



INCLUSION ET TRAVAIL

*Comprendre et agir en faveur de l'inclusion avec les entreprises
de Bourgogne-Franche-Comté.*



SOMMAIRE

Éditorial de la DREETS BFC.....	p 3
Éditorial de l'Aract BFC.....	p 4
Le projet inclusion : nos travaux	p 5
Partie 1 - Définitions, obligations et contexte	p 6
Une définition	p 6
Les obligations réglementaires des entreprises.....	p 6
Le contexte d'émergence de l'inclusion.....	p 7
Partie 2 - Représentations et pratiques des entreprises	p 8
Les freins à l'inclusion	p 8
S'engager en faveur de l'inclusion.....	p 9
La démarche QVCT comme socle	p 9
Des pratiques nouvelles	p 9
Des bénéficiaires spécifiques	p 11
Les attentes des entreprises	p 12
Partie 3 - Les entreprises en parlent	p 13
Retours d'expériences	p 13
BSP - Bourgogne Services à la Personne (71).....	p 14
Boulangerie le Wagonnet des pains (71).....	p 16
Métalhom (25)	p 18
Témoignages de dirigeants	p 20
Partie 4 - Outil d'auto-positionnement	p 25
En résumé, l'inclusion c'est quoi ?.....	p 31
Glossaire	p32

Avec le soutien financier de la DREETS BFC



Rédaction : Céline Roussel, chargée de mission
Mise en forme : Service communication Aract BFC

Crédits photos ©Canva - ©FlorianMaguin - ©Freepik

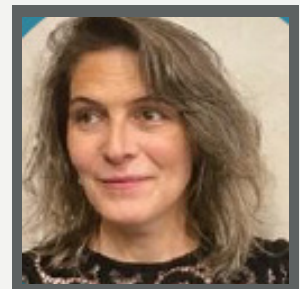


ÉDITORIAL DREETS BFC



Patrick SALLES

Directeur Régional Adjoint
Responsable du Pôle Économie Emploi Compétences
Solidarités



Séverine MERCIER

Directrice Régionale Adjointe
Adjointe au chef de Pôle Économie, Emploi,
Compétences et Solidarités
Responsable de la Mission Transversalité,
Appui et Pilotage

« Après une période de crise Covid, la société est en attente de valeurs fortes, tout en étant en même temps confrontée à de multiples mutations qu'elles soient écologiques, sociales ou économiques. Aussi, les pratiques managériales, les modes de recrutement et les modalités de fidélisation des salariés sont fortement impactés, en relation directe avec la problématique des métiers en tension.

Dans ce contexte, la compétitivité des entreprises et le maintien de la cohésion sociale territoriale reposent sur une meilleure prise en compte de ces évolutions. Plusieurs entreprises de Bourgogne Franche Comté sont d'ores et déjà exemplaires en la matière. Elles ont en particulier fait le choix d'un management plus inclusif, en créant les conditions d'une bonne intégration des personnes en recherche d'emploi aux parcours parfois atypiques.

Enfin, de nombreuses études ont mis en avant l'impact positif de cette démarche ouverte sur l'engagement des salariés, l'impact direct sur la productivité et l'évolution positive des parcours professionnels des salariés. L'inclusion n'est-elle donc pas un challenge gagnant/gagnant à développer ? »



ÉDITORIAL Aract BFC



Aurélien LOOS

Directeur Régional
Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

« L'inclusion, nous en entendons parler de plus en plus. C'est un sujet, voir un défi pour notre société. Derrière ce terme, parlons-nous de la même chose ? L'inclusion en entreprise, qu'est-ce que cela veut dire et implique ? Pourquoi les entreprises devraient-elle être plus inclusives et comment ? Qu'est-ce que cela apporte à la performance, aux enjeux pour la structure ? Quels risques apparaissent ?

Pour explorer ces sujets, notre approche s'est appuyée d'abord et principalement, sur des échanges avec nos partenaires institutionnels, avec des représentants paritaires des organisations patronales et syndicales de salariés, et surtout avec les acteurs de terrains, de l'entreprise qui mettent en œuvre l'inclusion. Nous remercions chacune et chacun d'avoir participé à cette démarche, et particulièrement les entreprises, dirigeants, RH, représentants du personnel et salariés, qui nous ont permis de tirer les enseignements, éclairages et recommandations que nous vous proposons.

Après avoir investigué ce qu'implique et apporte la prise en compte des singularités individuelles relatives à l'inclusion dans le travail, entre autres, dans des situations aussi diverses que des femmes dans des métiers souvent plus masculins et inversement, des séniors, des personnes en situation de handicap, atteintes de maladies chroniques et évolutives, des personnes éloignées de l'emploi, ou encore des primo-arrivants, ... Après avoir pu partager une définition de ce que nous recherchions, nous avons suivi le fil de nos échanges de terrain. Ceux-ci permettent d'éclairer les communs à ces entrées populationnelles, pour aborder de manière plus systémique et globale dans l'entreprise, ce que l'inclusion implique dans le travail, son organisation, ses conditions de réalisation et les relations de travail. Mais aussi, ce que le travail apporte aux individus dans ces démarches inclusives. Et enfin, ce que l'inclusion apporte à la performance de l'entreprise.

S'il s'agit de premiers travaux, nous pensons que les éléments que nous partageons dans ce document permettront aux entreprises d'avancer sur l'inclusion. Et nous serons très intéressés par les retours d'expériences, de souhaits de passer à l'action et des expérimentations qui pourront être menées. Ce sera à travers ces retours, ces échanges, que nous pourrons poursuivre les éclairages, compléter, partager et améliorer l'inclusion en entreprise au service de sa performance sociale et de sa performance globale. »



Le projet inclusion : nos travaux

Pour mieux comprendre ce qu'est l'inclusion et les pratiques des entreprises, nous avons mené plusieurs actions auprès de différents interlocuteurs qui agissent en faveur de ce sujet.

NOTRE OBJECTIF

Comprendre ce qu'est l'inclusion et mieux caractériser le lien avec les conditions de travail.

LES ENTREPRISES INCLUSIVES

Nous avons mené des entretiens auprès de dirigeants et de salariés lorsque cela a été possible, dans les entreprises suivantes :

SO BAG (71), Métalhom (25), Bourgogne Service à la Personne (71), La régie de quartier du Bassin Minier (71), Michelin (71), Novium (71), Initial Rentokill (21), Crowe - Groupe Rocard (21), Envie (21), entre Octobre 2023 et Octobre 2024.

LES ÉVÉNEMENTS

Nous avons participé :

- Forum Emploi Inclusion Diversité RH & RSE de Saône-et-Loire, Halte Discrimination (71), Octobre 2023,
- Du parcours d'insertion professionnelle à l'emploi, quand l'accompagnement prend tout son sens, Medef Côte d'Or, Février 2024,
- Cancer et Travail – Univers Co (71), Avril 2024,
- Améliorer le recrutement et l'inclusion des personnes en situation de handicap dans les entreprises de l'ESS, UDES (21), Novembre 2024.

LES PARTENAIRES RÉGIONAUX

Nous avons rencontré : La CRESS, l'UDES, l'Agephip, l'ARML, France Travail, les services Egalité des chances et accès à l'emploi et Évolutions des Compétences et Mutations Économiques de la DREETS en 2023.

LES PARTENAIRES SOCIAUX

Nous avons organisé deux séances de travail avec 4 membres de la CPR de l'Aract BFC, représentant la CFDT & le Medef.

REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement toutes les structures et personnes qui ont contribué à la réalisation de ce livret :

- La DREETS BFC pour leur soutien financier,
- Les entreprises pour leur partage de pratiques et points de vue,
- Les acteurs régionaux socio-économiques pour leur retour d'expérience,
- Les membres du CPR de l'Aract BFC pour leur accompagnement tout au long du projet.



Partie 1 - Définitions, obligations et contexte

Faire une place de qualité à tous dans l'entreprise, quelle que soit sa différence, est un enjeu majeur. La société évolue. Le contexte de l'emploi est marqué par des difficultés de recrutement et la persistance des discriminations. L'inclusion n'est donc pas qu'un effet de mode. C'est une nouvelle manière d'appréhender la diversité. Si les entreprises n'ont pas d'obligations réglementaires spécifiques sur le sujet, elles ont tout intérêt à agir. Pouvoir répondre aux attentes et besoins des salariés qui ont évolué, qui se singularisent et s'expriment plus explicitement est le défi de demain.

UNE DÉFINITION

• **La définition de l'OIT** : « Une entreprise inclusive, c'est une entreprise dans laquelle les différences entre les personnes (diversité), qu'elles soient liées à leurs caractéristiques personnelles (ex : âge, sexe handicap, ...) ou à leur travail (poste, niveau hiérarchique, ...) sont valorisées et respectées dans sa culture, son environnement, ses politiques et ses processus ».

« L'inclusion est pleinement réalisée quand les individus trouvent un équilibre entre le sentiment d'appartenance aux autres au travail – ressentant qu'ils font partie de l'entreprise - et celui d'être vus, compris et valorisés en tant qu'individus, dotés d'une identité, de compétences et d'une expérience singulière ».

« Quand les employés sont parfaitement inclus, ils se sentent :

- Respectés et éprouvent un sentiment d'appartenance au travail,
- Soutenus pour bien exercer leurs fonctions,
- Récompensés et s'épanouissent au travail ».¹

• Notre compréhension

En bref, l'inclusion c'est ...

« Un processus qui vise à intégrer durablement et donner une place de qualité à tous, quelle que soit sa singularité. »

Définition proposée par les partenaires sociaux de la CPR de l'Aract BFC et la Dreets BFC.²

Dans les démarches inclusives, la singularité n'est pas à considérer dans l'absolu. Elle est **relative à une situation de travail et à l'environnement existant de l'entreprise**.

La singularité peut porter sur la **santé du salarié** (maladie, handicap, santé psychique, etc), son **parcours professionnel** (expérience professionnelle, formation, etc) ou ses **caractéristiques intrinsèques** (âge, sexe, origine, mœurs, religion, etc).

Complément de définition proposé par l'Aract BFC.

LES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES DES ENTREPRISES

Il n'y a **pas d'obligation réglementaire** concernant spécifiquement l'inclusion.

Cinq dispositions réglementaires renvoient **indirectement** à notre sujet :

• **L'interdiction de discriminer**, c'est-à-dire traiter défavorablement une personne en se fondant sur un des 28 critères interdits par la loi (exemple : l'origine, l'âge, etc.).

Plus d'informations dans le code du travail :

- Article L1132-1 : *Discriminations à l'embauche dans le secteur privé,*
- Article L131-12 à L131-13 (code de la fonction publique) : *Discriminations dans le secteur public.*

• **L'obligation d'employer des travailleurs handicapés** pour les entreprises de 20 salariés et plus, à hauteur de 6% de l'effectif total.

Plus d'informations dans le code du travail :

- Article L5212-13 : *catégories de bénéficiaires,*
- Article L5212-1 à L5212-17 : *règles relatives à l'obligation d'emploi,*
- Articles R5212-1 à R5212-4.

• **Les obligations relatives à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes** concernant l'embauche, la rémunération et le déroulement de carrière.

Plus d'informations dans le code du travail :

- Articles L1141-1 à L1146-3,
- Articles R. 1142-1, R. 1143-1, D. 1143-2 à D. 1145-19,
- Articles L. 2242-5 à L. 2242-7,
- Articles L. 2323-57,
- Articles R. 2242-2 à R. 2242-8,
- Articles D. 1142-2 à D. 1142-14,
- Articles D. 2323-12, D. 2231-2 et D. 2231-4.

• **L'obligation d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des salariés**, en se fondant sur les neuf principes de prévention dont celui d'adapter le travail à l'Homme.

¹ Comment maximiser les avantages de la diversité et de l'inclusion pour les entreprises, Organisation Internationale du Travail (OIT) – Avril 2022

² A l'issue d'une confrontation des différents points de vue, et afin de s'approprier la définition de l'OIT

Plus d'informations dans le code du travail :

- *Articles L4121-1 et L4121-5 notamment.*

- **L'obligation de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.**

- *Loi Pacte, 2019.*

LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE L'INCLUSION

► Pourquoi on en parle, et de plus en plus ?

- **Des discriminations qui persistent**

42% des personnes actives rapportent avoir été témoins de discrimination(s) ou de harcèlement discriminatoire au cours de leur carrière³. A un niveau plus macro, la crise sanitaire Covid a eu un effet loupe sur les inégalités sociales, renforçant dans le même temps, les préoccupations des salariés et des entreprises à ce sujet.

- **Des évolutions sociétales, sociales, démographiques et écologiques**

La population française vieillit, la vie professionnelle s'allonge, « la nouvelle génération » arrive dans le travail, les mouvements migratoires vont s'accroître, des préoccupations nouvelles apparaissent autour de l'« identité de genre » notamment : ce contexte pose la question de la place de tous dans l'entreprise et du « travailler ensemble ».

- **Des attentes vis-à-vis du travail qui évoluent**

Les attentes des salariés vis-à-vis de leur travail évoluent et se sont renforcées en matière d'équilibre des temps de vie, de reconnaissance, de sens et de prise en compte des enjeux écologiques.

- **Des difficultés de recrutement accrues**

6 employeurs sur 10 envisageaient des difficultés à recruter en 2024⁴. Les principaux facteurs : le nombre insuffisant de candidat et leur profil inadéquat avec l'offre, selon les répondants. Dans ce contexte, recruter différemment et fidéliser devient un sujet.

► Pourquoi c'est nouveau ?

L'inclusion, ce n'est pas un simple changement de terminologie. Comme en témoigne la définition de l'OIT, c'est une nouvelle approche des populations qui se caractérise par :

- **Une approche globale**

Il s'agit de sortir de l'approche dite « en tuyau d'orgue » ou « en silo », qui consiste à mettre en place des actions pour certaines catégories de salariés et qui peut avoir pour effet indirect de stigmatiser. L'inclusion invite à partir de l'individu et de ses besoins.

- **Une approche qualitative**

Il s'agit de sortir de l'approche quantitative qui consiste à penser que le taux d'emploi ou les logiques de parité sont garantes de la qualité de l'emploi et des conditions de travail. L'inclusion invite à se centrer sur la qualité de la place donnée à chacun, ce qui passe par les conditions de travail.

- **Une approche qui vise à concilier individu et collectif.**

Il s'agit de sortir de l'approche exclusivement « individuelle » ou exclusivement « collective », où d'une part seules les caractéristiques individuelles prévalent, ou d'autre part, seul le cadre collectif prévaut. L'inclusion vise à concilier ces deux dimensions.

► Pourquoi c'est important ?

- Être inclusif, c'est répondre aux besoins individuels, par des réponses singulières dans un cadre collectif,
- Les attentes des salariés vis-à-vis de leur travail ont évolué, elles se singularisent et s'expriment plus explicitement auprès de l'entreprise,
- Être plus inclusif, c'est répondre au défi d'aujourd'hui et de demain en matière d'attractivité et de fidélisation.

Cette compréhension du contexte sociétal, social et économique ainsi qu'une revue de la littérature nous permet de mieux comprendre ce qu'est l'inclusion et les enjeux qu'elle revêt. C'est une approche nouvelle de la diversité. Les travaux que nous avons menés dans le cadre de ce projet visent, à partir de retour d'expériences, à préciser ce que font concrètement les entreprises pour être inclusives, ce que cela leur demande et ce que cela apporte.



³ La perception des discriminations dans l'emploi, Défenseur des Droits, Décembre 2020

⁴ Enquête besoins en main d'œuvre 2024, France Travail, 2024



Partie 2 - Représentations et pratiques des entreprises

L'inclusion en entreprise est un enjeu clé qui consiste à adapter l'organisation du travail pour intégrer des profils divers et favoriser l'épanouissement de chaque salarié. Ces démarches sont motivées par des enjeux sociétaux, sociaux, économiques et réglementaires. Si elles apportent de nombreux bénéfices (pour les salariés, le climat social et la performance de l'entreprise), ces démarches rencontrent aussi des obstacles. La persistance des stéréotypes, les freins à l'emploi ou la méconnaissance des acteurs et dispositifs de soutien à l'inclusion en font partie.

La démarche inclusive peut se caractériser par de l'**emploi direct** de salariés :

- Recrutement de salariés porteurs de singularités,
- Maintien en emploi de salariés dont l'état de santé impacte l'activité professionnelle.

Nous nous intéressons à ces deux formes d'inclusion dans la suite de cette partie.

Elle peut aussi se traduire par de l'**emploi indirect**, passant par des achats de produits et/ou de services. Il s'agit par exemple de faire appel au secteur adapté pour l'entretien des locaux de son entreprise.

La démarche inclusive passe aussi par des **actions d'accueil temporaire** de personnes. Il s'agit par exemple de stages de découverte de classe de 3^{ème} ou encore d'actions de communication pour promouvoir les métiers de l'entreprise auprès de publics spécifiques, et ainsi élargir le spectre des publics accueillis dans le futur.

• **La peur** peut également être une émotion ressentie par les parties prenantes de l'entreprise qui freine l'accès ou le maintien en emploi de certaines personnes. Cette peur peut être présente face à des salariés ou candidats porteurs de pathologies. Une jeune femme atteinte d'un cancer du sein explique ainsi rencontrer des difficultés à trouver une alternance dans le cadre de ses études d'ingénieur. Lorsqu'elle évoque sa pathologie à l'entreprise, elle sent ses interlocuteurs « s'éloigner ».

• **Les freins à l'emploi**, c'est-à-dire les difficultés sociales ou non-professionnelles¹ que rencontrent les salariés ou candidats et qui entravent l'accès ou le maintien dans l'emploi. Il s'agit par exemple des contraintes familiales liées à la garde d'enfants, de la maîtrise des savoirs de base dont l'illettrisme, des difficultés administratives et juridiques comme l'obtention d'un titre de séjour, l'accès au logement et la mobilité. **L'entreprise ne peut pas lever à elle seule ces freins à l'emploi.** Cela lui demande de s'appuyer sur les collectivités, les acteurs de l'emploi du territoire et les dispositifs d'aide chargés de soutenir l'inclusion.

• **La méconnaissance des acteurs et dispositifs qui soutiennent l'inclusion** peut entraîner leur sous-mobilisation, et entraver la qualité de la démarche inclusive.

• **La difficulté à passer de la singularité à l'évaluation de la capacité de travail**, c'est-à-dire identifier ce que peut faire le salarié, quand et comment. Un exemple illustre cette difficulté. Le secret médical est très souvent perçu comme frein à l'inclusion. Ne pas connaître la pathologie exacte du salarié ne permettrait pas de mettre les moyens adaptés à la réalisation du travail et à la préservation de la santé physique et mentale. Échanger avec le salarié sur ce qu'il peut faire, quand et comment indépendamment de sa singularité est un levier de l'inclusion.

Il est important de connaître ces freins pour l'entreprise car ils vont avoir une incidence sur les actions à mener pour pouvoir être inclusif.



LES FREINS À L'INCLUSION

Ce qui peut empêcher ou impacter la démarche inclusive.

• **Les stéréotypes**, c'est-à-dire les préjugés et les représentations caricaturales concernant un groupe humain. Toutes les parties prenantes de l'entreprise à savoir l'employeur, les salariés, les candidats à un emploi mais aussi les clients/bénéficiaires/usagers peuvent en être emprunts. Il peut s'agir des stéréotypes liés au genre, à l'âge ou encore à l'origine. Ils peuvent entraîner des propos ou actes discriminants à l'égard des personnes concernées.

◆ S'ENGAGER EN FAVEUR DE L'INCLUSION

Ce qui pousse les entreprises à engager ou renforcer leur démarche inclusive.

Les motivations sont hétérogènes. Elles peuvent être rencontrées isolément ou se cumuler pour une même structure. La **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise** est le dénominateur commun des entreprises rencontrées. C'est une préoccupation forte portée par les dirigeants, qui peut se traduire de la manière suivante : « *Je souhaite que mon entreprise soit à l'image de la société et des individus qui la composent* ». Au-delà de la dimension sociale, ces entreprises prennent en compte aussi, souvent, la préoccupation écologique.

On retrouve aussi d'**autres sources de motivations** qui peuvent se cumuler :

- **Pallier les difficultés de recrutement et de fidélisation** des salariés,
- **Répondre aux nouvelles attentes des clients** (ex : clauses d'insertion dans un marché public),
- Prendre en compte la **survenue de problèmes de santé** pour un ou plusieurs salariés,
- **Se mettre en conformité avec des obligations réglementaires** (handicap, égalité professionnelle Femme-Homme).

◆ LA DÉMARCHE QVCT COMME SOCLE

Ce que la démarche inclusive partage de commun avec la démarche QVCT.

Dans une organisation inclusive, les entreprises actionnent des leviers qui peuvent être mobilisés dans une démarche qualité de vie et conditions de travail. Une partie des bénéfices observés sont eux aussi **non spécifiques** dans le sens où **ils ne sont pas directement liés** à l'intégration et au maintien en emploi de personnes porteuses de singularités.

Les analyses issues des entretiens que nous avons menées montrent que dans les entreprises inclusives, les salariés trouvent des **perspectives d'évolution professionnelle, un équilibre des temps de vie et une santé mentale et physique préservée**. Ils se sentent aussi **reconnus**. Ils ont le sentiment d'être quelqu'un qui compte, d'être reconnus pour qui ils sont, pour ce qu'ils font et pour les résultats qu'ils obtiennent¹. Les salariés trouvent aussi du **sens** dans leur travail ; c'est-à-dire qu'ils perçoivent l'utilité de leur travail pour l'entreprise et la société. Ils arrivent à situer l'impact de leur contribution sur le travail de leurs collègues et la performance de l'entreprise.

Cela repose notamment sur une caractéristique commune : le travail est au **cœur de leur organisation**. Le « travail bien fait » est une préoccupation partagée par l'employeur et les salariés. Les critères de qualité du travail sont

discutés et partagés. Les salariés ont des espaces pour parler de leurs difficultés et trouver des solutions. Le management pose des exigences sur la réalisation du travail. L'erreur est permise et utilisée comme levier d'apprentissage et de progression. Les salariés ont des repères sur l'environnement de l'entreprise, le contexte et ses enjeux. Ils connaissent et comprennent les attentes de leurs clients. Le système d'évaluation est basé sur les compétences et le travail. L'évolution professionnelle y est favorisée.

Au-delà des effets bénéfiques sur les individus et les relations, l'organisation inclusive permet aussi de renforcer la qualité de service / production. Dans les entreprises rencontrées, la réduction de l'absentéisme et du turn-over fait aussi partie des effets bénéfiques.

◆ DES PRATIQUES NOUVELLES

Ce que la démarche inclusive revêt de spécifique

Que fait de différent, l'entreprise inclusive par rapport à une autre ?

Elle change ses pratiques RH et de recrutement. Elle diversifie son sourcing et les canaux de diffusion des offres d'emploi. Elle clarifie ses critères de recrutement pour éviter les biais dans le processus. Elle les élargit aussi pour, quand c'est possible, recruter sur d'autres critères que le diplôme et l'expérience. Cela ne veut pas pour autant dire qu'elle recrute sur la singularité ou la différence des individus, au contraire. L'entreprise inclusive recrute sur la capacité à acquérir les compétences manquantes et non plus sur la détention effective des compétences techniques. Cela lui demande donc de faire évoluer ses méthodes de recrutement. Elle communique également sur son engagement en matière d'inclusion pour encourager les salariés et candidats à faire part de leurs besoins et favoriser une meilleure compréhension des mesures qui peuvent être prises.

L'entreprise inclusive **renforce également les liens avec son éco-système**, c'est-à-dire avec les acteurs de l'emploi, de la santé au travail et les autres entreprises et acteurs institutionnels de son territoire. Cela lui permet de favoriser le recrutement et le maintien en emploi, et d'agir avec l'appui d'autres pour lever certains freins à l'emploi (mobilité, etc).

L'entreprise inclusive **agit sur le contenu et les conditions de réalisation du travail**. Comparativement à une entreprise « classique », les solutions sont nouvelles, singulières et évolutives pour s'adapter aux besoins. Elles peuvent par exemple porter sur le contenu de la prescription (tâches), les modalités de la prescription (traduction des consignes), les objectifs, etc.

¹ Agir sur ... La reconnaissance au travail, Anact (Mai 2010)

Sur les **parcours professionnels**, l'entreprise adapte les dispositifs de formation (modalités d'organisation, contenu) pour permettre aux salariés d'acquérir les compétences manquantes et de suivre des formations dans des conditions adaptées à leurs besoins (horaires, supports, etc). L'entreprise inclusive met en place des parcours d'intégration « sur-mesure » et mobilise notamment la formation en situation de travail pour favoriser le transfert de compétences.

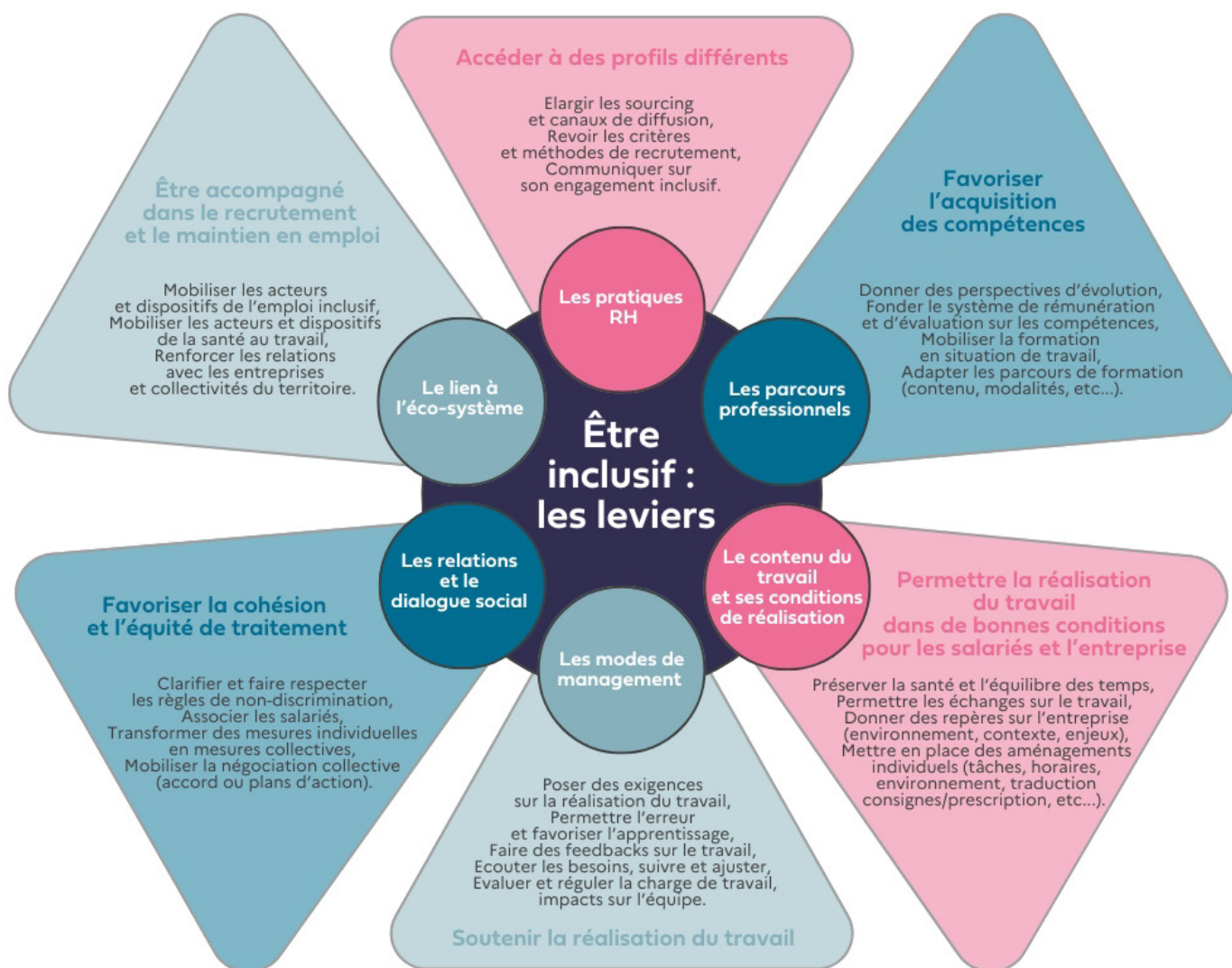
Parce que le risque de voir apparaître des propos et comportements discriminants est prégnant, l'entreprise inclusive agit **sur le volet relations professionnelles**. Elle clarifie et veille au bon respect des règles relatives à la non-discrimination, en interne mais aussi à l'externe avec les clients par exemple. Elle mobilise les salariés dans la recherche de solutions pour faciliter la réalisation du travail de tous. Elle veille à transformer les mesures individuelles en mesures collectives lorsque les solutions proposées peuvent profiter à tous.

Cette approche globale peut se traduire dans le **dialogue social**. Cela demande aux acteurs du dialogue social d'aborder le sujet des

populations par le travail, en partant du travail et des situations et d'identifier les mesures qui peuvent être étendues au plus grand nombre. La négociation collective peut-être mobilisée pour tracer et pérenniser les actions mises en place au service de l'inclusion.

Le management est la clé de voûte de toutes ces pratiques. Il voit ses missions de **pilotage, gestion et régulation** renforcées.

Tout manager a pour rôle de donner à son équipe les moyens de la réalisation du travail, c'est-à-dire réguler. Dans une entreprise inclusive, c'est la **fréquence de la régulation** ainsi que le **périmètre et la nature des solutions** mises en place qui changent. Un traitement ou encore une pathologie par exemple, peuvent affecter et faire varier d'un jour à l'autre la capacité productive d'un salarié. Cela demande que les solutions pour faciliter le travail soient adaptées régulièrement. Comme vu plus haut, le panel des solutions est également plus large que dans une entreprise dite « classique ». Enfin, les solutions mises en place peuvent être nouvelles, dans le sens où elles n'existaient pas avant, et singulières dans le sens où chaque individu a ses besoins.



Concernant la mission de **pilotage et gestion**, c'est surtout la définition, le suivi et l'ajustement des objectifs de performance individuels et collectifs qui sont concernés. Évaluer la capacité à produire d'un salarié, adapter ses objectifs et tenir compte de ces effets sur l'équipe (objectifs, charge de travail) est une condition de réussite du recrutement inclusif et du maintien en emploi.

L'inclusion met en jeu la **capacité d'écoute** des managers, des besoins et du vécu des salariés vis-à-vis de leur travail. Elle sollicite leur capacité de **traduction** : sur le fond et sur la forme puisqu'il s'agit de passer du besoin à une solution et de communiquer avec des personnes dont les codes diffèrent. Elle mobilise également leur **capacité d'innovation**. **Un management inclusif ne se décrète pas**. Il est conditionné par une bonne connaissance des situations de travail, une approche centrée sur le travail, l'identification des marges de manœuvre possibles pour faire évoluer l'activité et la connaissance des acteurs et dispositifs qui peuvent soutenir l'inclusion.

DES BÉNÉFICES SPÉCIFIQUES

Ce que la démarche inclusive apporte de spécifique.

Ces pratiques nouvelles amènent à des résultats spécifiques, directement liés à l'intégration et au maintien en emploi de personnes porteuses de singularité.

Pour l'entreprise et sa performance

- Réduction absentéisme,
- Réduction turn-over,
- Qualité de service/production,
- Attractivité,
- Innovation organisationnelle,
- Avantage concurrentiel.

Pour les collectifs et les relations

- Reconnaissance,
- Sens,
- Fierté d'appartenance,
- Solidarité,
- Management plus soutenant,
- Codir plus aligné,
- Prévention et gestion des conflits,
- Nouveau rapport au travail,
- Dialogue social renforcé.

Pour les individus

- Evolution professionnelle,
- Equilibre des temps,
- Santé physique et mentale,
- Nouvelles compétences techniques et relationnelles.

Être inclusif : les bénéfices

L'entreprise inclusive permet aux salariés de développer de **nouvelles compétences techniques et relationnelles**, en lien avec les missions de tutorat mais aussi du simple fait du contact avec « la différence ».

Le climat social se trouve également renforcé : les salariés ressentent une **fierté d'appartenance** accrue à l'entreprise et aux valeurs qu'elle incarne. Les équipes sont **plus solidaires**, elles s'entraident parfois au-delà même du périmètre de l'entreprise.

Dans une des entreprises que nous avons rencontrées, les salariés ont organisé du co-voiturage pour faciliter les trajets domicile-travail et pallier l'inadéquation des transports en commun de la zone industrielle avec les horaires de travail de l'entreprise concernée. Le **management est plus soutenant** et la **ligne managériale est plus alignée** car intégrer ou maintenir des personnes porteuses de singularités implique d'échanger et de partager autour des valeurs de l'entreprise et de son organisation.

On peut également faire l'hypothèse que l'inclusion conduit à une meilleure **capacité à prévenir et gérer les conflits**. Qui dit différence, dit codes différents. Dans les entreprises rencontrées, nous constatons une attention importante au fait d'être compris par l'autre, ce qui passe par de la reformulation voire de la retraduction. Les malentendus s'en trouvent réduits. Ce sont des savoirs faire utiles pour un dialogue de qualité.

L'inclusion agit également sur le climat social dans le sens où elle confère au travail une **fonction identitaire, sociale et sociétale**. Dit plus simplement, l'inclusion induit un changement dans le **rapport au travail**. Dans les illustrations que nous donnons, l'accès ou le retour à l'emploi est vécu par les personnes concernées comme épanouissant, valorisant, contribuant à la santé et à l'intégration dans la société. Ce bénéfice vaut pour tous les salariés compte-tenu de l'organisation qui permet à tout à chacun de réaliser son travail dans de bonnes conditions.

L'inclusion renforce également la **qualité du dialogue social**. Les instances représentatives du personnel ont une meilleure connaissance des situations de travail. La négociation collective peut être enrichie par une approche globale et non par population. Enfin, l'inclusion c'est aussi des bénéfices pour la performance de l'entreprise. Les pratiques RH sont enrichies et permettent, avec d'autres facteurs, de **renforcer l'attractivité**.

L'entreprise inclusive développe sa capacité d'**innovation organisationnelle**, ce qui peut contribuer à une innovation dans les produits / services. Dernier point et non des moindres, être

¹ Définition proposée par France Travail dans son infographie « Tous mobilisés pour lever les freins à l'emploi », Septembre 2023.

inclusif revêt un **avantage concurrentiel**. Pour se positionner sur certains marchés ou auprès de certains clients/bénéficiaires/usagers, les entreprises doivent témoigner de leurs actions en matière d'inclusion.

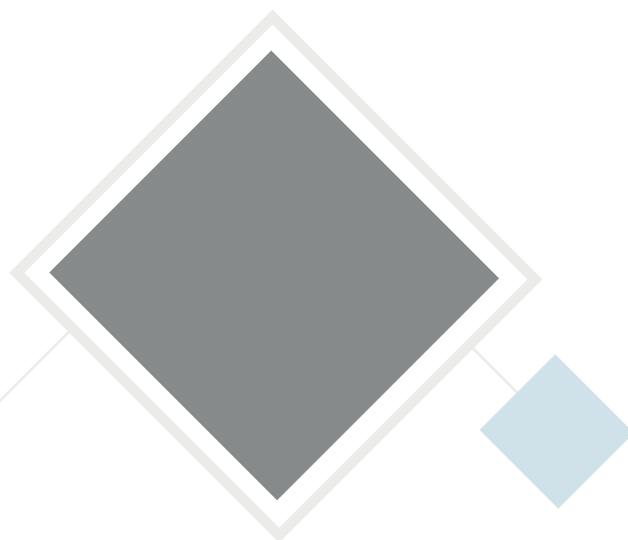
◆ LES ATTENTES DES ENTREPRISES

Ce qu'il serait nécessaire d'apporter pour encourager la mise en œuvre et le renforcement de l'inclusion.

- **Renforcer la compréhension de l'inclusion** : les dirigeants et salariés **méconnaissent** ce qu'est l'inclusion. Le terme « inclusion » n'est pas compris. Quant il l'est, il convoque **une représentation partielle**. Le sujet est souvent perçu sous l'angle unique de l'intégration de personnes en situation de handicap et/ou des personnes éloignées de l'emploi.
- **Convaincre de l'intérêt de l'inclusion** : cela va de pair avec le point précédent. L'inclusion, on en parle beaucoup mais c'est une notion peu définie, et encore moins du point de vue du travail. **Les bénéfices sont méconnus** eux aussi.
- **Se situer** : comme dans toutes les démarches, les entreprises font déjà des actions au service de l'inclusion. Cependant, elles n'en n'ont pas toujours conscience. Ne pas les identifier, c'est prendre le risque de ne pas les préserver et ne pas les valoriser auprès des salariés, des candidats, des clients et de l'environnement externe. Ce travail de positionnement peut permettre également aux entreprises de repérer ce qu'elles peuvent améliorer et ainsi, conscientiser ce que demande la démarche inclusive. C'est un besoin que nous ont formulé plusieurs employeurs.
- **Mieux connaître les acteurs et dispositifs** soutenant l'inclusion pour renforcer leur mobilisation,
- **Être outillé pour passer de la singularité à l'évaluation de la capacité de travail**, c'est-à-dire passer de la pathologie, de l'inaptitude, de la caractéristique individuelle, à ce que peut faire le salarié, quand et comment. Et mettre en perspective ces éléments avec la situation de travail.

Nos travaux auprès des entreprises nous permettent de mieux caractériser ce qu'est l'inclusion et la manière dont les entreprises se saisissent de ce sujet. Nous avons pu préciser ce que la démarche demande et ce qu'elle produit de positif. Nos travaux nous permettent également de repérer en quoi la démarche est nouvelle et spécifique. L'innovation organisationnelle, l'agilité et la souplesse sont au cœur de ce type d'organisation.

Notre regard s'est porté sur les actions menées par l'entreprise, dans l'entreprise. Nous avons néanmoins pu repérer que la démarche inclusive demande d'interagir avec l'environnement. Les acteurs et dispositifs chargés de soutenir l'inclusion en entreprise sont nombreux. Des investigations complémentaires auprès de ces derniers permettraient d'avoir une vision enrichie du sujet, des besoins et pistes d'action pour renforcer l'inclusion dans l'entreprise par le travail. Enfin, le panel d'entreprises rencontrées est divers en matière de secteurs d'activité, de taille. Une étude plus approfondie sur une cible permettrait peut-être de dégager des caractéristiques plus spécifiques encore que celles que nous identifions ici.





Partie 3 - Les entreprises en parlent

◆ Retours d'expériences

Ces retours d'expérience ont été rédigés à partir de la réalisation d'entretiens individuels et/ou collectifs avec les dirigeants d'entreprises inclusives, les membres de l'encadrement et des salariés, sur site. Les récits ont été validés avant publication par les entreprises concernées.

◆ **Entreprise :** Bourgogne Services à la Personne (71)

◆ **Secteur d'activité :** Service à la personne

◆ **Taille de l'entreprise :** 80 salariés

◆ **Démarche inclusive :**

- Maintien en emploi,
- Recrutement de personnes en situation de handicap,
- Recrutement de personnes n'étant pas formées et n'ayant pas l'expérience du métier,
- Recrutement d'homme sur un métier exercé majoritairement par des femmes.

◆ **Entreprise :** Boulangerie le Wagonnet des pains (71)

◆ **Secteur d'activité :** Boulangerie

◆ **Taille de l'entreprise :** 4 salariés

◆ **Démarche inclusive :**

- Recrutement de personnes primo-arrivants,
- Recrutement de personnes en situation de handicap physique,
- Recrutement de personnes n'étant pas formées et n'ayant pas l'expérience du métier.

◆ **Entreprise :** Métalhom (25)

◆ **Secteur d'activité :** Métallurgie

◆ **Taille de l'entreprise :** 150 salariés

◆ **Démarche inclusive :**

- Maintien en emploi de personnes ayant des maladies et maladies chroniques,
- Recrutement de personnes en situation de handicap,
- Recrutement de personnes n'étant pas formées et n'ayant pas l'expérience du métier,
- Recrutement de personnes primo-arrivants,
- Recrutement de femmes sur un métier exercé majoritairement par des hommes,
- Recrutement de seniors.

Entreprise

Bourgogne Services à la Personne (71)

Secteur d'activité

Service à la personne

Taille de l'entreprise : 80 salariés

Démarche inclusive

- Maintien en emploi de personnes ayant des maladies et maladies chroniques,
- Recrutement de personnes en situation de handicap,
- Recrutement de personnes n'étant pas formées et n'ayant pas l'expérience du métier,
- Recrutement d'homme sur un métier exercé majoritairement par des femmes.



LES EFFETS DE L'INCLUSION

- Autonomie
- Sens
- Reconnaissance
- Conciliation des temps de vie
- Fierté d'appartenance au métier et à l'entreprise
- Solidarité et entraide entre collègues
- Confiance (équipe, management)
- Qualité de service renforcée et différenciation des concurrents
- Diminution de 50% de l'absentéisme

L'ENTREPRISE

L'entreprise est créée par son actuelle dirigeante, Sylvie Barthel, en 2009. L'activité débute en janvier 2010, avec l'ouverture du siège au Creusot. En septembre 2010, elle ouvre une deuxième agence à Bourbon-Lancy, pour compléter son offre de proximité, puis une troisième en Juin 2015 à Montceau-les-Mines. Depuis janvier 2016 avec la loi ASV, B.S.P. est passée sous le cadre de l'autorisation par le Conseil Départemental. B.S.P propose des services en matière de maintien à domicile pour seniors ou personnes en situation de handicap, de garde d'enfants, de jardinage et bricolage et des services de confort. Elle compte aujourd'hui 80 salariés.

Le travail comme facteur de santé et d'intégration : c'est un des fils conducteurs du parcours de la dirigeante. Avant B.S.P, elle a dirigé une entreprise de travail temporaire d'insertion et a exercé d'autres missions dans le secteur de l'emploi. Elle siège actuellement au conseil d'administration d'un service de prévention et de santé au travail.

UN LEITMOTIV : « EST-CE QUE JE PEUX ESSAYER D'INTÉGRER CETTE PERSONNE ? »

C'est la question que se pose l'équipe dirigeante à chaque candidature. Elle recueille **les besoins et aspirations des candidats** vis-à-vis de la durée du travail et des tâches à réaliser (toilettes, courses, ménage). Elle regarde si et comment cela peut **se concilier avec l'organisation**.

« BSP a mis en place un parcours de formation interne. »

C'est ainsi que B.S.P a recruté un homme, ce qui est très rare dans ce secteur. Ce candidat s'est présenté après avoir exercé le métier d'ambulancier et de téléconseiller en centre d'appel. Il le dit aujourd'hui « je ne savais même pas comment une protection se montait ». BSP a mis en place un parcours de formation interne de quinze jours, avec l'appui d'une salariée tutrice. L'équipe dirigeante a informé en amont de ce recrutement à venir, les salariés lors d'une réunion d'équipe. Elle leur a demandé d'informer les bénéficiaires. Un discours commun a été élaboré. Le but : prévenir l'apparition de stéréotypes. Parfois, cela n'a pas suffi. Certains bénéficiaires ont refusé de voir un homme réaliser les prestations. Dans ce cas, les coordinatrices ont pris le relais en intervenant directement par téléphone auprès des bénéficiaires. Plus récemment, la directrice et les coordinatrices ont rédigé un courrier à destination d'un bénéficiaire pour re-préciser que l'entreprise fait travailler tout salarié, qu'il soit homme ou femme. Aujourd'hui, ce salarié est toujours dans l'entreprise. Il est responsable du suivi qualité à domicile.

En lien avec les structures de l'emploi du territoire, B.S.P a également essayé d'intégrer une personne en situation de handicap en passant par le dispositif PMSMP.

En amont, les coordinatrices ont évalué avec la personne, ce qu'elles pouvaient ou ne pouvaient pas faire. Une réunion d'équipe a permis d'identifier la situation de travail la plus adaptée pour l'immersion : chez quel bénéficiaire ? Pour faire quelle activité ? Avec quel binôme ? A l'issue de la mise en situation, l'entreprise et la salariée ont décidé conjointement de ne pas poursuivre la collaboration compte-tenu des difficultés rencontrées dans la réalisation du travail.

UN OBJECTIF : FAIRE UNE PLACE DE QUALITÉ POUR TOUS.

Cela passe aussi chez B.S.P par favoriser le maintien en emploi dans de bonnes conditions de travail.

C'est « du sur-mesure »
comme l'expliquent les
coordinatrices.

Des salariées sont atteintes de maladie chroniques (fibromyalgie, cancer, polyarthrite). Des points réguliers sont réalisés avec elles pour évaluer ce qu'elles peuvent faire et ce qu'elles ne peuvent plus faire. Les plannings sont co-construits sur cette base avec les coordinatrices. C'est « du sur-mesure » comme l'expliquent les coordinatrices.

Les tâches sont aussi revues. Les équipes se mobilisent pour se répartir différemment le travail. Les ajustements peuvent être revus à la demande du salarié.

Par exemple, une salariée a un contrat de 80 heures par mois. Elle a expliqué auprès de l'équipe ce qu'elle pouvait faire et ne pas faire en raison de sa fibromyalgie. Ses collègues se sont proposées pour assurer les activités d'entretien et de toilette qu'elle ne pourrait pas faire, et lui laisser les prestations de type « courses », plus compatible avec sa capacité de travail.

UN MOYEN : PLACER LE TRAVAIL AU CŒUR DE L'ORGANISATION

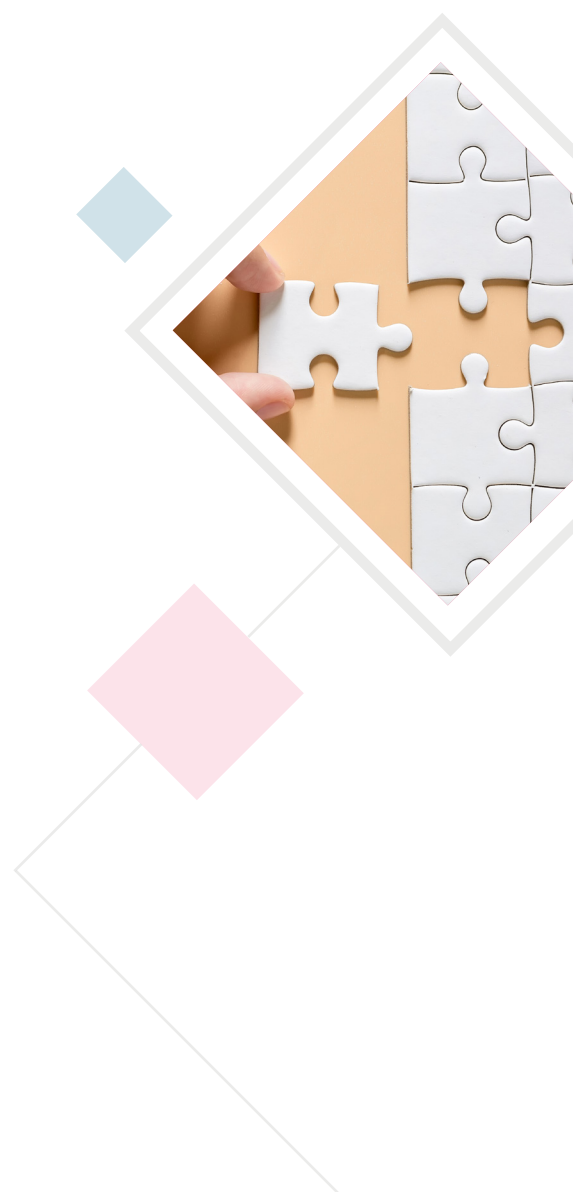
2022 est un marqueur fort pour l'entreprise. L'entreprise se lance dans le programme Equipes Responsables et Engagées (ERE).

Des équipes autonomes sont constituées. Elles sont organisées en secteurs géographiques ce qui a pour effet de diminuer les temps de trajet et de renforcer la connaissance des bénéficiaires. Les

équipes **conçoivent leurs plannings**. L'organisation permet de **limiter le travail à un week-end** par mois. Les conditions de travail sont pensées pour faciliter la réalisation du travail (matériel de manutention, outil numérique d'information et de transmission, formations spécifiques à Parkinson, etc...). La **politique de rémunération** est plus avantageuse que celle du secteur et est fondée sur les compétences.

Au-delà des conditions de travail, c'est « le travail » qui est au cœur de l'organisation. Les salariés disposent d'une **réunion mensuelle thématique** animée par les coordinatrices. Elles peuvent y **parler des difficultés** et élaborer **des solutions** ensemble, ou se former.

C'est à cette occasion par exemple qu'elles ont décidé avec le soutien de l'équipe dirigeante, de la conduite à tenir dans le cas où un bénéficiaire réitérerait des propos violents. Elles ont également dédié une séance à la manière de se présenter chez un bénéficiaire : que dit-on du métier ? De l'entreprise ? etc



Entreprise

Boulangerie le Wagonnet des pains (71)

Secteur d'activité

Boulangerie

Taille de l'entreprise : 4 salariés

Démarche inclusive

- Recrutement de personnes immigrées,
- Recrutement de personnes en situation de handicap physique,
- Recrutement de personnes n'étant pas formées et n'ayant pas l'expérience du métier.



LES EFFETS DE L'INCLUSION

- Sens
- Reconnaissance
- Préservation de la santé physique et mentale
- Conciliation des temps de vie
- Fierté d'appartenance au métier et à l'entreprise
- Solidarité et entraide entre collègues
- Confiance (équipe, management)
- Perte de certains clients, en lien avec de la discrimination

L'ENTREPRISE

Nathalie et Patrice Volatier créent la boulangerie en 2011. C'est après une vingtaine d'années passées en tant que pâtissier que Patrice Volatier a souhaité s'installer à son compte avec sa femme, alors employée administrative et logistique dans la métallurgie et la plasturgie.

Ils sont implantés à Saint-Marcel, en Saône-et-Loire. Leur établissement propose des produits de boulangerie, de pâtisserie et de traiteur. Il est ouvert du lundi au samedi de 5h à 19h15 et le dimanche de 6h à 13h. Il ferme le mardi. L'entreprise compte quatre salariés : un apprenti boulanger, un apprenti pâtissier, un boulanger à plein temps en CDI et une vendeuse en contrat de 28 heures.

RETROUVER CONFIANCE EN SOI ET S'INTÉGRER PAR LE TRAVAIL

Ce couple de dirigeants est depuis toujours investi dans la formation professionnelle des jeunes. Il est également sensible à l'exclusion et aux injustices sociales.

En 2019, il rentre en contact avec une association chargée d'accueillir et d'accompagner des personnes en situation de vulnérabilité pour recruter un apprenti boulanger. Ils choisissent un candidat parmi 24.

« Avoir un travail, ça permet de se faire confiance, de vivre et d'être reconnu comme individu. »

D'origine Guinéenne, ce salarié a connu un parcours d'immigration très dur avant d'arriver en France. Il en garde des séquelles physiques, liées notamment à une grave blessure au pied. Il bénéficie d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé. Il garde aussi des séquelles psychologiques. Après un stage où une relation de confiance s'installe très rapidement entre lui et les dirigeants, il fait quatre années d'apprentissage (CAP et BP) au Cifa de Mercurey pour l'école et au sein de la boulangerie pour le travail. Il est ensuite embauché en CDI. Lorsqu'on lui demande ce qu'il dirait à une entreprise pour la convaincre de l'intérêt de l'inclusion, il répond : « avoir un travail, ça permet de se faire confiance, de vivre et d'être reconnu comme individu. Vivre avec les aides de l'État, ce n'est pas valorisant ».

C'est animé de cette conviction qu'il présente aux dirigeants, il y a quelques mois, deux de ses camarades qui connaissent un parcours de vie similaire. Ils sont aujourd'hui en apprentissage au sein de la boulangerie.

ADAPTER LE TRAVAIL ET SOUTENIR L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES

Pour tous les trois, c'est un parcours exigeant qu'ils ont suivi et suivent : découvrir des produits qu'ils ne

connaissent pas et apprendre un nouveau métier, le tout dans une langue qu'ils ne maîtrisent pas.

« La pédagogie est le maître-mot de leur appui. »

Nathalie et Patrice Volatier ont dû adapter les conditions de réalisation du travail. La **pédagogie** est le maître-mot de leur appui.

Ils traduisent les consignes et veillent à ce qu'elles soient comprises. Ils montrent comment réaliser le travail et font découvrir les produits et les savoir-faire.

Ils ont par exemple affiché des pictogrammes au-dessus des fours pour indiquer la disposition des baguettes. Pour faciliter la réalisation des sandwichs et dans le même temps, ancrer les apprentissages du français, les dirigeants ont créé une affiche dans laquelle chaque ingrédient est associé à sa représentation graphique. Des fiches techniques sont mises à disposition pour indiquer le grammage de chaque pain.

Les dirigeants travaillent à côté de leurs salariés pour les appuyer. Ils rappellent dès qu'ils le peuvent l'identité d'un produit, où il pousse et comment. Ils expliquent comment manier la pâte à pain et comment repérer si elle est levée. Ils expliquent leurs attentes. La dirigeante insiste : « je suis exigeante. Je me mets à la place des clients ».

VALORISER LE TRAVAIL ET RECONNAÎTRE L'IMPLICATION.

Des **investissements matériels** pour que toutes et tous puissent faire leur travail dans de bonnes conditions sont réalisés : four, système d'aspiration, machine pour épandre la farine, etc.

L'entreprise facilite autant que possible la conciliation des temps en tenant compte des besoins des salariés dans **l'organisation des plannings** de la vente notamment. Les dirigeants tiennent à **valoriser** leurs salariés et **leurs savoir-faire**.

Cela passe par la politique de rémunération et le développement des parcours professionnels. Des primes sont octroyées pour encourager les efforts fournis.

Le boulanger salarié en CDI est aujourd'hui tuteur de son collègue apprenti. C'est lui qui transmet ses connaissances. Soutenu par ses employeurs, il a également participé à de nombreux concours à l'échelle locale, régionale et nationale. En 2021, il obtient la cinquième place au concours Meilleur Apprentis de France.

La même année, il reçoit le 1er prix régional de boulangerie en Bourgogne-Franche-Comté lors de la Foire internationale gastronomique de Dijon. A cette occasion, son talent et son parcours sont valorisés par l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII).

Nathalie et Patrice Volatier ont apporté du soutien à ce salarié dans l'obtention de sa carte de séjour puis dans ses démarches de naturalisation.

A la Boulangerie les Wagonnets du pain, reconnaître les salariés, cela passe aussi par **les soutenir dans la relation client**. Les dirigeants valorisent le travail des salariés auprès des clients. Face à des propos ou comportements discriminants, ils se montrent intransigeants.



Entreprise

Métalhom (25)

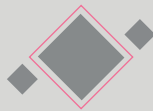
Secteur d'activité

Métallurgie

Taille de l'entreprise : 150 salariés

Démarche inclusive

- Maintien en emploi de personnes ayant des maladies et maladies chroniques,
- Recrutement de personnes en situation de handicap,
- Recrutement de personnes n'étant pas formées et n'ayant pas l'expérience du métier,
- Recrutement de personnes primo-arrivants,
- Recrutement de femmes sur un métier exercé majoritairement par des hommes,
- Recrutement de seniors.



LES EFFETS DE L'INCLUSION

- Responsabilisation
- Sens
- Reconnaissance
- Conciliation des temps de vie
- Fierté d'appartenance au métier et à l'entreprise
- Solidarité et entraide entre collègues
- Confiance (équipe, management)
- Qualité de service renforcée et différenciation des concurrents
- Évolution professionnelle

L'ENTREPRISE

Métalhom est une entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de composants métallurgiques pour les secteurs nucléaires, agricoles, ferroviaires et le génie climatique. Elle a été créée en 2013. Elle connaît depuis une forte croissance puisqu'elle est passée de 10 à 150 salariés. Sa démarche inclusive, l'entreprise l'engage il y a quelques années.

En pleine phase de croissance, elle connaît des difficultés de recrutement et de fidélisation. Sa proximité géographique avec la Suisse fragilise sa capacité à garder les salariés. Dans un contexte où l'entreprise vise de nouveaux marchés et où elle a besoin de consolider ses compétences, elle a fait évoluer sa politique de recrutement.

RECRUTER ET INTÉGRER DIFFÉREMMENT

Aujourd'hui, 14 nationalités sont représentées parmi les salariés. L'entreprise a ouvert certains postes à des candidats qui n'ont ni la formation ni l'expérience du métier. Elle s'est appuyée pour cela sur les structures de l'emploi du territoire. « C'est la capacité de travail que l'on regarde avant tout » explique le responsable de production, autrement dit, l'envie et la capacité à apprendre et à s'intégrer dans le cadre collectif de l'entreprise.

« C'est la capacité de travail que l'on regarde avant tout, explique le responsable de production. »

La directrice des ressources humaines sensibilise l'ensemble de la ligne managériale aux valeurs inclusives et à sa volonté de voir mise en place « une intégration exemplaire ». Chaque salarié passe une semaine à quinze jours avec un binôme expérimenté pour s'intégrer au poste et apprendre les tâches.

Métalhom a renforcé la **polyvalence** pour tenir les impératifs de production et pallier les indisponibilités liées à la formation. Les consignes de sécurité sont traduites en différentes langues, sur des bornes d'accueil dématérialisées. Les chefs d'équipe sont à proximité des nouvelles recrues. Ils s'assurent que les consignes sont comprises. Ils **reformulent ou les traduisent** sous une autre forme plus adaptée si besoin.

Par exemple, un salarié s'est trouvé en difficulté pour lire les plans utiles à la réalisation d'une tâche. Le responsable de production a retravaillé sur une forme simplifiée et plus adaptée aux besoins du salarié.

L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES AU CENTRE DE LA DÉMARCHE INCLUSIVE

Métalhom œuvre aussi pour le maintien en emploi. Récemment, un salarié qui a six ans d'ancienneté a été

victime d'un AVC. Direction et encadrement ont mis en place des aménagements en termes d'horaires et de contenu des tâches pour lui permettre de retravailler en tenant compte de ses aptitudes. Ces aménagements ont été élaborés avec l'appui du médecin du travail et le salarié. Toute son équipe qu'il a réintégré, est informée et mobilisée pour lui venir en aide si besoin. Ses collègues nous expliquent leur perception du maintien en emploi : « ça va l'aider à progresser, à se réintégrer dans la société ».

« Accompagner et transmettre, c'est aussi une source d'épanouissement pour les salariés. »

Accompagner et transmettre, c'est aussi une source d'épanouissement pour les salariés : « on contribue à faire grandir l'Autre », « ça m'apporte une fierté », « les voir partir avec des connaissances et des compétences supplémentaires, c'est une forme de satisfaction au travail ».

Plus globalement, Métalhom place l'acquisition des compétences au cœur de ses pratiques RH. L'entreprise offre des perspectives d'évolution. Ainsi, le responsable de production et certains chefs d'équipe ont démarré dans l'entreprise en tant qu'opérateurs. Ces actions contribuent à renforcer la fidélisation des salariés : « Quand je m'ennuierai je partirai. Pour l'instant j'apprends toujours ».

LES CONDITIONS POUR QUE « LES SALARIÉS S'IMPLIQUENT ET S'APPLIQUENT »

Chez Métalhom, **les relations de proximité** avec la direction et l'encadrement contribuent à ce que chacun se sente « *reconnu et pas considéré comme un pion* ».

Au-delà d'être identifié comme individu, les salariés se sentent considérés dans ce qu'ils font et ce qu'ils apportent à l'entreprise.

Le management fait **des feedbacks** sur le travail. **Les critères de qualité** du travail, par exemple « un bon chanfrein », sont partagés et transmis lors de l'intégration.

L'erreur est permise et non banalisée. Elle fait l'objet d'échange entre salariés et managers et elle est source d'apprentissage.

Deux fois par an, la direction organise une réunion avec tous les salariés pour donner **des informations sur l'activité, les clients et les marchés**. Cela permet à chacun de situer sa contribution, de mieux comprendre les enjeux de l'entreprise et les orientations qui sont données.

Enfin, les salariés bénéficient d'une forte redistribution de résultat soit 15% du RCAI, ce qui contribue au sentiment d'**être récompensé** pour les efforts fournis.



◆ Témoignages de dirigeants

Ces témoignages ont été rédigés à partir de la réalisation d'entretiens individuels avec des dirigeants d'entreprises inclusives. Les témoignages ont été validés avant publication par les personnes concernées.



- ◆ **Entreprise :** NOVIUM (71)
- ◆ **Personne interviewée :** Cédrine KHIER, Directrice des Ressources Humaines



- ◆ **Entreprise :** MICHELIN (71)
- ◆ **Personne interviewée :** Virginie CHAMBON, Directrice des Ressources Humaines du site de Blanzay



- ◆ **Entreprise :** SO BAG (71)
- ◆ **Personne interviewée :** Nicolas CHEVALIER, dirigeant



- ◆ **Entreprise :** GIE Éducatifs et Solidaires (25)
- ◆ **Personne interviewée :** Olivier Brasseur-Legry, Directeur Général



- ◆ **Entreprise :** Crowe Groupe Rocard (21)
- ◆ **Personne interviewée :** Koralie Guilhorre, Directrice des Ressources Humaines



- ◆ **Entreprise :** Rentokil Initial (21)
- ◆ **Personne interviewée :** Tewfik Elorch, HRBP Territoire EST

NOVIUM (71)

Cédrine KHIER, DRH

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOTRE ENTREPRISE ?

Nous concevons et construisons des engins de travaux pour le secteur ferroviaire, le naval militaire et les travaux publics. Novium est une filiale de la holding Factovem. Depuis sa création en 2005, l'entreprise s'est beaucoup développée. Aujourd'hui, nous sommes un peu plus d'une centaine de salariés.

LA DÉMARCHE INCLUSIVE CHEZ NOVIUM, C'EST QUOI ?

L'inclusion, c'est à la fois un sujet sans en être un pour nous. Nous tenons à faciliter l'accès de nos métiers au plus grand nombre de profils. Nous ne regardons pas les caractéristiques individuelles lorsque nous recrutons, mais les compétences.

Par exemple, nous avons intégré une comptable en 2023, âgé de 62 ans. L'âge n'est ni un frein, ni un critère décisif de recrutement. En revanche, à compétence égale, nous privilégions le candidat de la catégorie de population la moins représentée dans l'entreprise (ex : sexe).

L'inclusion pour moi, c'est prendre en compte la différence, sans faire de différence. Nous avons intégré une personne en situation de handicap visuel. Nous avons évalué avec elle ses besoins et nous avons adapté son environnement de travail par l'achat d'un écran plus grand notamment. Nous ne faisons pas de différence dans le sens où nous posons des exigences sur le travail comme pour tout autre salarié.

Pour faciliter l'intégration dans les équipes, nous avons mis en place pour tout salarié un parcours qui se compose d'une phase d'immersion permettant au candidat de connaître son futur responsable et son équipe. Nous avons également formé des tuteurs chargés de contribuer à l'intégration et à la transmission de compétences. Plus globalement, nous veillons à ce que chacun se sente bien dans l'entreprise. Le plan de formation est un outil que nous mobilisons pour favoriser l'évolution professionnelle. Il fait l'objet de beaucoup d'échanges entre salariés et responsables pour concilier les besoins individuels et ceux de l'entreprise. Nous organisons une réunion trimestrielle avec tous les salariés pour partager en transparence les informations relatives au contexte économique de l'entreprise.

Depuis notre création, l'entreprise a beaucoup grossi. Nos dirigeants et membres de l'encadrement tiennent à préserver la relation. Passer dire bonjour à chaque salarié tous les matins, c'est montrer à chacun qu'il compte et l'occasion de prendre le pouls de l'entreprise et du vécu de chacun vis-à-vis de son travail.

QUEL BILAN FAITES-VOUS ?

J'observe que la différence des profils au sein d'une équipe contribue à l'enrichissement mutuel des salariés. Pour l'entreprise, cela demande de s'adapter, d'être agile. L'objectif étant que les salariés restent en poste et que chacun aient une place dans l'équipe. Être inclusif est un enjeu majeur pour rester compétitif. Nous avons par exemple répondu à un appel d'offre qui intègre une clause d'insertion.

MICHELIN (71)

Virginie CHAMBON, DRH
du site de Blanzay

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOTRE ENTREPRISE ?

Le groupe Michelin, leader mondial des composites et expériences qui transforment le quotidien. Ses produits sont destinés à tous types de véhicules : automobiles, camions, deux roues, avions, engins de génie civil et agricoles. Notre site de Blanzay est spécialisé dans la fabrication de matériaux semi finis et de pneumatiques, principalement pour la construction. Notre raison d'être à Michelin : « offrir à chacun une meilleure façon d'avancer ». Devenir une référence en matière d'inclusion est une des ambitions du groupe.

LA DÉMARCHE INCLUSIVE CHEZ MICHELIN, C'EST QUOI ?

Nous cherchons à la fois à diversifier nos profils et à donner une place de qualité à chacun. Nous constatons que le rapport au travail évolue. Les salariés ne cherchent pas qu'un salaire, ils veulent s'épanouir dans et par leur travail.

Je vous évoque là nos principales actions. Elles portent sur la mixité, le handicap et les seniors. Pour améliorer la place des femmes dans les ateliers de production, nous avons investi dans un avatar. Avec l'appui de notre ergonome, nous avons identifié les contraintes liées aux postes et mis en place des améliorations qui diminuent la pénibilité et qui profitent à tous.

Nous travaillons aussi en partenariat avec l'éducation nationale pour donner envie aux jeunes et notamment aux jeunes filles de venir dans l'industrie. Le groupe Michelin a participé au programme Chance. Il permet aux personnes de bénéficier d'un accompagnement dans son parcours professionnel et aux femmes de faciliter leur évolution. Nous avons organisé une conférence sur le leadership féminin que nous avons ouverte aux hommes. Agir auprès de toutes et tous contribue à casser les stéréotypes. Dans le même sens, nous avons mis en place des sessions de sensibilisation sur le sujet.

Dans une grande entreprise comme la nôtre, l'animation de la démarche inclusion est essentielle. Nous avons formé des leaders diversités, en charge du pilotage de nos actions avec un groupe de travail.

Concernant le handicap, nous avons recruté une personne autiste il y a quelques années, en mettant en place un accompagnement de la recrue et de son équipe mais le test n'a pas fonctionné. Ce retour d'expérience nous sera utile pour retenter quelque chose. Dans ce sens, nous avons formé et outillé les managers à la prise en compte du handicap et à la santé mentale. Notre entreprise a également participé au dispositif Duo Day¹.

Nos partenaires sociaux s'emparent également du sujet. Nous avons signé un accord qualité de vie au travail et égalité professionnelle qui intègre un axe « diversités et inclusion ». Un autre accord gestion des emplois et des parcours professionnels a pour but de répondre aux différentes aspirations des seniors quant à leur fin de carrière (aménagement du travail, formations, départ immédiat).

QUEL BILAN FAITES-VOUS ?

Etre inclusif, cela demande de penser le travail autrement, de modifier l'organisation du travail. L'adhésion du management est aussi essentielle. Pour notre groupe Michelin, la diversité crée de la richesse. Les différences de caractère, d'âge et de parcours professionnel notamment permettent aux équipes d'être plus créatives et in fine, à l'entreprise, d'être plus performante.

SO BAG (71)

Nicolas CHEVALIER, dirigeant

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOTRE ENTREPRISE ?

SO BAG fabrique des conteneurs souples de grande contenance, de type big bag pour les secteurs agroalimentaire, chimie, pharmacie et BTP notamment. Nous accompagnons nos clients sur la conception des produits, l'optimisation des process et le prototypage. L'entreprise compte une trentaine de salariés.

LA DÉMARCHE INCLUSIVE CHEZ SO BAG, C'EST QUOI ?

Je me suis engagé dans une démarche inclusive dès la création de SO BAG, en 2012. Il est important que mon entreprise soit le reflet de la société et de permettre à chacun de s'intégrer par le travail.

Donner un emploi, c'est d'une certaine façon, rendre heureux quelqu'un. Nos clients et fournisseurs ont aussi des attentes qui ont évolué en matière de RSE. Nous sommes d'ailleurs très engagés sur la dimension environnementale.

Concernant l'inclusion, SO BAG s'investit notamment sur l'emploi de personnes en situation de handicap, de personnes primo-arrivantes, et de personnes placées sous main de justice. Nous travaillons en partenariat avec les structures de l'emploi du territoire. C'est de cette façon que nous avons embauché en CDI un salarié de l'Esat de l'EPSMS du Vernoy. Nous avons également créé un temps complet et embauché en CDI une personne pour le ménage et la blanchisserie. Nous adaptons les tâches aux aptitudes des personnes. Nous aménageons aussi les horaires si besoin. Nous mettons en place du tutorat avec un binôme pour faciliter l'intégration. Ces actions demandent beaucoup d'accompagnement en interne. Elles mobilisent les équipes. C'est pourquoi je privilégie le qualitatif au quantitatif. L'inclusion, c'est aussi favoriser la rencontre des personnes de tous horizons, la valorisation et la transmission des savoir-faire. Nous avons développé, toujours avec l'Esat du Vernoy, un projet pédagogique de serre en permaculture pour que les personnes puissent se former et transmettre à leur tour leur connaissances.

QUEL BILAN FAITES-VOUS ?

Réussir une intégration, c'est une grande source de satisfaction pour les équipes. Savoir et pouvoir mettre en adéquation la personne avec le travail, bien connaître la personne que l'on intègre et les situations de travail sont à mon avis quelques-unes des clés de la réussite de la démarche inclusive.

GIE ÉDUCATIFS ET SOLIDAIRES (25)

Olivier Brasseur-Legry, Directeur Général

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOTRE ENTREPRISE ?

Le GIE assure une mission quotidienne de gestion des associations permettant l'harmonisation des techniques de gestion entre les structures du groupe. Pour mener à bien leurs missions et projets, chaque association à missions adhère au groupement, lequel permet de déployer les ressources et personnels sur les territoires et les activités associées. LE GIE compte plus de 840 salariés, répartis sur six activités : la petite enfance, les centres de loisirs, la restauration, le pôle solidarité famille, les séjours de vacances et les espaces jeunes.

¹ Initiative impulsée par le ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités et la ministre déléguée chargée des Personnes âgées et des Personnes handicapées en 2018. Une entreprise, une collectivité ou une association accueille, à l'occasion d'une journée nationale, une personne en situation de handicap, en duo avec un professionnel volontaire. Au programme de cette journée : découverte du métier, participation active, immersion en entreprise.

LA DÉMARCHE INCLUSIVE CHEZ GIE ÉDUCATIFS ET SOLIDAIRES, C'EST QUOI ?

Je suis arrivé en tant que DG en 2019. Nous devons retravailler notre accord égalité professionnelle femmes-hommes. Dans le même temps, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de Septembre 2018 avait réformé l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

Nous avons mené en parallèle ces deux chantiers, avec l'appui de l'Agefiph et du cabinet JLO Conseil sur le second volet. La négociation avec les partenaires sociaux était une opportunité. J'avais une préoccupation : ne pas stigmatiser. Je souhaitais que l'on puisse répondre à la question suivante : « en quoi s'intéresser à la situation individuelle peut permettre des réponses d'utilité pour tous » ?

Dans notre secteur, les métiers sont majoritairement occupés par des femmes. Est-ce à dire pour autant qu'il n'y a pas de sujet en matière d'égalité professionnelle ? Non. Il faut rappeler que les aléas de la vie mobilisent davantage les femmes et ont un impact sur leur carrière (aidance, handicap, maladie des proches, événements familiaux). Il faut créer les conditions de l'égalité pour permettre à tous de prendre part. D'où un accord, et un travail mené avec l'association du CSE et de ses commissions en amont.

C'est ainsi que nous avons élargi notre approche à la conciliation des temps. Certaines mesures portant sur les congés et absences, et figurant par ailleurs dans notre accord handicap, sont venues le nourrir. Elles s'adressent au plus grand nombre, pas uniquement aux femmes. Et elles améliorent les conditions de travail de tous.

Nous avons démarré ce travail en 2020. Nous avons signé notre accord égalité professionnelle en Juin 2024. C'est un travail de longue haleine que nous avons mené avec méthode. La première étape a consisté en partager une représentation de ce que recouvre le champ du handicap et les sphères de l'inclusion. Nous avons ensuite construit un état des lieux partagé à partir de la BDESE notamment et d'une identification des situations à risque sur le champ du handicap. C'est à partir de ces données que nous avons pu adopter cette approche globale et croisée.

QUEL BILAN FAITES-VOUS ?

Cette approche transversale a permis que tout le monde se sente concerné. Elle a aussi contribué, conjointement au fait d'avoir travaillé très en amont dans le processus de négociation avec les partenaires sociaux, à renforcer la confiance entre nous. Ces travaux ont fait évoluer nos représentations sur ce qu'est une situation de handicap et l'égalité. Nous bénéficions de l'appui d'une psychologue du travail pour prévenir les RPS, avec un regard centré sur notre organisation de travail. Cela n'aurait pas été forcément possible il y a quelques années.

CROWE GROUPE ROCARD (21)

Koralie Guilhorre, DRH

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOTRE ENTREPRISE ?

Le Groupe Rocard accompagne les entreprises, les associations et leurs dirigeants en gestion comptable et fiscale, en audit, en gestion sociale, en organisation patrimoniale, en conseil en mobilité internationale et en conseil IT. Nous accompagnons aussi le particulier dans l'optimisation de sa fiscalité et dans l'organisation de son patrimoine. Le groupe compte 170 collaborateurs et 11 associés. Il est présent sur 11 sites géographiques dont en Bourgogne.

LA DÉMARCHE INCLUSIVE CHEZ CROWE GROUPE ROCARD, C'EST QUOI ?

Les valeurs de notre groupe, c'est « prendre soin, investir, partager et grandir ». Lorsque je suis arrivée sur le poste de DRH, il m'a semblé important que l'on progresse sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap. Au-delà des aspects réglementaires, le CODIR et moi-même souhaitions diversifier nos populations. Nous pensions que cela pouvait être bénéfique pour nos équipes.

Notre première expérience date d'il y a cinq ans. Nous avons beaucoup appris depuis. L'année dernière, nous avons accueilli un stagiaire porteur d'une maladie dégénérative. Nous avons travaillé avec sa tutrice pour comprendre ses besoins.

Nous avons ensuite rencontré les équipes pour présenter notre projet de recrutement. Car ce sont eux qui, au quotidien, vont travailler avec le collaborateur. Nous leur avons précisé ce que cette intégration leur demanderait et ce que cela pouvait leur apporter. Nous avons par exemple repéré un besoin d'accompagnement pour rentrer dans le bâtiment et accéder à l'ascenseur. Une équipe a souhaité s'engager et l'expérience a été réussie pour tous.

En Janvier 2023, nous cherchions un assistant comptable. Avec l'appui de l'AGEFIPH, un candidat en situation de handicap s'est présenté. Il n'avait pas l'expérience et la formation relative au métier. J'ai donc questionné ses compétences de priorisation et de planification ; essentielles aux missions. Nous avons mis en place une PSMSP à l'issue de laquelle nous avons réaménagé le poste et les tâches.

Là aussi nous avons associé l'équipe pour tenir compte de leurs besoins. Il nous a fallu ensuite quelques mois pour « rôder » une organisation. Nous avons par exemple créé un tableau pour aider le salarié dans la planification de ses tâches. Cela permet aussi à ses collègues de mieux se coordonner dans les tâches qu'ils lui confient. Aujourd'hui, ce

salarié est embauché et est toujours au sein de notre équipe. Nous l'accompagnons comme tout autre collaborateur aux évolutions métiers qui se profilent.

QUEL BILAN FAITES-VOUS ?

Sans les structures de l'emploi et de l'insertion, nous n'aurions pas pu mettre en place la démarche décrite. Elles nous aident à repérer les besoins des personnes, voir les adaptations dans le travail possible et connaître les aides financières existantes. Ensuite, l'implication et l'adhésion des salariés me paraît incontournable. Sensibiliser les équipes au handicap ne suffit pas. Il faut aussi adapter les tâches aux individus. Enfin, le rôle des managers est essentiel pour accompagner au quotidien.

RENTOKIL INITIAL (21)

Tewfik Elorch, HRBP Territoire EST

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOTRE ENTREPRISE ?

Rentokil Initial propose des services aux professionnels dans deux domaines clés : la lutte contre les nuisibles et la location-entretien d'articles textiles. Le site de Longvic compte une centaine de salariés et regroupe les services commerciaux, la production et la distribution. Nous assurons notamment la location et l'entretien du linge pour les entreprises de l'hôtellerie-restauration et les industries.

EN QUOI CONSISTE LA DÉMARCHE INCLUSIVE CHEZ RENTOKIL INITIAL ?

L'inclusion chez Rentokil Initial repose sur une intégration volontaire et dynamique des enjeux sociaux et environnementaux dans nos activités et nos relations avec l'ensemble de nos parties prenantes. Nous visons à adopter des pratiques plus éthiques et durables afin de contribuer activement aux défis du développement durable.

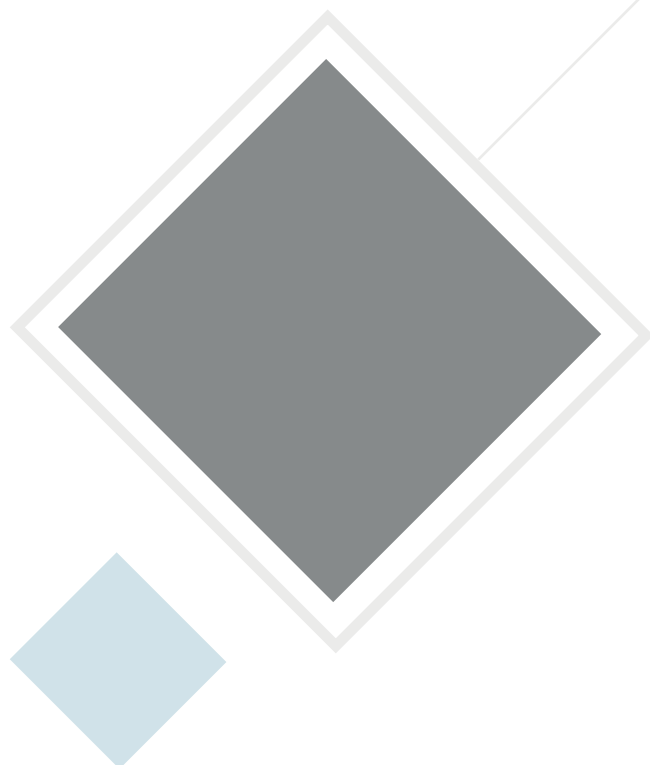
Comment cela se traduit-il concrètement ?

- Une vision RSE ancrée dans notre fonctionnement, avec des engagements forts en faveur de l'économie circulaire et de la revalorisation du textile.
- Une cartographie précise de nos parties prenantes, accompagnée d'actions spécifiques pour chacune d'entre elles.
- Un cadre éthique clair, avec un code de conduite et des initiatives visant à améliorer les conditions de travail (enquêtes de satisfaction, politique handicap, diversité & inclusion).
- Une culture de l'innovation, illustrée notamment par l'expérimentation d'exosquelettes pour améliorer l'ergonomie au travail.
- Un renforcement de nos liens avec le monde

éducatif, pour favoriser l'attractivité de nos métiers et le développement des compétences.

QUEL BILAN FAITES-VOUS ?

Nous constatons une dynamique positive et engageante sur l'ensemble des sept piliers de la RSE. L'un de nos principaux défis est de placer l'Humain au cœur de l'organisation tout en renforçant l'ancrage de l'entreprise dans la vision de chacun de nos collaborateurs. Cela passe par davantage de sens, une approche plus participative et le respect de nos valeurs fondamentales ainsi que de notre code de conduite.





Partie 4 - Outil d'auto-positionnement

Inclusion : Où j'en suis ? Suis-je prêt ? Suis-je déjà inclusif ?

1. JE FAIS LE POINT SUR MES PRATIQUES

Qu'est-ce que je fais déjà qui contribue à l'inclusion ? Qu'est-ce que je pourrais améliorer ?

Pour chaque affirmation, je me positionne sur « existant et satisfaisant », « existant et à créer », « inexistant et à créer » ou « inexistant et non souhaité ».

Existant et satisfaisant	Existant et à améliorer	Inexistant et à créer	Inexistant et non souhaité
--------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------------

LES PRATIQUES RH

Accéder à des profils différents.

1	Notre sourcing et nos canaux de diffusion des offres nous permettent d'avoir des profils de tous horizons.				
2	Nos critères et méthodes de recrutement nous permettent d'avoir des profils de tous horizons.				
3	Mon entreprise fait connaître aux salariés son engagement en matière d'inclusion.				

LES PARCOURS PROFESSIONNELS ET LES COMPETENCES

Favoriser l'acquisition des compétences et le développement professionnel.

4	Mon entreprise propose des perspectives d'évolution à tous (formation, promotion, mobilité horizontale, etc...).				
5	Le système d'évaluation, d'évolution et de rémunération reconnaît les compétences.				
6	Mon entreprise mobilise la formation en situation de travail en interne.				
7	Les parcours de formation sont élaborés « sur-mesure », ils permettent l'intégration dans l'entreprise et l'acquisition des compétences.				

LE CONTENU DU TRAVAIL ET SES CONDITIONS DE RÉALISATION

Permettre la réalisation du travail dans de bonnes conditions.

8	Les conditions de travail préservent la santé des salariés (matériel à disposition, etc...) et favorisent l'équilibre des temps de vie.				
9	Mon entreprise propose des espaces pour discuter du travail (critères de qualité, difficultés et solutions).				
10	Mon entreprise donne des repères aux salariés sur le contexte et les enjeux de l'entreprise, les attentes clients, etc...				
11	Des mesures individuelles peuvent être mise en place pour faciliter la réalisation du travail (horaires, tâche, locaux, traduction des consignes, etc...).				

Existant et satisfaisant	Existant et à améliorer	Inexistant et à créer	Inexistant et non souhaité
--------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------------

LES MODES DE MANAGEMENT

Soutenir la réalisation du travail.

12	Le management pose des exigences sur le travail.				
13	Le management permet l'erreur et en fait une source d'apprentissage.				
14	Le management fait des feedbacks réguliers sur le travail.				
15	Le management écoute le vécu et les besoins des salariés, il met en place des solutions adaptées et les ajuste.				
16	Le management évalue et régule la charge de travail. Il tient compte des impacts d'une situation sur l'équipe.				

LES RELATIONS ET LE DIALOGUE SOCIAL

Favoriser la cohésion. Tracer et pérenniser les actions.

17	Les règles de non-discrimination sont connues et respectées (salariés mais aussi clients).				
18	Les salariés sont associés dans la recherche de solutions pour faciliter le travail (recrutement inclusif, maintien en emploi, etc...).				
19	Certaines solutions sont transformées en mesures collectives car elles peuvent profiter à tous.				
20	Les acteurs du dialogue social abordent l'inclusion avec une approche globale.				

LE LIEN A L'ECO-SYSTEME

Être accompagné dans le recrutement et le maintien en emploi.

21	Mon entreprise mobilise les acteurs et dispositifs de l'emploi.				
22	Mon entreprise mobilise les acteurs et les dispositifs de la santé au travail.				
23	Mon entreprise mobilise et travaille en partenariat avec les entreprises du territoire et les collectivités.				

2. J'IDENTIFIE MES ENJEUX

Être plus inclusif : Qu'est-ce que je peux y gagner ?

Je choisis parmi la liste ci-dessous (non exhaustive) :

- Mieux recruter
- Améliorer la santé des salariés
- Renforcer la solidarité, le sentiment d'appartenance et la cohésion des équipes
- Répondre aux obligations réglementaires relativement à TH, EPFH, prévention, etc...
- Répondre aux attentes de mes clients
- Me différencier de mes concurrents, renforcer la qualité de service
- Être en cohérence avec ma vision de l'entreprise et sa place dans la société
- Être plus innovant
-
-
-
-
-
-

3. JE PASSE A L'ACTION

A. J'identifie et je préserve ce qui fonctionne bien.

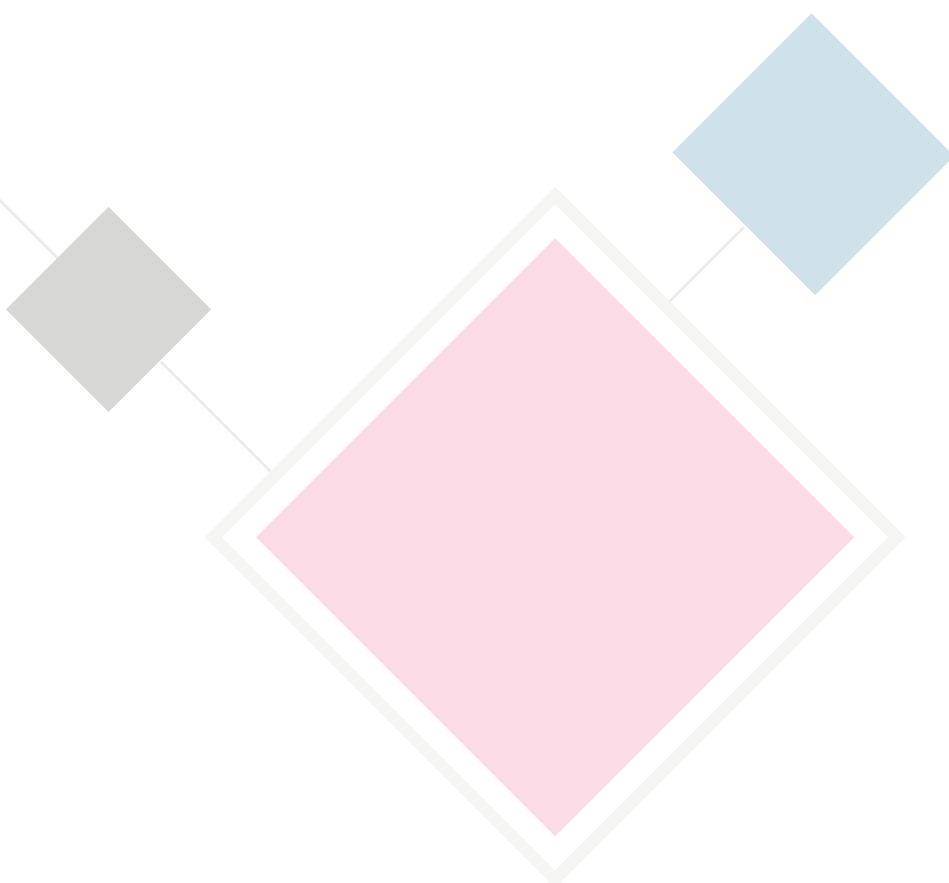
Pour se faire, je rassemble dans le tableau colonne « existant et satisfaisant », les réponses que j'ai fournies en partie 1. J'identifie ensuite dans la colonne « actions », les actions qui sont en place et qu'il faut préserver car elles sont au service de l'inclusion.

	Existant et satisfaisant	Actions existantes
Pratiques RH		
Parcours professionnels et compétences		
Contenu du travail et conditions de réalisation		
Modes de management		
Relations et dialogue social		
Lien à l'écosystème		

B. J'améliore ce qui peut l'être ou je mets en place des actions nouvelles qui n'existaient pas.

Pour ce faire, je rassemble dans le tableau, les réponses que j'ai fournies en partie 1. Je remplis ensuite la colonne « actions à mettre en place ». Je peux m'appuyer sur les exemples fournis en bas de la page.

	Existant et à améliorer Inexistant et à créer	Actions à mettre en place ¹
Pratiques RH		
Parcours professionnels et compétences		
Contenu du travail et conditions de réalisation		
Modes de management		
Relations et dialogue social		
Lien à l'écosystème		



¹ Se reporter à la partie suivante pour avoir des exemples d'actions

EXEMPLES D' ACTIONS

LES PRATIQUES RH

Accéder à des profils différents.

1	<ul style="list-style-type: none">- Se mettre en lien avec les acteurs de l'emploi inclusif, présenter nos métiers et besoins : organismes, associations et entreprises spécialisées dans l'insertion des personnes handicapées, les jeunes, les femmes, les seniors, les migrants, etc.
2	<ul style="list-style-type: none">- Sensibiliser les équipes chargées du recrutement aux stéréotypes et biais de recrutement,- Repérer les postes où les compétences peuvent s'acquérir en situation de travail,- Mettre en adéquation les méthodes avec les critères (exemple : évaluer en situation de travail, etc)
3	<ul style="list-style-type: none">- Concevoir et diffuser un flyer précisant les mesures qui peuvent être mises en place pour tenir compte des besoins des salariés (santé, parcours professionnels) et les soutenir dans la réalisation de leur travail- Animer une réunion collective sur l'engagement de l'entreprise en matière d'inclusion : ce que c'est, ce qui peut être mis en place, à qui s'adresser etc- Intégrer un espace dédié à la démarche inclusive dans le livret d'accueil

LES PARCOURS PROFESSIONNELS ET LES COMPÉTENCES

Favoriser l'acquisition des compétences et le développement professionnel.

4	<ul style="list-style-type: none">- Améliorer les entretiens professionnels : favoriser l'échange sur le travail, les compétences détenues, les besoins et aspirations des salariés,- Faire connaître les perspectives d'évolution, communiquer sur les offres de recrutement en interne.
5	<ul style="list-style-type: none">- Recentrer les entretiens professionnels sur le travail,- Formaliser une grille de compétences et mettre en adéquation avec les niveaux de rémunération.
6	<ul style="list-style-type: none">- Repérer postes et les compétences afférentes qui peuvent s'acquérir en situation de travail. Mettre en place la formation en situation de travail : former des tuteurs, adapter le cadre de travail, etc- Former des tuteurs,- Formaliser le parcours de formation en situation de travail.
7	<ul style="list-style-type: none">- Se mettre en lien avec les acteurs de l'emploi pour identifier les formations existantes (ex : français, ...etc...),- Proposer différentes modalités pour faciliter le suivi des formations (distance, etc...)- Communiquer régulièrement sur l'offre de formation existante.

LE CONTENU DU TRAVAIL ET SES CONDITIONS DE RÉALISATION

Permettre la réalisation du travail dans de bonnes conditions.

8	<ul style="list-style-type: none">- Aménager l'organisation pour limiter le travail le WE,- Encourager le droit à la déconnexion,- Proscrire les réunions après 17h,- Animer des réunions avec les salariés pour identifier si des améliorations peuvent être apportées dans le travail : environnement, tâches, horaires, etc...
9	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en place une réunion avec les salariés sur « faire du bon travail » : discuter et formaliser les critères qualité,- Instaurer des temps d'échanges pour tirer des enseignements sur les situations problèmes rencontrées.
10	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en place une réunion chaque semestre avec tous les salariés pour faire le point sur l'activité de l'entreprise, les faits majeurs, les attentes des clients, etc...
11	<ul style="list-style-type: none">- Communiquer auprès des salariés pour informer des mesures qui peuvent être prises si besoin,- Travailler en lien avec les SPST pour rechercher des solutions.

LES MODES DE MANAGEMENT

Soutenir la réalisation du travail.

12	<ul style="list-style-type: none">- Préciser les attendus en termes d'objectifs, de délais de réalisation et de critères de qualité.- Réajuster ces exigences si besoin, en confrontant avec le point de vue des salariés,- Rappeler régulièrement ces exigences (lors des entretiens professionnels, échanges informels, etc...).
13	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en place des espaces de discussion autour des erreurs, pour en tirer des enseignements sur les pratiques,- En individuel, identifier et comprendre le contexte de survenue d'une erreur. En tirer des enseignements.
14	<ul style="list-style-type: none">- Faire des retours individuels et collectifs pour valoriser le travail et les compétences, encourager le développement ou recadrer.- Former le management à la réalisation de feedback,- Favoriser l'échange de pratique entre manager.
15	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en place des temps formels et informels pour écouter les besoins, évaluer l'impact des solutions mises en place et réajuster si besoin,- Soutenir le management : informer les managers qu'il est attendu de leur part une posture d'écoute des besoins et difficultés éventuelles, et de recherche de solutions, discuter avec eux des marges de manœuvre possibles pour faire évoluer l'activité.
16	<ul style="list-style-type: none">- Se doter d'outils et de temps pour évaluer la charge de travail, faire le point avec les équipes régulièrement,- Soutenir le management : informer les managers qu'il est attendu de leur part une posture d'écoute des besoins et difficultés éventuelles, et de recherche de solutions, discuter avec eux des marges de manœuvre possibles pour faire évoluer l'activité y compris revoir les objectifs de l'équipe.

LES RELATIONS ET LE DIALOGUE SOCIAL

Favoriser la cohésion. Tracer et pérenniser les actions.

17	<ul style="list-style-type: none">- Former les managers et les salariés à la non-discrimination et aux stéréotypes,- Communiquer sur les comportements proscrits,- Soutenir le management dans cette mission : informer des attendus, des modalités de recadrage existantes, etc...- Recadrer ou sanctionner les comportements proscrits.
18	<ul style="list-style-type: none">- Prévoir un temps en réunion d'équipe pour informer d'un recrutement, des besoins de la personne pour réaliser le travail. Identifier ensemble comment l'équipe pourra participer à l'intégration,- Créer des temps collectifs pour discuter des aménagements à apporter dans le travail, des solutions à apporter.
19	<ul style="list-style-type: none">- Inciter les managers à faire remonter des propositions qui peuvent bénéficier à tous,- Se poser systématiquement la question lors d'un aménagement du travail et du poste, s'il peut être proposé plus largement.
20	<ul style="list-style-type: none">- Former les Instances Représentatives du personnel à l'inclusion et à la négociation,- Identifier avec les IRP, les mesures spécifiques qui pourraient être étendues plus largement, les formaliser, par exemple dans un accord QVCT.

LE LIEN A L'ECO-SYSTEME

Être accompagné dans le recrutement et le maintien en emploi.

21	<ul style="list-style-type: none">- Faire la liste des acteurs de l'emploi inclusif, se présenter à eux (entreprise, métiers en recrutement, etc...). Identifier les dispositifs (appui, financier) qu'ils proposent pour favoriser l'emploi inclusif.
22	<ul style="list-style-type: none">- Lister les acteurs de la santé pouvant soutenir l'inclusion et les dispositifs (conseil et soutien financier) qu'ils proposent. Les faire connaître aux managers, les mobiliser en prévention et dans les actions de maintien en emploi.
23	<ul style="list-style-type: none">- Se mettre en lien avec les entreprises du bassin d'emploi pour réfléchir ensemble à des solutions mutualisées au service de l'emploi (mobilité, etc...) et pour partager des expériences et bonnes pratiques en matière d'inclusion,- Repérer les collectivités et leur rôle sur le champ de l'inclusion. Identifier les dispositifs qu'ils mettent en place au service de l'inclusion.



En résumé l'entreprise inclusive, c'est ...



IDÉE CLÉ 1

« Faire une place de qualité à tous, par et dans le travail. »

IDÉE CLÉ 2

« Recruter autrement. »

IDÉE CLÉ 3

« Innover en termes de conditions de travail. »

IDÉE CLÉ 4

« Reparler du travail et des compétences. »

CE N'EST PAS :
Que le handicap, des quotas, la diversité,
une entrée par la pathologie, que de la
sensibilisation aux différences, etc...



Glossaire

- ◆ **AGEFIPH** : Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
- ARML** : Association régionale des missions locales
- Aract** : Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail
- Anact** : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- ASV** : Adaptation de la société au vieillissement (loi)
- AT** : Accident du travail

- ◆ **BDESE** : Base de données économiques, sociales et environnementales
- BFC** : Bourgogne-Franche-Comté

- ◆ **CDI** : Contrat à durée indéterminée
- CFDT** : Confédération française démocratique du travail
- CIFA** : Centre interprofessionnel de formation des apprentis
- CPR** : Comité paritaire régional de l'Aract
- CRESS** : Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
- CSE** : Comité social et économique

- ◆ **DREETS** : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

- ◆ **EPSMS** : Établissement public social et médico-social
- ESAT** : Établissements et service d'aide par le travail
- ESS** : Économie sociale et solidaire

- ◆ **GIE** : Groupement d'intérêt économique

- ◆ **HRBP** : Human resource business partner

- ◆ **IT** : Technologie de l'information

- ◆ **MEDEF** : Mouvement des entreprises de France

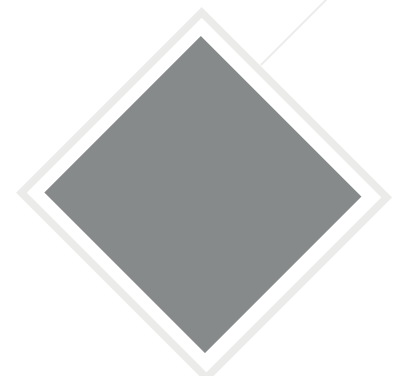
- ◆ **OFFI** : Office français de l'immigration et de l'intégration
- OIT** : Organisation internationale du travail

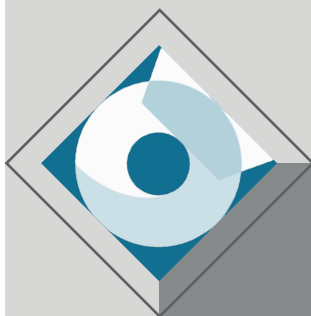
- ◆ **PACTE** : Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises
- PMSMP** : Période de mise en situation en milieu professionnel

- ◆ **QVCT** : Qualité de vie et conditions de travail

- ◆ **RCAI** : Résultat courant avant impôt
- RH** : Ressources humaines
- RPS** : Risques psychosociaux
- RSE** : Responsabilité sociétale de l'entreprise

- ◆ **UDES** : Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire





Votre contact en région :

Céline Roussel : c.roussel@anact.fr

Aract BFC

Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail Bourgogne-Franche-Comté

Siège social de Dijon

8 rond-point de la Nation
21000 Dijon
Tél : 03 80 50 99 86

Établissement de Besançon

8 rue Alfred de Vigny
25000 Besançon
Tél : 03 81 25 52 80

Mail : contact-aract-bfc@anact.fr

Site internet : <https://www.anact.fr/bourgogne-franche-comte>

LinkedIn : Aract BFC