stages ou des interventions auprès de scolaires et favoriser la mixité de genre ? » (2025)
- ▼ Haut Conseil à l'égalité : **rapport** « La Femme Invisible dans le numérique : le cercle vicieux du sexisme » (2023)
- ▼ Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités de la Somme : « **Guide pratique de la féminisation des emplois dans l'industrie** » (2023)

ANNEXES

Définitions

De quoi parle-t-on ? Qu'est-ce que l'inclusion ?

Insertion par l'emploi	Diversité	Inclusion	Équité
Politiques permettant à un individu ou à un groupe d'individus éloignés de l'emploi d'entrer sur le marché du travail dans des conditions favorables à l'obtention d'un emploi. Elle est considérée comme un élément clé de l'insertion sociale globale,	Prendre en compte la particularité d'un groupe social pour adapter l'organisation. Ces politiques visent à œuvrer pour lutter contre les discriminations prohibées	L'inclusion est « une stratégie d'entreprise consistant à créer un environnement propice, capable de répondre le plus possible à la diversité des besoins de chaque collaborateur, en conjuguant les différences pour garantir un environnement de travail performant et durable,	L'équité professionnelle est un principe essentiel qui va au-delà de la simple égalité de traitement. Elle vise à créer un environnement de travail juste et inclusif, en tenant compte des besoins individuels et en s'adaptant aux situations particulières, tout en maintenant un traitement impartial et non discriminatoire.
Adaptation individuelle à un système existant	Adaptation de l'organisation aux caractéristiques d'un groupe social (ex. handicap)	Adaptation de l'organisation aux spécificités de tous les collaborateurs; Politique transversale qui questionne l'ensemble de l'organisation (gouvernance, communication, RH, recrutement, management)	
	La diversité est un état de fait quand l'inclusion est le résultat d'une action, d'un processus et d'une dynamique		



LE CADRE LÉGAL

Respect des droits fondamentaux	<p>Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789, le préambule de la Constitution de 1946 et la Charte de l'environnement de 2005 ; Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne de 2000 et la Convention européenne des droits de l'Homme de 1950.</p> <p>Directive 2000/43/CE du 29 juin 2000 : mise en œuvre du principe d'égalité des traitements entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique.</p> <p>Directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 : cadre général au profit de l'égalité de traitement dans le cadre de l'emploi et du travail.</p>
Non-discrimination	<p>L'article L1132-1. du code du travail.</p> <p>Respect du droit à la vie privée : article 9 alinéa 1 du Code civil.</p> <p>Loi relative à l'égalité et à la citoyenneté du 27 janvier 2017.</p>
Égalité professionnelle	<p>Loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dite « Copé-Zimmerman ».</p> <p>Loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les hommes et les femmes.</p> <p>Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.</p> <p>Loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.</p> <p>Loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, dite « Rixain ».</p>
Handicap	<p>Loi d'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en date du 10 juillet 1987 (quota de 6 % de travailleurs handicapés).</p> <p>Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances.</p>
Insertion	<p>Clauses sociales d'insertion des marchés publics.</p>
Nouvelles directives	<p>CSRD ; CSDDD.</p>

Cartographie des acteurs

INCLUSION/POLITIQUE D'EMPLOI

ASSOCIATIONS ET PLATEFORMES DÉDIÉES

Aurore est une association qui accompagne des personnes en situation de précarité ou d'exclusion, en leur offrant des services d'hébergement, de soins et d'insertion professionnelle, principalement en Île-de-France et dans plusieurs autres régions.

www.aurore.asso.fr/

La Cravate solidaire est une association dont l'objectif est de faciliter l'accès à l'emploi de personnes en insertion ou en réinsertion professionnelle en luttant contre les discriminations liées à l'apparence.

<https://lacravatesolidaire.org/>

Le fonds de dotation Femmes & Avenir accompagne les employeurs publics et privés dans la mise en œuvre de sa **Charte de la Monoparentalité**, qui vise à lutter contre les stéréotypes pesant sur les monoparents. L'objectif est de favoriser leur inclusion professionnelle en valorisant leurs compétences et en soutenant leur accès à l'emploi et à l'évolution de carrière.

<https://fondsfemmesetavenir.org/>

La Fondation Entreprendre œuvre pour faire de l'entrepreneuriat un levier d'émancipation, en soutenant un écosystème d'acteurs d'intérêt général qui sensibilisent, éduquent et accompagnent les entrepreneurs tout au long de leur parcours.

www.fondation-entreprendre.org/

RÉSEAUX ET COLLECTIFS D'ENTREPRISES

Les Entreprises pour la Cité est un réseau d'entreprises, engagé en faveur de l'égalité des chances, de la diversité et de l'inclusion. Il accompagne les entreprises dans leurs actions sociétales à travers des outils, formations et échanges de bonnes pratiques.

www.reseau-lepc.fr/

Le Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive rassemble des entreprises engagées à réduire les inégalités et à favoriser l'inclusion sociale. Il agit à travers des initiatives concrètes en matière d'emploi, de formation et d'achats responsables.

www.collectif-economie-plus-inclusive.fr/

Les GEIQ (Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) sont des structures qui regroupent plusieurs entreprises afin de recruter, former et accompagner des personnes éloignées de l'emploi, notamment dans le cadre de contrats de travail temporaires ou de formations en alternance, en vue de leur insertion professionnelle durable.

www.lesgeiq.fr/

Fondation agir pour l'inclusion (FACE) est une fondation reconnue d'utilité publique qui vise à prévenir et lutter contre toutes les formes d'exclusion, de discrimination et de pauvreté.

www.fondationface.org/

L'Entreprise des Possibles est un collectif d'entreprises pour lutter contre le sans-abrisme. Il mobilise les salariés et les ressources des entreprises (dons de congés, bénévolat, locaux vacants) au profit d'associations partenaires. Plus de 175 entreprises sont engagées, permettant d'aider plus de 26 000 personnes en grande précarité.

<https://lentreprisepossibles.org/>

Entreprise et Progrès est un think tank qui réunit des dirigeants engagés pour une économie responsable et humaine. Il encourage un leadership éthique et promeut des pratiques conciliant performance économique et impact social.

<https://entrepriseprogres.com/>

ACTEURS INSTITUTIONNELS

France Travail, service de référence pour l'inclusion à l'emploi, visant à faciliter l'accès au marché du travail pour tous, en particulier les publics éloignés de l'emploi.

www.francetravail.fr/accueil/

L'AFPA propose des solutions de formation et d'accompagnement adaptées aux besoins des publics éloignés de l'emploi, en partenariat avec les acteurs publics et privés, pour aider des personnes en difficulté à développer leurs compétences et à accéder à des métiers porteurs.

www.afpa.fr/

Le Marché de l'inclusion est une plateforme publique qui met en relation acheteurs et fournisseurs engagés dans l'insertion (ESAT, EA, ACI...). Elle facilite les achats socialement responsables et permet de mesurer leur impact en matière d'emploi inclusif. Portée par l'État, elle est gratuite et ouverte à tous.

<https://lemarche.inclusion.beta.gouv.fr/>

Les entreprises s'engagent est une initiative soutenue par l'État qui fédère un réseau de plus de 90 000 entreprises autour de diverses thématiques autour de l'inclusion.

<https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/>

RECRUTER ET INCLURE... DES JEUNES EN DIFFICULTÉ

RÉSEAUX ET COLLECTIFS D'ENTREPRISES

Fondation innovations pour les apprentissages (FIPA) : créée en 2015 à l'initiative d'entreprises pour développer et tester des innovations touchant aux apprentissages. Elle est sous l'égide de la Fondation d'utilité publique FACE.

www.fondation-fipa.net/

Le Réseau national PIMMS Médiation (Points d'information et de médiation multi services) regroupe des lieux d'accueil ouverts à tous, servant d'interfaces entre les jeunes et les services publics. Principalement implantés en quartiers prioritaires et zones rurales, les PIMMS Médiation accompagnent particulièrement les jeunes en situation de vulnérabilité, notamment pour faciliter leur accès à l'emploi.

www.pimmsmediation.fr/

Euro-France Association. L'association est à l'origine de l'opération « Je filme le métier qui me plaît », un concours national qui permet aux jeunes de découvrir les métiers et les entreprises, en les filmant (réalisation de courtes vidéos). L'objectif est de valoriser des jeunes, notamment issus de la voie professionnelle, et de montrer que chacun peut trouver sa voie. L'initiative permet de favoriser l'orientation, l'insertion des jeunes et leur employabilité.

<https://euro-france-association.fr/>

<https://jefilmelemetierquimeplait.tv/>

ACTEURS INSTITUTIONNELS

Le ministère du Travail a lancé le programme «Un jeune, une solution» pour favoriser leur insertion professionnelle, en réponse aux difficultés économiques engendrées par la crise du COVID-19. Son objectif est de soutenir les jeunes de moins de 26 ans en leur offrant des opportunités de formation, d'apprentissage et d'emploi.

www.1jeune1solution.gouv.fr/

L'UNML (Union nationale des missions locales) est l'organisation nationale qui coordonne, représente et soutient les Missions Locales dans leur action d'insertion sociale et professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans.

www.unml.info/

L'IAE Jeunes est un dispositif du plan « Un jeune, une solution » visant à accompagner les jeunes de moins de 26 ans, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles, en les intégrant dans des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) telles que les entreprises d'insertion ou les ateliers et chantiers d'insertion.

www.economie.gouv.fr/plan-de-relance/mesures/insertion-activite-economique-iae-jeunes

L'Établissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE) est un opérateur de l'État spécialisé dans l'insertion sociale et professionnelle des jeunes majeurs de 18 à 25 ans les plus éloignés de l'emploi, avec ou sans diplôme.

www.epide.fr/

L'École de la 2^e Chance (E2C) est un dispositif national destiné aux jeunes de 16 à 25 ans sortis du système scolaire sans diplôme ni qualification professionnelle, leur offrant une formation individualisée en alternance, incluant des stages en entreprise, pour favoriser leur insertion sociale et professionnelle.

<https://reseau-e2c.fr/>

Le SNU (Service national universel) est un dispositif destiné aux jeunes de 15 à 17 ans, et offre une expérience de citoyenneté, de solidarité et d'engagement à travers des séjours de cohésion et des missions d'intérêt général.

www.snu.gouv.fr/

Le SMA (Service militaire adapté) est un dispositif de formation et d'insertion professionnelle destiné aux jeunes de 18 à 25 ans d'Outre-mer, combinant formation militaire, apprentissage de métiers et accompagnement vers l'emploi.

www.le-sma.com/

Le SMV (Service militaire volontaire) propose à des jeunes de 18 à 25 ans en difficulté une formation de 8 à 12 mois alliant discipline militaire, remise à niveau et stages pro, pour favoriser leur insertion dans l'emploi.

www.le-smv.gouv.fr/

Les écoles de production forment des jeunes de 15 à 18 ans par la pratique d'un métier en conditions réelles, afin de lutter contre le décrochage scolaire. La formation repose en grande partie sur le travail en atelier, encadré par des professionnels.

www.ecoles-de-production.com/

Les ETTI (Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion) sont des entreprises spécialisées dans l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, en leur offrant des missions temporaires qui permettent d'acquérir des compétences et de faciliter leur retour durable à l'emploi.

<https://travail-emploi.gouv.fr/les-entreprises-de-travail-temporaire-dinsertion-etti>

Le Service Civique permet aux jeunes de 16 à 25 ans (30 ans pour les jeunes en situation de handicap) de s'engager pour une mission d'intérêt général, indemnisée, dans des domaines comme la solidarité, l'environnement ou l'éducation, pendant 6 à 12 mois.

www.service-civique.gouv.fr/

RECRUTER ET INCLURE... DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

ASSOCIATIONS ET PLATEFORMES DÉDIÉES

L'Unapei est un réseau associatif qui défend les droits des personnes en situation de handicap intellectuel, polyhandicap ou autisme, et accompagne leur inclusion via 3 000 établissements et services partout en France.

<https://unapei.france-assos-sante.org/>

Le Conseil national handicap et emploi des organismes de placement spécialisés (Cheops) travaille sur l'accompagnement et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Il représente les 98 *Cap emploi* sur toute le territoire français.

www.cheops-ops.org/

LADAPT aide les personnes en situation de handicap à s'insérer socialement et professionnellement grâce à ses établissements et services partout en France.

www.ladapt.net/

Hello handicap est le plus grand espace de recrutement sur internet et sur mobile dédié aux candidats en situation de handicap.

www.hello-handicap.fr/home

L'APF France Handicap est un mouvement national qui défend les droits des personnes en situation de handicap et de leurs proches, en les accompagnant au quotidien dans des domaines clés comme l'accessibilité, l'éducation, l'emploi et la santé.

www.apf-francehandicap.org/

La Fagerh a pour mission de fédérer, représenter et accompagner ses adhérents dans leurs actions liées à la réadaptation professionnelle, tout en défendant leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et en développant des partenariats à différents niveaux.

www.fagerh.fr/

L'association Objectif emploi des travailleurs handicapés (OETH) conseille et accompagne les employeurs du secteur sanitaire, social et médico-social associatif dans leurs démarches de recrutement et de maintien en emploi des salariés en situation de handicap.

www.oeth.org/

L'Union nationale des aveugles et des déficients visuels (Unadev) accompagne les personnes aveugles et malvoyantes en France, offrant soutien, formation, accès aux loisirs, chiens guides, et menant des actions de prévention et recherche.

www.unadev.com/

Unanimes est une association qui représente les personnes sourdes, malentendantes et sourdaveugles, en défendant leurs droits et en agissant pour leur inclusion dans l'éducation, l'emploi, la santé et la vie culturelle.

www.unanimes.fr/

Clubhouse France accompagne les personnes avec un handicap psychique vers la réinsertion sociale et professionnelle, en favorisant un environnement collaboratif et inclusif.

www.clubhousefrance.org/

Signes de Sens crée des solutions pédagogiques inclusives, comme des formations en langue des signes et des outils adaptés, pour faciliter l'accès à la culture, l'éducation et l'inclusion des personnes en situation de handicap.

www.signesdesens.org/

La Fédération APAJH (Association pour Adultes et Jeunes Handicapés) agit pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, en gérant des établissements médico-sociaux et en défendant leurs droits dans tous les domaines de la vie : école, emploi, logement, culture, citoyenneté.

www.apajh.org/#/

La Fédération Trisomie 21 regroupe des associations qui œuvrent pour l'inclusion des personnes avec trisomie 21, en défendant leurs droits, leur autonomie et leur participation à la société.

<https://trisomie21-france.org/la-federation/>

La Fédération des aveugles et amblyopes de France lutte pour l'inclusion des personnes déficientes visuelles, en favorisant l'accès à l'éducation, l'emploi, l'autonomie et la culture à travers ses associations et services partout en France.

<https://aveuglesdefrance.org/>

RÉSEAUX ET COLLECTIFS D'ENTREPRISES

L'Arpejeh œuvre pour l'insertion professionnelle des jeunes en situation de handicap, en facilitant leur accès aux entreprises et en les accompagnant dans leur parcours de formation et d'emploi.

www.arpejeh.com/

Le Manifeste inclusion rassemble plus de 130 grandes entreprises engagées pour l'emploi des personnes en situation de handicap. Il vise à promouvoir l'inclusion, partager les bonnes pratiques et sensibiliser les dirigeants.

www.manifesteinclusion.org/

Le Club handicap et compétences réunit des entreprises engagées pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, en partageant bonnes pratiques et outils pour favoriser leur emploi et leur intégration durable.

<https://club-handicapetcompetences.fr/>

ACTEURS INSTITUTIONNELS

L'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées) soutient l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap en finançant des actions et des dispositifs d'accompagnement adaptés.

www.agefiph.fr/

Cap emploi, piloté par France Travail, accompagne les personnes en situation de handicap dans leur insertion et leur maintien en emploi. Il soutient également les employeurs dans leurs démarches de recrutement et d'adaptation des postes.

www.capemploi.info/

Les ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail) sont des structures qui offrent des emplois adaptés aux personnes en situation de handicap, tout en leur fournissant un accompagnement social et médical.

<https://travail-emploi.gouv.fr/les-etablissements-ou-services-daide-par-le-travail-esat>

L'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA) défend et promeut le modèle de l'entreprise adaptée, en soutenant leur développement et en tissant dans le milieu économique tous liens

favorables à la croissance et à l'emploi de personnes en situation de handicap.

www.unea.fr/

Hosmoz, issu de la fusion du Réseau Gesat et de Handeco, est la tête de réseau nationale des ESAT et EA, visant à soutenir l'insertion professionnelle des 170 000 personnes en situation de handicap à travers plus de 200 filières métiers.

www.hosmoz.fr/

RECRUTER ET INCLURE... DES SENIORS

ASSOCIATIONS ET PLATEFORMES DÉDIÉES

Senior Force Plus œuvre pour favoriser l'emploi des seniors en entreprise en soutenant la transmission intergénérationnelle des compétences, en renforçant la solidarité entre les générations et en développant le recrutement et le maintien en emploi des seniors actifs.

www.seniorsforceplus.org/

Teepy Job est une plateforme dédiée à l'insertion professionnelle des seniors, permettant aux entreprises de publier des offres d'emploi adaptées et d'offrir un accompagnement personnalisé pour favoriser le retour ou le maintien dans l'emploi des seniors.

<https://teepy-job.com/>

Seniors à Votre Service met en relation des candidats seniors avec des particuliers employeurs pour des services à domicile et propose également un jobboard dédié au recrutement de seniors dans plus de 30 métiers en entreprise.

www.seniorsavotreservice.com/

AEF info est une agence de presse spécialisée qui analyse les politiques d'emploi des seniors, et les questions sociales. Elle a publié un livre blanc en 2024 intitulé « *Emploi des seniors : du déclaratif aux actes* », proposant des solutions concrètes pour lever les freins à l'emploi des seniors.

www.aefinfo.fr/evenement/872

RÉSEAUX ET COLLECTIFS D'ENTREPRISES

Fédération France Senior est une fédération qui regroupe des associations et entreprises engagés pour défendre les droits des seniors et favoriser leur insertion sociale et professionnelle.

<https://france-senior.fr/>

Le Club Landoy est un collectif d'entreprises engagé pour promouvoir l'inclusion des seniors dans le monde du travail. Il œuvre notamment à travers des initiatives comme la charte en faveur de l'emploi des plus de 50 ans, réunissant 136 entreprises pour valoriser cette tranche d'âge.

www.clublandoy.com/

ACTEURS INSTITUTIONNELS

Atout Senior est un parcours proposé par **France Travail** qui offre une formation certifiante et une immersion en entreprise, permettant aux seniors de rebondir et de relancer leur carrière en facilitant leur accès au marché du travail.

www.francetravail.fr/actualites/a-laffiche/2025/reinventer-sa-vie-professionnell.html

L'APEC accompagne les cadres seniors dans la gestion de leur carrière, en offrant des services adaptés pour faciliter leur transition professionnelle, optimiser leur recherche d'emploi ou les aider à anticiper leur reconversion.

www.apec.fr/

RECRUTER ET INCLURE... DES PERSONNES RÉFUGIÉES

ASSOCIATIONS ET PLATEFORMES DÉDIÉES

Each One travaille sur le retour à l'emploi des personnes réfugiées et primo-arrivantes et permet aux entreprises d'accéder pleinement à ces talents, en construisant des projets professionnels des personnes réfugiées.

www.eachone.co/

France Terre d'Asile met en place des dispositifs pour favoriser l'accès à l'emploi des réfugiés, notamment à travers des formations, des ateliers de recherche d'emploi et des partenariats avec des entreprises.

www.france-terre-asile.org/

Kodiko accompagne les réfugiés et les personnes en situation de migration dans leur parcours d'intégration en France, en leur offrant un mentorat personnalisé pour favoriser leur insertion professionnelle, leur accès au logement et leur intégration sociale.

www.kodiko.fr/

La Fabrique Nomade œuvre à valoriser et favoriser l'insertion professionnelle des artisans d'art migrants et réfugiés en France.

<https://lafabriquenomade.com/>

Singa facilite l'insertion des réfugiés et des migrants en mettant en place des programmes de mentorat, des événements de rencontre, ainsi que des opportunités professionnelles et sociales, favorisant ainsi l'intégration et l'entrepreneuriat des personnes réfugiées.

<https://fondationlafrancesengage.org/portfolio/singa-france/>

Work with Refugees est un collectif d'associations qui favorise l'emploi des réfugiés via des événements, formations et accompagnement personnalisé.

<https://workwithrefugees.com/>

Action emploi réfugiés (AERé) œuvre pour faciliter l'insertion professionnelle des réfugiés en France. Elle met en relation les entreprises avec des réfugiés qualifiés, en les aidant à surmonter les obstacles liés à l'accès à l'emploi.

www.actionemploirefugies.com/

RÉSEAUX ET COLLECTIFS D'ENTREPRISES

Tent France est un collectif de plus de 30 entreprises aidant les réfugiés vivant en France à accéder au marché du travail, en améliorant leur employabilité et en les connectant à un emploi.

www.tent.org/france/

Humando, entreprise de travail temporaire d'insertion, accompagne les réfugiés vers l'emploi grâce à des formations, un apprentissage du français et un suivi personnalisé, favorisant leur insertion durable en entreprise.

www.humando.fr/

ACTEURS INSTITUTIONNELS

Le programme AGIR est une initiative interministérielle pilotée notamment par le ministère de l'Intérieur, accompagnant pendant 24 mois les bénéficiaires de la protection internationale vers l'emploi, le logement et l'accès aux droits, afin de faciliter leur intégration.

<https://refugies.info/agir>

L'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) accompagne les réfugiés dans leur parcours d'intégration en France, incluant des dispositifs de formation linguistique et professionnelle pour faciliter leur accès à l'emploi.

www.ofii.fr/

La Délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés (DIAIR) coordonne les politiques publiques en matière d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des réfugiés en France, en facilitant leur accès aux droits, à l'emploi et au logement.

<https://accueil-integration-refugies.fr/>

Les Opco, aident les entreprises adhérentes à recruter des réfugiés en finançant des formations, des diagnostics RH, et en accompagnant la mise en œuvre de plans d'action, tout en favorisant le partage de bonnes pratiques d'inclusion.

<https://travail-emploi.gouv.fr/les-operateurs-de-competences-opco>

RECRUTER ET INCLURE... DES PERSONNES SORTANT DE DÉTENTION

ASSOCIATIONS ET PLATEFORMES DÉDIÉES

Wake Up Café est une association qui accompagne les personnes détenues et ex-détenues vers une réinsertion durable. Elle propose un suivi personnalisé, des ateliers, et des partenariats avec des entreprises pour faciliter l'accès à l'emploi. Présente dans plusieurs villes, elle agit dès la détention pour prévenir la récidive et soutenir un nouveau départ.

www.wakeupcafe.org/

Permis de construire est une association qui agit auprès des personnes sortant de prison. Elle propose un suivi individualisé et des activités collectives pour aider les bénéficiaires à reconstruire un projet de vie et prévenir la récidive.

www.assopermisdeconstruire.org/

L'îlot est une association qui accompagne les personnes en grande précarité, notamment les sortants de prison, en proposant hébergement, insertion professionnelle et suivi pour une réinsertion durable.

www.ilot.asso.fr/

Sortir de prison, intégrer l'entreprise (SPILE) est un dispositif qui facilite l'insertion professionnelle des personnes sorties de prison. Il propose un accompagnement personnalisé, des formations et un lien avec les entreprises pour favoriser leur accès à l'emploi durable.

www.sortirdeprison.org/

Champ Libre est une association qui organise des ateliers variés (yoga, art, sciences, présentations de métiers...) pour les personnes détenues, afin de lutter contre l'isolement et favoriser la réinsertion sociale. Elle mobilise des bénévoles engagés dans plusieurs établissements pénitentiaires.

www.champlibre.info/

ACTEURS INSTITUTIONNELS

Le ministère de la Justice, via les Services pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP), accompagne les personnes détenues dans leur réinsertion sociale et professionnelle. Les SPIP proposent un suivi individualisé, favorisent l'accès à l'emploi et facilitent les liens avec les entreprises pour préparer la sortie et l'intégration durable.

www.justice.gouv.fr/annuaire/structures-reinsertion-emploi/services-penitentiaires-dinsertion-probation-spip

L'ATIGIP (Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle) est un organisme du **ministère de la Justice** qui développe le travail d'intérêt général (TIG) et l'insertion professionnelle des personnes détenues ou placées sous main de justice, en lien avec les entreprises, associations et collectivités. Son objectif est de prévenir la récidive par l'emploi et la formation.

www.atigip-justice.fr/

RECRUTER ET INCLURE... DANS LES QPV ET LES TERRITOIRES RURAUX

ASSOCIATIONS ET PLATEFORMES DÉDIÉES

NQT (Nos quartiers ont des talents) accompagne les jeunes diplômés vers l'emploi et l'alternance grâce à un mentorat par des cadres bénévoles. Elle facilite leur insertion professionnelle en renforçant leur réseau et leur confiance.

<https://nqt.fr/>

Article 1 est une association qui accompagne les jeunes de milieux populaires dans leur orientation, leurs études et leur insertion professionnelle, grâce au mentorat et à des outils éducatifs.

<https://article-1.eu/>

Les Déterminés est une association visant à développer l'initiative et l'entrepreneuriat en banlieue et dans les milieux ruraux, au sein de zones touchées par des taux de chômage élevés.

www.lesdetermines.fr/

Les Entretiens de l'excellence est une association qui promeut l'égalité des chances en aidant les jeunes de milieux modestes à découvrir des parcours d'excellence. Elle organise des rencontres avec des professionnels et propose du mentorat pour les accompagner dans leur orientation.

<https://lesentretiens.org/>

Y Croire & Agir est une association qui œuvre pour la revitalisation des territoires ruraux et périurbains en difficulté, en proposant un parcours de formation gratuit destiné aux personnes éloignées de l'emploi, afin de renforcer leur confiance en elles-mêmes et en leur territoire, et de les accompagner dans leur projet professionnel.

<https://y-croire-et-agir.org/>

Les Décodeuses est une association qui forme gratuitement des femmes de quartiers populaires aux métiers du numérique (développement, cybersécurité, *cloud*) pour favoriser leur insertion professionnelle.

<https://descodeuses.org/notre-approche/>

RÉSEAUX ET COLLECTIFS D'ENTREPRISES

Entreprendre la ruralité, lancé en 2021 avec le soutien de plusieurs fondations et acteurs, a pour objectif de dynamiser les zones rurales en soutenant la création et le développement d'entreprises à impact économique, social et environnemental, avec un financement d'1 million d'euros sur trois ans.

www.fondation-entreprendre.org/entreprendre-la-ruralite/

ACTEURS INSTITUTIONNELS

L'ANCT (Agence nationale de la cohésion des territoires) est un établissement public qui accompagne les territoires dans leur développement en coordonnant les politiques publiques, en soutenant les projets locaux et en favorisant la cohésion sociale et territoriale.

<https://anct.gouv.fr/>

Les PLIE (Plans locaux pour l'insertion et l'emploi), mis en œuvre par les collectivités territoriales et intercommunalités, sont des dispositifs qui visent à favoriser l'insertion professionnelle et l'inclusion sociale des personnes éloignées du marché du travail, en réunissant des structures partenaires locales pour accompagner les plus vulnérables et exclus.

<https://travail-emploi.gouv.fr/les-plans-locaux-pluriannuels-pour-linsertion-et-lemploi-plie>

Le PAQTE est un programme national qui engage les entreprises à favoriser l'inclusion économique des habitants des quartiers prioritaires à travers l'emploi, la formation, l'achat responsable et l'accompagnement.

www.paqte.fr/

RECRUTER ET INCLURE... PAR LE SPORT

ASSOCIATIONS ET PLATEFORMES DÉDIÉES

L'Agence Pour l'Éducation par Le Sport (APELS), est l'acteur n°1 de l'inclusion par le sport en France, qui permet à des jeunes peu ou pas diplômés, de s'insérer durablement dans le monde du travail. L'APELS a une approche globale et unique depuis la détection jusqu'à l'insertion des jeunes vers l'emploi avec un suivi en tutorat dans l'entreprise.

www.apels.org/

Entourage utilise le sport comme outil d'insertion sociale et professionnelle, en accompagnant les personnes en situation de précarité vers l'emploi à travers des activités sportives collectives et des moments de partage.

www.entourage.social/

We Champ est une plateforme en ligne qui propose des conférences et des ateliers autour du sport en entreprise, visant à sensibiliser les professionnels aux bienfaits du sport pour la performance individuelle et collective.

www.wechamp-entreprise.co/

Sport dans la Ville accompagne les jeunes issus de quartiers prioritaires dans leur développement personnel et leur insertion professionnelle, par le sport.

www.sportdanslaville.com/

ACTEURS INSTITUTIONNELS

Les clubs sportifs engagés, sous l'impulsion de **France Travail** favorisent l'insertion professionnelle en utilisant le sport comme vecteur de développement personnel, de cohésion sociale et de compétences transférables pour des publics éloignés de l'emploi.

lesclubs-sportifs-engages.francetravail.fr/

L'Alliance pour l'inclusion par le sport, lancée en avril 2024, a pour objectif de rassembler les acteurs publics, privés et associatifs pour renforcer les actions d'insertion par le sport et structurer une coopération durable dans ce domaine.

www.sports.gouv.fr/lancement-de-l-alliance-pour-l-inclusion-par-le-sport-2637

Du Stade vers l'Emploi est une initiative encadrée par **France Travail** qui utilise le sport comme levier pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, en leur offrant des formations, un accompagnement personnalisé et des opportunités professionnelles.

www.francetravail.fr/actualites/a-laffiche/2024/du-stade-vers-lemploi-candidater.html

RECRUTER ET INCLURE... EN LEVANT LES FREINS NUMÉRIQUES

ASSOCIATIONS ET PLATEFORMES DÉDIÉES

Emmaüs Connect, association du mouvement **Emmaüs**, vient en aide aux personnes en situation de précarité sociale et numérique, avec pour ambition de faire de numérique une chance pour tous.

<https://emmaus-connect.org/>

La Mednum est la coopérative nationale des acteurs de la médiation numérique. Son objectif est de faire des technologies numériques un facteur de progrès, d'efficacité, d'inclusion sur tous les territoires en créant des outils communs en réponse à des besoins partagés.

lamednum.coop/

Simplon est une entreprise solidaire d'utilité sociale qui forme gratuitement les publics éloignés de l'emploi aux métiers du numérique, avec un accompagnement vers l'emploi.

www.simplon.co/

Objectif IA est une formation en ligne gratuite et ouverte à tous, lancée par la Fondation Abeona, l'Institut Montaigne et OpenClassrooms. Elle sensibilise aux enjeux de l'intelligence artificielle.

www.institutmontaigne.org/publications/objectif-ia

CléA Numérique est une certification reconnue qui valide les compétences numériques de base nécessaires dans le monde professionnel. Destinée à tous les actifs, elle vise à renforcer l'employabilité, notamment des personnes peu qualifiées ou en reconversion.

www.certificat-clea.fr/clea-numerique/referentiel-clea-numerique/

RÉSEAUX ET COLLECTIFS D'ENTREPRISES

Le collectif Coll.in réunit des acteurs associatifs et indépendants engagés pour promouvoir l'inclusion numérique et sociale des publics en difficulté, en mettant l'accent sur la médiation numérique comme levier d'insertion sociale et de citoyenneté.

<https://coll-in.org/>

ACTEURS INSTITUTIONNELS

France Numérique Ensemble est une feuille de route (2023-2027) pour l'inclusion numérique, adoptée dans le cadre du Conseil national de la refondation numérique. Elle fixe quatre priorités : ancrage territorial, outillage des médiateurs,

structuration de la filière, et pilotage par la donnée.

www.societenumerique.gouv.fr/nos-missions/france-numerique-ensemble

Numeum est le principal syndicat des entreprises du numérique en France. Il représente plus de 2 300 entreprises et agit pour un numérique responsable, innovant et inclusif.

<https://numeum.fr/>

Les Hubs territoriaux pour un numérique inclusif sont les têtes de réseaux de l'inclusion numérique locale. Ils représentent l'échelon intermédiaire entre le national et les structures locales en termes d'inclusion numérique.

<https://lesbases.anct.gouv.fr/bases/hubs-territoriaux-pour-un-numerique-inclusif>

PIX est un service public pour évaluer, développer et certifier ses compétences numériques. L'évaluation des compétences est gratuite et s'effectue en ligne.

<https://pix.fr/>

DIVERSITÉ

ASSOCIATIONS ET PLATEFORMES DÉDIÉES

L'AFMD est une association d'intérêt général qui réunit des organisations pour promouvoir la diversité et l'inclusion en milieu professionnel, en s'appuyant sur la recherche et la pratique managériale pour prévenir les discriminations.

www.afmd.fr/

L'Observatoire de la RSE (l'ORSE) est une organisation multi-parties prenantes qui accompagne les stratégies RSE dans les entreprises.

www.orse.org/

À Compétence Égale est une association qui lutte contre les discriminations à l'embauche et promeut la diversité dans le recrutement. Elle regroupe des professionnels engagés pour des pratiques éthiques et inclusives.

acompetenceegale.com/

Mozaïk RH est un cabinet de recrutement et de conseil qui promeut la diversité et l'inclusion en accompagnant les entreprises dans des pratiques RH plus équitables et en facilitant l'accès à l'emploi pour les talents issus de la diversité.

mozaikrh.com/

Alyzo est une plateforme dédiée à la gestion des talents, qui accompagne les entreprises dans leur recrutement et leur gestion des ressources humaines, avec un focus sur trois thématiques phares : le handicap et l'emploi, la santé au travail, ainsi que la diversité et l'inclusion.

www.alyzo.fr/

Le Club 21e Siècle est une association qui œuvre pour promouvoir une vision positive de la diversité, de l'égalité des chances et de la méritocratie républicaine, en influençant les décideurs économiques, politiques et médiatiques à travers des actions concrètes.

club21siecle.org/

La Charte de la diversité incarne l'engagement de l'entreprise au plus haut niveau. Articulée autour de 6 articles, elle guide les organisations pour déployer des actions concrètes et progresser par des pratiques innovantes.

www.charte-diversite.com/charte-de-la-diversite/

Entourage est une association qui recrée du lien social avec les personnes isolées ou en situation de précarité. Elle propose des actions de solidarité de proximité et un accompagnement vers l'emploi.

www.entourage.social/

RÉSEAUX, ET COLLECTIFS D'ENTREPRISES

Le Collectif pour une économie plus inclusive regroupe des entreprises engagées à favoriser l'accès à l'emploi, à la formation et aux achats responsables, avec un accent particulier sur l'inclusion des publics éloignés du marché du travail.

www.collectif-economie-plus-inclusive.fr/

Élan pour la Diversité, une initiative portée par Sodexo, est un vaste mouvement collectif visant à promouvoir et renforcer la diversité et l'inclusion en entreprise. Son objectif est de permettre à chacun, quel que soit son profil, d'accéder à des postes à responsabilités.

fr.sodexo.com/presse/2025/Elan-pour-la-diversite

ACTEURS INSTITUTIONNELS

France Travail, service de référence pour l'inclusion à l'emploi, visant à faciliter l'accès au marché du travail pour tous, en particulier les publics éloignés de l'emploi.

www.francetravail.fr/accueil/

Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) sont des structures d'insertion par l'activité économique, conventionnées par l'État. Elles proposent un emploi accompagné à des personnes éloignées du marché du travail, via des activités utiles à la collectivité.

travail-emploi.gouv.fr/les-ateliers-et-chantiers-dinsertion-aci

Les associations intermédiaires (AI) sont des structures d'insertion par l'activité économique, conventionnées par l'État. Elles mettent à disposition des personnes éloignées de l'emploi pour des missions ponctuelles auprès d'entreprises, de collectivités ou de particuliers, tout en les accompagnant vers un emploi durable.

travail-emploi.gouv.fr/les-associations-intermediaires-ai

Le Défenseur des droits est une autorité indépendante chargée de défendre les droits individuels, de lutter contre les discriminations et de promouvoir l'égalité, en intervenant dans différents domaines, y compris le monde du travail.

www.defenseurdesdroits.fr/

L'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) est un organisme public qui accompagne les entreprises dans la mise en place de conditions de travail favorables, notamment en agissant en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

www.anact.fr/

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES

ASSOCIATIONS ET PLATEFORMES DÉDIÉES

L'AFNOR (Association française de normalisation) soutient l'égalité femmes-hommes en développant des normes et des labels, comme le **Label Égalité professionnelle**, pour guider les organisations dans leurs actions. Elle propose aussi des formations et un accompagnement pour intégrer cet enjeu dans les entreprises et favoriser une gouvernance inclusive.

www.afnor.org/

Femmes Ingénieures promeut la place des femmes dans les métiers scientifiques et techniques. Elle sensibilise les jeunes filles, accompagne les carrières féminines et agit pour plus de mixité dans l'ingénierie.

www.femmes-ingenieures.org/

Social Builder favorise l'inclusion des femmes dans les métiers du numérique. Elle propose des formations, de l'accompagnement et des actions pour promouvoir la mixité dans ce secteur.

socialbuilder.org/

Actives est une association qui soutient l'insertion sociale et professionnelle, notamment des femmes en précarité, via des ateliers, de l'accompagnement et des actions de proximité.

actives-women.com/

La Fondation des femmes est une structure de collecte de fonds au service des droits des femmes. Elle soutient les associations de terrain, mène des campagnes de sensibilisation, et propose des outils concrets pour les entreprises sur les violences sexistes et conjugales.

fondationdesfemmes.org/

L'association européenne contre les violences faites aux femmes au travail (AVFT) est experte dans l'accompagnement juridique et psychologique des femmes victimes de violences sexuelles dans le cadre professionnel. Elle propose également des ressources et formations pour les employeurs.

www.avft.org/

RÉSEAUX ET COLLECTIFS D'ENTREPRISES

Le réseau Femmes du MEDEF regroupe des femmes dirigeantes ou cadres engagées dans la vie économique. Il vise à promouvoir la place des femmes dans les instances de décision, l'entrepreneuriat et le dialogue social.

www.linkedin.com/showcase/femmes-du-me-def/?originalSubdomain=fr

La Fédération des femmes administratrices (FFA) est un réseau associatif qui promeut la mixité et la diversité dans les instances de gouvernance en accompagnant et valorisant les femmes administratrices dans les secteurs public et privé.

www.federation-femmes-administratrices.com/

L'Alliance pour la mixité en entreprise est un collectif d'entreprises engagé à promouvoir la mixité et l'égalité femmes-hommes. Elle favorise le partage de bonnes pratiques et le développement d'actions concrètes en faveur de la parité.

ame-association.fr/

2GAP (Gender and Governance Action Platform) est un collectif qui rassemble des réseaux de femmes de tous secteurs pour promouvoir l'égalité femmes-hommes dans les instances de gouvernance. Il agit par le plaidoyer, la recherche et le dialogue avec les pouvoirs publics.

www.2gap.fr/

Femmes@Numérique est une fondation qui œuvre pour augmenter la présence des femmes dans les métiers du numérique. Elle soutient des initiatives visant à sensibiliser les jeunes filles, à former des femmes en reconversion et à promouvoir la parité dans le secteur.

www.femmes-numerique.fr/

Women & Girls in Tech est un collectif qui rassemble des organisations engagées pour la mixité dans les métiers du numérique. Il propose des actions concrètes pour encourager les femmes et les jeunes filles à rejoindre ce secteur et organise des événements et programmes de mentorat.

wogi.tech/

Les CIDFF (Centres d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles) accompagnent les femmes dans l'accès au droit, l'emploi, l'égalité et la lutte contre les violences. Présents partout en France, ils offrent des services gratuits et confidentiels, et peuvent aussi intervenir en entreprise.

aude.cidff.info/

Le 30 % Club est une initiative internationale qui vise à atteindre au moins 30 % de femmes dans les comités exécutifs des grandes entreprises, en mobilisant investisseurs et dirigeants.

30percentclub.org/

ACTEURS INSTITUTIONNELS

Le ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations dont la mission principale est de promouvoir l'égalité entre les sexes. Il œuvre à lutter contre les discriminations et les violences faites aux femmes, à favoriser l'égalité professionnelle, ainsi qu'à encourager la parité dans la vie politique, économique et sociale.

www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/

Le Plan national d'action 2025-2027 pour l'égalité professionnelle est une feuille de route ministérielle visant à réduire les inégalités entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, en mettant l'accent sur la gouvernance, la mixité des métiers, la transparence salariale, l'articulation vie professionnelle/vie personnelle...

www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/plan-national-d-action-2025-2027-pour-l-egalite-professionnelle-98833

Le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) est une instance indépendante qui conseille le gouvernement sur les politiques d'égalité. Il évalue les actions publiques, formule des recommandations et publie un rapport annuel sur le sexisme en France.

www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/

RECRUTER ET INCLURE... DES PERSONNES LGBT+ EN ENTREPRISE

ASSOCIATIONS ET PLATEFORMES DÉDIÉES

L'Autre Cercle lutte contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre en milieu professionnel, en proposant des formations, des conseils et des actions de sensibilisation pour promouvoir l'inclusion des personnes LGBT+.

autretercerce.org/

La Fondation Le Refuge soutient les jeunes LGBT+ en situation de précarité ou d'exclusion, en leur offrant un hébergement d'urgence, un accompagnement social et un suivi pour favoriser leur insertion sociale et professionnelle.

le-refuge.org/

SOS homophobie lutte contre les discriminations et les violences liées à l'orientation sexuelle. Elle mène des actions de prévention, d'accompagnement des victimes et de sensibilisation du grand public.

www.sos-homophobie.org/

RÉSEAUX ET COLLECTIFS D'ENTREPRISES

Réseau Allié, est un collectif destiné aux entreprises ou organisations qui placent ce sujet au cœur de leurs actions, s'engagent activement contre l'homophobie et la transphobie, et aspirent à devenir des références en diversité, inclusion et bien-être.

www.fondationemergence.org/reseau-allie

Têtu Connect est un réseau professionnel qui vise à promouvoir l'inclusion des personnes LGBT+ dans le monde du travail. Il organise des événements, sensibilise les entreprises et favorise les échanges entre professionnels engagés.

www.tetuconnect.com/

Liste des auditions

- ▼ Cabinet Tenzing : **Elodie Baussand**, directrice associée
- ▼ Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté, **Anne Rubinstein**, déléguée interministérielle à la lutte contre la pauvreté
- ▼ Fondation Travailler autrement : **Patrick Levy-Waitz**, président de la Fondation et membre du CESE, et Florence Depret, déléguée générale de la Fondation
- ▼ Groupe Michelin : **Sophie de Villepin**, responsable de diversité, équité et inclusion de Michelin Europe, et **Sascha Kettler**, directeur de Michelin Blanzay
- ▼ Groupe Axa : **Anne-Elise Chevillard**, directrice Diversité et inclusion de AXA et présidente du comité Handicap de France Assureurs
- ▼ Groupe Sodexo : **Majda Vincent**, directrice des ressources humaines de Sodexo France et responsable du programme « Elan pour la diversité »
- ▼ MEDEF Lille Métropole : **Soheila Robati**, cheffe de projet Inclusion, et **Sonia Tita**, chargée de mission Inclusion
- ▼ MEDEF Pays de la Loire : **Jean-Baptiste Drouet**, responsable régional Emploi Compétences, et **Mehdi Kherchaoui**, fondateur de la Maison de l'inclusion et de l'innovation (MIIS)
- ▼ Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) : **Lydie Recorbet**, chargée de Mission Engagement social et sociétal
- ▼ Association française des managers de la diversité (AFMD) : **Chloé Torcol**, cheffe de projet et relations adhérents, et **Tanguy Bizien**, responsable des études
- ▼ Club 21^e siècle : **Batoul Hassoun**, cofondatrice et coprésidente

Dans la même collection

▼ « Recettes humaines », livre blanc sur l'attractivité des entreprises auprès des jeunes (2024)



▼ *Vadémécum* inclusion : « Inclure dans l'emploi des personnes qui en sont éloignées : pourquoi faire, comment faire ? » (2022)



▼ Guide mentorat pour les entreprises (2023)



▼ « Book des patrons engagés » (2024)



▼ Manifeste « Le pouvoir de l'engagement » (2024)



▼ Diagnostic de la jeunesse complété par une enquête BVA (2022)



▼ Guide « Lutter contre les agissements sexistes et violences Sexuelles en entreprise » (2022)



Ces travaux ont été conduits dans le cadre de la commission Entreprises dans la société et inclusion, présidée par **Gilles Vermot Desroches** et de ses comités inclusion par l'emploi présidé par **Maya Atig** et comité Égalité diversité, présidé par **Johan Titren**.

▼ **Odile Menneteau**, directrice adjointe, responsable de la cellule Veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux, pôle Social du MEDEF

▼ **Miroslava Ivanova**, directrice de mission, cellule Veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux, pôle Social du MEDEF

▼ **Inès Fontelas**, chargée de mission senior Égalité, diversité et inclusion, pôle Juridique, éthique, gouvernance et RSE du MEDEF

▼ **Jules Ganier**, chargé de mission, cellule Veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux, pôle Social du MEDEF

▼ **Clémentine Sorli**, chargée de mission junior RSE, pôle Juridique, éthique, gouvernance et RSE du MEDEF

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**



Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com