

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



**INCLURE PAR L'EMPLOI  
DES PERSONNES  
QUI EN SONT ÉLOIGNÉES:  
POURQUOI FAIRE,  
COMMENT FAIRE?**

*VADEMECUM*

COMITÉ INCLUSION PAR L'EMPLOI



# Pour faire face aux transformations du marché du travail post-COVID, élargir ses leviers de talents, une nécessité pour l'entreprise

## Contexte et enjeux actuels

La question de l'emploi et de l'inclusion par l'emploi des publics qui en sont éloignés est un sujet clé, particulièrement dans une phase de relance économique, mais également au-delà pour soutenir durablement la croissance.

C'est un enjeu de cohésion sociale, mais aussi de performance économique et de RSE.

Le Mouvement des entreprises de France a pleinement conscience que les fractures économiques et sociales affaiblissent notre pacte social et le potentiel de croissance. La crise sanitaire a encore amplifié ces fractures et multiplie les interrogations sur la valeur travail. Un certain nombre d'actifs est exclu ou se sent exclu de l'emploi. C'est pourquoi Geoffroy Roux de Bézieux a souhaité lancer le comité Inclusion par l'emploi qui mène une réflexion sur les enjeux d'exclusion sociale et leviers d'action permettant d'inclure dans l'emploi les personnes qui sont éloignées du marché du travail.

Nous considérons en effet que l'emploi reste le vecteur principal d'inclusion et de lutte contre toutes les formes d'exclusion.

L'entreprise est légitime à s'exprimer et à agir face à ces vulnérabilités. Son implication est de plus en plus sollicitée, de façon contraignante ou volontaire. Elle n'a par ailleurs pas attendu que l'inclusion soit à l'ordre du jour de l'agenda public pour s'emparer de cette problématique.

Les nouvelles générations notamment, placent l'insertion et l'inclusion au cœur de leur démarche entrepreneuriale.

La mise en place des politiques d'inclusion par l'emploi répond, tout d'abord, aux fortes difficultés de recrutement que les entreprises rencontrent aujourd'hui. Il y a une nécessité d'ouvrir des recrutements à une plus grande diversité de talents, au-delà de leur stricte conformité aux profils habituels ; cela représente également un surcroît de valeur au sein de l'entreprise.

Au-delà de l'intention, agir pour les personnes éloignées de l'emploi peut paraître compliqué. La première question que l'entreprise se pose est de savoir comment s'y prendre.

Ce guide a pour ambition d'apporter aux entreprises l'information sur les possibilités offertes par les politiques d'inclusion par l'emploi, ainsi que sur un certain nombre d'outils mis à leur disposition : vous y trouverez un décryptage pour vous aider à mieux appréhender cette problématique, à élargir les horizons, à prendre la bonne décision, et l'illustrer par des cas pratiques.

Il a vocation à être enrichi au fur et à mesure, fournissant les coordonnées des associations qui ont fait leurs preuves pour vous accompagner en proximité sur vos territoires d'implantation.

**Maya Atig,**

directrice générale de la Fédération bancaire française et présidente du comité Inclusion par l'emploi du Mouvement des entreprises de France.



# SOMMAIRE

<b>Pour faire face aux transformations du marché du travail post-COVID, élargir ses leviers de talents, une nécessité pour l'entreprise</b>	<b>3</b>
<b>1. De quoi parle-t-on ?</b>	<b>6</b>
Qu'est-ce qu'on entend par l'inclusion par l'emploi ?	6
Quel est le visage des publics visés ?	6
<b>2. Quel intérêt pour vous ?</b>	<b>7</b>
<b>3. Mettre en place des actions en faveur de l'inclusion par l'emploi : comment s'y prendre ?</b>	<b>8</b>
A. Quels sont les leviers à saisir ?	8
B. Qui sont les acteurs de mon territoire à qui j'ai affaire ?	9
C. À qui je m'adresse ? Les organismes à votre côté pour une meilleure orientation	10
<b>4. Au sein de l'entreprise</b>	<b>11</b>
A. Mes premiers pas : quel est mon besoin ?	11
B. Quels facteurs clés pour agir comme une entreprise inclusive ?	11
C. Un enjeu de dialogue dans l'entreprise	13

# 1. De quoi parle-t-on ?

## Qu'est-ce qu'on entend par l'inclusion par l'emploi ?

L'inclusion par l'emploi :

- permet aux personnes les plus fragiles de bénéficier de l'accès à l'emploi et à la formation pour s'insérer dans la société par le travail (ministère du Travail) ;
- considère que l'emploi est la solution pour sortir de la pauvreté.

## Quel est le visage des publics visés ?

L'inclusion par l'emploi vise l'accompagnement des personnes qui sont **structurellement éloignées de l'emploi** :

- certains sont proches de l'entreprise mais font face à des difficultés spécifiques : absence de réseaux, manque de certains prérequis, discriminations réelles ou supposées ;
- certains sont plus éloignées de l'emploi : publics en difficultés d'insertion, pas ou peu qualifiés, cumulant un certain nombre de difficultés et nécessitant des passerelles vers l'emploi.

En France, **2 millions de personnes sont éloignées de l'emploi** ; ce chiffre recouvre plusieurs réalités :

- chômeurs de longue durée (40 % des chômeurs sans emploi depuis 12 mois et +) ;
- bénéficiaires de minima sociaux ;
- chômeurs en situation de handicap ;
- jeunes sans emploi et hors du système scolaire ;
- personnes sans ressources ;
- personnes vivant en territoire fragile ;
- parents isolés ;
- personnes récemment arrivées en France/personnes réfugiées ;
- personnes sortant de prison ou sous main de justice...

PROFIL DES PERSONNES ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI						
Profil	Chômeurs de longue durée	NEET*	Personnes en situation de handicap au chômage	Bénéficiaires du RSA	Réfugiés statutaires	Personnes sortant de prison
Nombre	1112 000	963 000	496 000	1880 000	309 000	100 000

N.B.: ces profils pouvant se recouper, les chiffres (estimations) ne se cumulent pas.

\* Jeunes hors Éducation nationale, hors formation et sans emploi.

Source : étude Inclusion, Adecco Group, juin 2021

Au-delà de la diversité et de la mobilité des publics, on distingue quelques facteurs communs déterminants : faible niveau d'éducation, de qualification, d'âge et de santé.

Plus sur l'inclusion par l'emploi des publics spécifiques :

- **ATIGIP** (détenus, personnes sortant de détention)
- **AGEFIPH** (personnes en situation de handicap)
- **Each One** (personnes réfugiées)
- **Écoles de la deuxième chance** (jeunes décrocheurs)
- **Apels** (jeunes sportifs éloignés de l'emploi)
- **Les Déterminés** (l'inclusion par l'entrepreneuriat)
- **Les Apprentis d'Auteuil**
- **Evide**
- **Entreprises de travail temporaire d'insertion**

## 2. Quel intérêt pour vous ?

Si l'inclusion par l'emploi est souvent mise en avant au titre de l'engagement social de l'entreprise, cette question ne peut être décorrélée de sa performance, devenue une nouvelle nécessité économique. Cet engagement s'appuie sur une démarche d'optimisation du coût de la recherche de talents et de diversité au sein de l'entreprise et de réponse à la problématique sociétale de l'insertion dans l'emploi.

### ▶ Une **réponse aux besoins de main d'œuvre**

Les tensions sur certains recrutements nécessitent de plus en plus souvent des investissements qui peuvent parfois mobiliser des budgets conséquents et un temps précieux pris sur le temps de production. En s'appuyant sur les associations actives dans ce domaine, l'entreprise peut mutualiser les compétences et optimiser les coûts de recrutement.

### ▶ Un **impact social fort qui répond à vos engagements RSE**

En s'engageant dans une politique d'insertion, l'entreprise se dote d'un levier supplémentaire et différenciant en termes de concurrence face aux attentes croissantes en termes de RSE de ses interlocuteurs publics.

### ▶ Une réponse à **diverses obligations légales (handicap, non-discrimination, marchés publics)**

Répondant à des appels d'offres de marchés publics, l'entreprise dispose d'une réponse en adéquation avec le développement de clauses à caractère social et/ou d'achat qualifiés de « responsables ».

### ▶ Une contribution au **développement économique local**

L'entreprise vise l'amélioration de ses performances économiques, en travaillant avec son écosystème et contribuant in fine au développement de l'emploi local.

### ▶ Un levier pour **lutter contre le travail non déclaré**

Dans certains métiers, les services à la personne notamment, le travail informel représente une véritable concurrence. En embauchant les personnes très éloignées de l'emploi, l'entreprise contribue à éviter le piège du travail au noir et à démontrer le cercle vertueux du travail formel.

- ▶ Une valorisation de la marque employeur, comme un **levier d'attractivité et de motivation des salariés**. Un tel engagement de l'entreprise favorise l'implication des collaborateurs, leur adhésion à la marque entreprise, ainsi que leur fidélisation.
- ▶ Une **contribution à l'ascenseur social**, facteur de valorisation de l'image de l'entreprise en interne et à l'externe.

## 3. Mettre en place des actions en faveur de l'inclusion par l'emploi : comment s'y prendre ?

### A. Quels sont les leviers à saisir ?

Les entreprises mènent de nombreuses actions visant à accueillir en leur sein des publics éloignés de l'emploi. Ces actions prennent plusieurs formes :

- **intégratives** : recrutement, stages, formations, immersion... ;
- **caritatives** : soutien des organismes d'insertion, bénévolat des salariés, mécénat, mécénat de compétences... ;
- **partenariats stratégiques** (entreprises-associations) au service de l'intérêt général ;
- **sous-traiter ou mutualiser le recrutement via des dispositifs qui ont fait la preuve de leur efficacité tels que les groupements d'employeurs, les GEIQ<sup>1</sup>, l'intérim d'insertion** ;
- Utiliser des possibilités offertes par les **clauses sociales ou les achats responsables** ;
- **politiques actives en faveur de leurs salariés en grande difficulté** économique (salariés pauvres) ;
- **s'impliquer dans les conseils d'administration des acteurs de l'insertion** : différentes initiatives ont été prises notamment pour faire des ponts entre chantiers d'insertion et entreprises.  
(Exemple. L'Oréal et l'ADIS - Association pour le développement de l'insertion socioprofessionnelle - à Clermont Ferrand, gérant 3 entreprises adaptées, 1 ETTI).

#### • Pertinence des partenariats stratégiques

Les partenariats stratégiques permettent à chacun des partenaires de répondre à leurs enjeux respectifs ainsi qu'à des enjeux partagés sur leur territoire commun.

Il s'agit d'une pratique déjà répandue : aujourd'hui, 57 % des entreprises développent des partenariats sociétaux avec une diversité d'acteurs publics (nationaux et locaux) et privés (associations, fondations et acteurs académiques)<sup>2</sup>. Ce taux de pratiques partenariales était de 38 % en 2015<sup>3</sup>. La diversification des modes de partenariat traduit l'engagement croissant des entreprises. Aujourd'hui, déjà plus d'un tiers d'entre elles a engagé des démarches de R&D sociétale pour inventer avec leur écosystème de nouvelles solutions.

1. Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification.

2. Étude IMPACT-Entreprises & Territoires, Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, 09/2021

3. Étude PHARE-Entreprise, Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, 10/2015

Le partenariat est considéré comme stratégique lorsqu'il impacte non seulement les pratiques des organisations, mais aussi leur cœur d'activité. Il repose sur la co-construction de solutions. Pour les entreprises, il doit dépasser le cadre de la mobilisation des parties prenantes internes/externes pour devenir un enjeu de performance, par exemple en matière d'innovation.

### **L'emploi est un objectif majeur de ces alliances.**

Les partenariats peuvent se créer avec des structures ayant un statut d'entreprise (EURL, SCIC...) dotée d'un agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale)

## **• Plusieurs démarches innovantes à explorer**

### **Le modèle d'investisseur sociétal**

Le principe de la démarche d'investisseur sociétal est de permettre au projet de passer l'étape de modélisation c'est-à-dire d'accorder le temps nécessaire au projet pour qu'il définisse les conditions du changement d'échelle de l'innovation.

Ex. Groupe AG2R LA MONDIALE a lancé une expérimentation en matière de soutien des projets associatifs innovants dans leur phase de changement d'échelle.

La joint venture sociale (JVS)

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 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 vrai levier pour se démarquer de la concurrence.

Informations sur les JVS : [socialcobizz.com/](https://socialcobizz.com/)

## **B. Qui sont les acteurs de mon territoire à qui j'ai affaire ?**

Le recrutement d'une personne très éloignée de l'emploi peut s'avérer compliqué, du fait du manque des savoir-être de base : les entreprises peuvent envisager de passer par des **intermédiaires spécialisés qui préparent ces personnes pour entrer en emploi.**

L'inclusion est un sujet historique dans les relations entre entreprises et un écosystème plus large. Il existe une multiplicité d'acteurs dans ce domaine :

- **service public de l'emploi** : Pôle emploi, missions locales, AFPA, Cap Emploi ; délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés ;
- **acteurs de la formation** : OPCO ;
- **associations** : généralistes et spécialisées par public accompagné ;
- **acteurs privés** : les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE), les entreprises d'insertion (EI), les associations intermédiaires (AI), les régies de quartier (RQ), les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), Ecoles de deuxième chance, EPIDE, ou encore les entreprises adaptées qui peuvent notamment :
  - > réaliser une prestation pour l'entreprise sur leur propre site ou sur le site du client,
  - > dans le cadre du dispositif « CDD Tremplin », organiser une embauche avec l'entreprise à la sortie du CDD,

> mettre à disposition un salarié en vue d'une embauche ;

→ **entreprises :**

> fondations d'entreprise développant des actions dans le champ de l'insertion (ex: Veolia environnement, Safran, Bouygues construction, etc.),

> fondations de branches professionnelles, généralistes ou plus spécialisées dans le champ de l'insertion,

> structures spécialisées : Ecoles de production par exemple ;

→ **les associations para publiques** chargées de l'accompagnement/remédiation des jeunes en très grande difficulté ;

→ **publics spécifiques :**

> ATIGIP (Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle des personnes placées sous main de justice),

> AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) ;

→ **initiatives de l'État** fournissant des informations pratiques :

[lemarche.inclusion.beta.gouv.fr/fr/](http://lemarche.inclusion.beta.gouv.fr/fr/)

[lesentreprises-sengagent.gouv.fr/](http://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/)

[ljeune1solution.gouv.fr/accueil](http://ljeune1solution.gouv.fr/accueil)

## C. À qui je m'adresse ? Les organismes à votre côté pour une meilleure orientation

▶ DEETS (Direction de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités)

**Pour aider le chef d'entreprise dans sa démarche, le premier contact peut être effectué avec le service déconcentré de l'État sur son département – les DEETS (Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités) qui sont compétentes en matière de travail, d'entreprises, d'emploi, et de cohésion sociale : [dreets.gouv.fr/](http://dreets.gouv.fr/).**

En fonction du poste de travail à occuper, des conseils seront formulés et des partenaires fléchés. À noter que sur certains territoires le recours direct à Pôle emploi est possible.

▶ **Pôle emploi et acteurs du territoire**

Le chef d'entreprise sera orienté vers les acteurs du territoire en mesure de répondre à son besoin spécifique, comme Pôle emploi, les entreprises adaptées (EA), les SIAE (structures d'insertion par l'activité économique) ou toute entreprise de l'ESS (économie sociale et solidaire) à même de répondre aux besoins exprimés.

- ▶ **Le club « Les entreprises s'engagent »** (plateforme du ministère du Travail)

Sur chaque département il est également souhaitable de contacter une structure déconcentrée du ministère du Travail, inscription gratuite et mise en relation avec les acteurs de l'insertion.

[lesentreprises-sengagent.gouv.fr/](http://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/)

- ▶ Une rubrique spéciale concerne la **réponse aux marchés publics qui imposent souvent une clause sociale, c'est-à-dire un certain nombre d'heures du marché total estimé (5 à 10 %)**.

Il est alors possible de refaire le processus décrit ci-dessus et de **procéder à des embauches en direct ou de passer en sous-traitance avec des structures de l'ESS**, qui emploient elles-mêmes ces publics concernés par les clauses sociales des marchés.

- ▶ D'autres contacts utiles : **CCI, MEDEF territoriaux.**

[www.medef.com/fr/medef-territorial/](http://www.medef.com/fr/medef-territorial/)

## 4. Au sein de l'entreprise

Au lieu de sous-traiter vers des SIAE extérieures qui souvent ne connaissent pas les métiers des entreprises, il faut intégrer les politiques d'inclusion par l'emploi au sein des entreprises.

### A. Mes premiers pas : quel est mon besoin ?

Une entreprise qui souhaite mettre en œuvre une politique en faveur de l'inclusion par l'emploi se trouve, au départ de la démarche, confrontée à un certain nombre de prérequis et de questions.

- ▶ Il est dans un premier temps essentiel de définir son besoin en matière d'emplois.

Les publics potentiellement concernés par l'embauche sont tous éloignés de l'emploi, mais ne présentent pas les mêmes caractéristiques et difficultés. Une personne porteuse de handicap n'a pas le même type de contraintes d'insertion (certaines personnes peuvent nécessiter d'éventuels aménagements de postes), qu'un chômeur de longue durée éventuellement soumis à une addiction.

- ▶ L'entreprise peut recruter directement ou faire appel à des structures externes qui l'accompagnent.

### B. Quels facteurs clés pour agir comme une entreprise inclusive ?

Pour combler les besoins de recrutement, les personnes en difficulté d'insertion répondent présentes, à condition que les entreprises portent la démarche au plus haut niveau, s'adaptent, communiquent avec le reste de l'entreprise et repensent leur encadrement.

#### 1. Intégrer la démarche à la stratégie de l'entreprise : l'inclusion doit faire sens pour le business.

- ▶ **L'impact de la raison d'être** : plus votre démarche inclusive sera en phase avec votre raison d'être, plus elle sera légitime.
- ▶ **Marquer l'inclusion dans l'organisation** : aucune « raison d'être », aucune stratégie inclusive ne peut vraiment réussir sans être déclinée en termes de principes, de planning, de pratiques, d'habitudes et

d'indicateurs (dimension organisationnelle).

- ▶ **Une connaissance des métiers et de ceux qui les occupent** : une démarche inclusive nécessite de bien connaître ses collaborateurs, leurs attentes et leurs besoins.

## 2. Une dimension territoriale affirmée

- ▶ **Un pilotage au plus proche des acteurs et des bénéficiaires** : les personnes éloignées de l'emploi présentent souvent une mobilité plus faible ; des relations étroites (directions RH, achats, implantation des activités) avec les intermédiaires de l'emploi sur le territoire sont alors essentielles.
- ▶ **La mutualisation des ressources** : avec les structures sur les territoires (GEIQ, ETTI...).

## 3. Des solutions aménagées

- ▶ Adapter la chaîne de valeur, pas le niveau de qualité.  
**L'action inclusive doit partir du principe qu'elle va créer des opportunités pour l'entreprise** (regain d'implication et de sens au travail, amélioration de la productivité, gain d'appels d'offres, apaisement du climat social...).
- ▶ Adapter le poste, pas la personne.  
Au-delà des aménagements possibles (flexibilité des horaires, etc.), il faut se demander ce que les personnes éloignées de l'emploi peuvent vous apporter et **comment faire pour profiter de ce qu'elles ont à offrir**.
- ▶ Adapter la formation, pas le métier.  
Si certains métiers restent inaccessibles aux personnes éloignées de l'emploi, c'est davantage pour des questions de réseaux et de culture que de compétences techniques ; l'acquisition de savoir-faire devrait faire partie des **formations adaptées**.
- ▶ Accompagnement de la personne par la **mise en place du mentorat/tutorat** : dispositifs essentiels à la réussite d'une intégration en entreprise d'un public éloigné de l'emploi, qui posent également la question de la formation/sensibilisation des collaborateurs sur la manière d'intégrer le public cible.

## 4. Un accompagnement durable

- ▶ **Résoudre les freins et les difficultés d'acculturation aux codes de l'entreprise : miser sur un système d'intermédiation externe qui permet de poursuivre l'accompagnement de la personne** durant la période d'essai, voire durant les CDD de six à douze mois (ex. association Solidarités nouvelles), ou encore une solution des CDD tremplins (favorisant la mobilité professionnelle des travailleurs handicapés vers les autres employeurs privés ou publics).
- ▶ **Changer les mentalités et adapter les modalités de recrutement et d'intégration** : la sensibilisation des salariés et du management de l'entreprise est une condition de l'engagement pour l'ensemble des collaborateurs.

## 5. Travailler en amont les messages essentiels en direction des acteurs de l'inclusion

- ▶ Le partenaire de l'entreprise (OPCO, associations, collectivités, etc.) doit **répondre aux enjeux de l'entreprise** : il ne faut pas confondre l'acteur entrepreneurial avec les décideurs politiques sur un territoire (maire, président d'intercommunalité, responsable d'administration, prescripteurs de

l'emploi, etc.).

- ▶ L'engagement de l'entreprise doit apporter une réponse à l'une de ses problématiques : difficulté de recrutement, coût trop élevé d'acquisition des compétences, diversité insuffisante des équipes, obligations légales (ex. handicap), etc.
- ▶ L'entreprise doit appuyer son argumentaire sur **des témoignages de chefs d'entreprise déjà engagés dans des actions similaires**.
- ▶ Le partenaire doit apporter des garanties. Il ne suffit pas de « sourcer » les profils, il faut être en capacité d'accompagner l'entreprise tout au long du processus d'insertion (selon les cas : collecte fine des attentes et besoins de l'entreprise en termes de profils/compétences, organisation du *speed dating*, réunions régulières de bilan d'étape, rapport d'assiduité des candidats, ou validation des acquis à l'issue des formations, etc.).
- ▶ La structure partenaire doit être capable de présenter un schéma complet du parcours. Pour cela, elle doit avoir pris l'attache des différents organismes concernés par la période d'insertion, et pouvoir décliner les éventuelles aides.
- ▶ La structure ne se substitue pas aux prescripteurs de l'emploi ou aux structures de placement.

**Quelques bonnes pratiques inclusives** sur lesquelles les entreprises pourraient utilement capitaliser :

- L'AFEST, soit la formation en situation de travail des demandeurs d'emploi reconnue par la loi « Avenir professionnel » ;
- [www.cegos.fr/ressources/faq-reglementation-formation-professionnelle/10-questions-sur-l-afest](http://www.cegos.fr/ressources/faq-reglementation-formation-professionnelle/10-questions-sur-l-afest) ;
- Préparation opérationnelle à l'emploi (POE), individuelle ou collective, pour les personnes réfugiées, les jeunes éloignés de l'emploi, etc. (ex. des partenariats lancés par l'AFB) ;
- [travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/poe-pic](http://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/poe-pic) ;
- Le recrutement anticipé avant la fin des parcours intensifs d'insertion tels qu'ils sont délivrés à des personnes très éloignées du marché du travail, par les structures de l'insertion par l'activité économique.

## C. Un enjeu de dialogue dans l'entreprise

Il est important de rappeler qu'aucune obligation légale n'est prévue pour négocier en la matière. L'inclusion par l'emploi **relève d'une démarche volontaire de l'employeur souhaitant adjoindre ce sujet à d'autres thématiques** plus larges telles que l'égalité professionnelle, la diversité, etc.

Même si ce sujet n'entre pas dans une obligation de négociation, plus de 1300 accords collectifs ont été conclus, intégrant un volet « inclusion ».

### Formes d'engagement

- ▶ Généralement, les employeurs traitent ce sujet lors des **Négociations annuelles obligatoires** (NAO).
- ▶ L'employeur peut également s'engager de manière unilatérale en élaborant une **charte en faveur de l'inclusion** dans l'entreprise.

## Avantages

- ▶ Introduire l'inclusion par l'emploi dans le dialogue social de son entreprise, permet dans un premier temps de définir un ensemble cohérent de mesures choisies qui répond aux objectifs fixés au sein de l'entreprise.
- ▶ Il sert aussi de rappel de l'engagement pris par tous les acteurs (Direction, RH, représentants du personnel, manager, salariés, etc.). Il est important que le projet rencontre une adhésion, large et partagée, au sein des équipes de collaborateurs.

## Suivi

- ▶ Un point doit également porter sur les actions permettant de piloter et de suivre l'application de la politique d'inclusion. A ce titre, il est fortement recommandé **d'identifier clairement les objectifs fixés pour chaque action mise en place.**
- ▶ L'engagement doit traduire l'**objectif principal** de la mise en œuvre d'actions pour favoriser l'inclusion par l'emploi, à savoir la conciliation entre une meilleure performance pour l'entreprise et la possibilité d'offrir une opportunité de retour à l'emploi de manière durable une personne éloignée du marché du travail.
- ▶ Lorsqu'il s'agit d'un accord collectif ou d'une charte de l'inclusion, doivent apparaître tous les engagements pris, tant de la direction que des collaborateurs.
- ▶ À l'issue de la négociation collective, l'ensemble des engagements pris doit être communiqué à tous, pour que les actions puissent être déployées à tous les niveaux de l'entreprise.
- ▶ Pour plus d'informations, les modalités et le panorama de plusieurs actions intégrées dans des accords collectifs relatifs à l'inclusion: consulter les annexes.



**Mouvement des entreprises de France**

55 avenue Bosquet - 75007 Paris

Tél. : 01 53 59 19 19

[www.medef.com](http://www.medef.com)

**Contact : Cellule Veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux, pôle Social**

**Odile Menneteau,**  
directrice adjointe

Tél. : 01 53 59 18 04 - email : [omenneteau@medef.fr](mailto:omenneteau@medef.fr)

**Miroslava Ivanova,**  
directrice de mission

Tél. : 01 53 59 18 04 - email : [mivanova@medef.fr](mailto:mivanova@medef.fr)