

FONDATION
THE ADECCO GROUP

Sous l'égide de la Fondation de France



Systematiser les
pratiques
inclusives
en entreprise



Introduction

Combien de temps encore pouvons-nous accepter que des millions de personnes n'aient pas accès à l'emploi ? Combien de temps encore allons-nous tolérer que le fossé des inégalités s'agrandisse dans notre pays ? Qui peut raisonnablement assumer le credo d'une croissance qui continue de laisser les plus démunis sur le bord de la route ?

Des organisations et des réseaux se mobilisent déjà sur ce sujet. De projets voient le jour. Des gens engagés changent des vies. Et pourtant, le nombre de personnes éloignées de l'emploi ne cesse de croître – et les effets de la crise sanitaire que nous connaissons ne font qu'accroître cette tendance.

Il ne suffit donc plus de compter sur la motivation de quelques-uns, il faut en appeler au sens des responsabilités de tous. Autrement dit, ce sont toutes les entreprises, au côté des pouvoirs publics, des dispositifs publics et de la sphère des ONG, parce qu'elles ne jouent pas seulement un rôle économique, qui doivent, à leur niveau, avec leurs moyens, proposer des solutions pour les plus vulnérables. Dans un monde dégradé socialement, la création de richesse n'est pas soutenable longtemps.

Initier, entretenir et développer une démarche inclusive est tout sauf anodin. Les entreprises qui affichent la détermination la plus forte en la matière peuvent légitimement être fières de leurs intentions et de leurs actions. Mais pour que leur exemple soit suivi par de nombreuses autres, cette fierté doit se doubler de bénéfices concrets. Les entreprises qui choisissent de « jouer le jeu » de l'inclusion aujourd'hui doivent être les grandes gagnantes de demain.

Lire l'étude complète

Le présent document est la synthèse de l'étude rédigée sur la base de plus de 80 entretiens et d'une enquête menée par BVA/Côté clients auprès de 518 dirigeant(e)s et décisionnaires RH.

L'étude complète est accessible sur :
www.groupe-adecco.fr/fondation

« L'inclusion, un moteur au service du développement positif des entreprises »

Nous vivons dans un contexte où la tentation du repli sur soi est malheureusement de plus en plus forte. À cet égard, l'entreprise peut jouer un rôle à part. Quand elle est ouverte et dynamique, elle est le lieu où il reste possible de travailler ensemble et faire société. Sa force est là : dépasser les particularismes pour atteindre un objectif commun, un objectif en commun. Les démarches inclusives sont une nécessité et un facteur essentiel de performance. Seule une entreprise à l'image de la société peut rester compétitive et attractive.

Si des freins persistent encore dans certaines entreprises, je suis convaincu que nous pouvons faire de l'emploi un puissant vecteur d'inclusion et de lutte contre toutes les formes de discrimination et d'exclusion. Pour cela, il est urgent de faire bouger les lignes en matière de recrutement pour ne plus enfermer les individus dans un diplôme, une expérience professionnelle, un parcours de vie. Osons recruter des personnes pour ce qu'elles sont mais aussi pour ce qu'elles seront. Pour cela, nous misons sur la puissance de la formation qui permet de passer d'une rive à l'autre.

Si les blocages sont culturels, alors le sujet est politique. Nous discutons souvent et depuis longtemps de ces enjeux avec le ministère du Travail. C'est pour cela qu'en tant que président de la Fondation The Adecco Group et au nom de son comité exécutif, j'ai souhaité que nous puissions étudier les leviers d'action qui permettraient à un plus grand nombre d'entreprises de s'emparer du sujet. En effet, la promotion de l'inclusion ne doit pas être un supplément d'âme mais bien une véritable stratégie d'entreprise.

La présente étude est le fruit de travaux et réflexions menés avec des experts et dirigeants. Elle donne lieu à quinze propositions concrètes qui, je le souhaite, seront entendues, soutenues et mises en œuvre par nos partenaires publics et par les entreprises.



Alexandre Viros

président France The Adecco Group
et président de la
Fondation The Adecco Group



« Pour être inclusif, il faut changer son regard »



Axelle Davezac

directrice générale
de la Fondation de France

Aussi longtemps que l'employeur analysera la question de l'inclusion à travers le prisme de son entreprise, il réfléchira le plus souvent en termes d'intégration, et non d'inclusion. Cela étant, il convient de saluer la démarche de toutes les entreprises qui cherchent aujourd'hui à réduire les inégalités en ouvrant leurs recrutements, en développant les formations... car beaucoup ne font pas (encore !) cet effort.

Si l'on veut vraiment être inclusif, il faut changer son regard, radicalement. L'inclusion commence lorsque la diversité devient la norme. Dans une entreprise, l'inclusion n'est pas que l'affaire des directions des ressources humaines, c'est celle de tous : elle doit s'exprimer dans la manière dont l'entreprise inclut ses salariés, mais aussi dans ses modes de fonctionnement, sa stratégie d'approvisionnement, le choix de ses fournisseurs...

Dans le domaine de l'inclusion, par construction, il faut avoir le souci de la cohérence. C'est une manière d'être et d'exercer qu'il faut insuffler d'un bout

à l'autre de la chaîne jusqu'aux instances de gouvernance.

À la Fondation de France, l'inclusion irrigue tous nos programmes d'action, qu'il s'agisse d'aider les personnes vulnérables, d'accès à la culture ou d'éducation. Parfois, le changement de regard sera même l'objectif premier de certaines initiatives que nous soutenons, dans le domaine du handicap ou des maladies psychiques par exemple, quand la différence devient un obstacle au logement ou à l'emploi, à la vie tout simplement. Et pour lever les idées reçues et changer les pratiques, il faut provoquer les rencontres. C'est la seule façon de faire sauter des barrières, plus ou moins visibles. À la Fondation de France, nous privilégions les actions qui favorisent la participation des personnes concernées. Il ne s'agit pas de faire « pour » mais de faire « avec ». Enfin, et c'est aussi le cas pour les entreprises, il faut toujours se montrer créatif pour imaginer des dispositifs d'accompagnement, des systèmes de production, de coopération, des nouvelles mobilités qui peuvent favoriser l'inclusion.

L'entreprise doit, elle aussi, multiplier les occasions de rencontre et d'échange pour développer l'inclusion, tant avec les responsables associatifs qui peuvent l'accompagner dans sa démarche qu'avec les personnes qu'elle souhaite « inclure ». Pour atteindre cet objectif, il faut aussi apprendre à se connaître ; les associations et les entreprises ne parlent pas toujours le même langage. On peut presque parler

de choc culturel ! Là où l'association met en avant le temps nécessaire à un succès durable, l'entreprise attend parfois des résultats immédiats. Pour être inclusif, il faut à la fois aider les uns et accompagner les autres, développer la confiance des uns et changer le regard des autres...

Plusieurs propositions de cette étude, telles les formations immersives, répondent à cet enjeu.

Pour amplifier la dynamique, il est important que les employeurs prennent conscience des réussites que constatent les entreprises qui pratiquent l'inclusion. Cette étude le montre bien : c'est dans les cercles patronaux, dans les réunions entre pairs que les entreprises les plus en pointe sur ce sujet doivent expliquer ce que la démarche inclusive a apporté à leur entreprise, à leur collectif. Partager pour donner envie et, in fine, démultiplier les pratiques vertueuses qui vont changer les regards de l'intérieur. Car le modèle de société que nous voulons bâtir doit aussi et d'abord être celui que nous façonnons au sein de nos propres organisations.



1. Agir

**pour rendre
les entreprises plus inclusives**

Nos travaux ont abouti aux vingt propositions présentées ci-après. La logique qui a présidé à leur définition se décline en quatre approches :

Systemique :

nos mesures tentent d'embrasser tous les domaines de l'entreprise susceptibles de prendre part aux démarches inclusives tout en reconnaissant que c'est par leur action conjointe que l'inclusion s'ancrera vraiment dans les pratiques

Transversale :

si l'inclusion inclut la situation vis-à-vis de l'emploi, le handicap, l'âge, la diversité, etc., elle est elle-même incluse dans la RSE et doit donner un nouvel élan à son volet sociétal

Valorisante :

c'est en aidant celles et ceux qui font plutôt qu'en pénalisant celles et ceux qui rechignent que nous servirons le plus efficacement cet enjeu

Progressive :

les entreprises ne sont pas toutes logées à la même enseigne (taille, secteur d'activité...). Ces mesures devront donc être testées, adaptées et graduées.

Les mesures discutées lors des interviews et des ateliers

FORMER

1 

Un campus de l'inclusion pour créer le déclic chez les dirigeants

2 

Des formations de la ligne RH et managériale

3 

Une inscription dans le cursus des futurs managers lors de leurs études supérieures

FACILITER

4 

Une plateforme des solutions au bénéfice de l'inclusion

5 

Un job board pour fluidifier la rencontre entre offres et demandes d'emploi ciblés inclusion

6 

Un accompagnement de l'entreprise et du salarié

INCITER

7 

Une aide directe au recrutement / à l'alternance

8 

Des taux de cotisation variables ou des allègements d'impôt

9 

Un critère d'attribution des marchés publics et privés

10 

Une défiscalisation de l'effort d'investissement dans l'inclusion

GÉNÉRALISER

11 

Une information obligatoire des partenaires sociaux

12 

Un objectif de recrutement de personnes issues de l'inclusion

13 

Un objectif de sous-traitance au secteur de l'inclusion

14 

Un référent inclusion dans l'entreprise

MESURER

15 

Un score de l'inclusion

16 

Un critère de notation extra-financière

17 

Une mesure de la performance du management intégrée dans les primes annuelles

VALORISER

18 

Des communautés de pratiques à travers des clubs d'entreprise

19 

Un label de l'inclusion

20 

Une charte de l'inclusion

La liste ci-dessus rassemble les vingt propositions élaborées au fil de nos échanges. Elles sont présentées de façon chronologique. Elles ont fait l'objet de discussions avec les experts, dirigeants et décideurs que nous avons rencontrés. Elles ont été amendées, affinées, fusionnées ou rejetées.



propositions qui ont emporté une majorité d'adhésions



propositions déjà lancées qu'il est souhaitable d'amplifier.



propositions finalement rejetées soit pour leur non-acceptabilité soit pour leur trop faible impact.

→ Former

PROPOSITION 1

Un campus de l'inclusion pour créer le déclic chez les dirigeants



Tous les dirigeant(e)s d'entreprise, petites et grandes, devraient être formés aux démarches inclusives. Nous préconisons donc d'amplifier l'action de tous les acteurs de la formation investis sur ce sujet en rendant obligatoire la participation à des programmes expérientiels (type *Leader inclusive program* du Campus de l'inclusion) pour toute personne occupant un poste de direction générale sous deux ans dans une entreprise de plus de 250 salariés et sous quatre ans pour les plus petites.

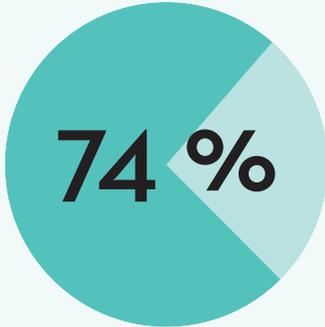


Figure 1 – Proportion des dirigeant(e)s et DRH qui estiment la formation des dirigeants, RH et managers de nature à faciliter les démarches inclusives.

PROPOSITION 2

Des formations de la ligne RH et managériale



Sur le modèle de la formation obligatoire à la non-discrimination à l'embauche, nous préconisons que tous les recruteurs(-ses) mais aussi tous les acheteurs(-ses) suivent une formation aux pratiques inclusives.

Ce qui ne doit pas dédouaner les entreprises de former leurs collaborateurs(-trices) à bien accueillir et intégrer les nouveaux arrivants et de rendre plus responsables leurs propres pratiques au quotidien.



PROPOSITION 3

Une inscription dans le cursus des futurs managers



Quatre approches pourraient être généralisées pour introduire une dimension inclusive dans les programmes des grandes écoles, des universités et de toutes les formations post-bac :

- Inclure des projets expérientiels dans la validation du cursus
- S'assurer que les questions d'inclusion ne soient plus traitées à part lors d'un cours spécifique mais en filigrane de l'ensemble des enseignements
- Former le personnel encadrant et enseignant aux enjeux de l'inclusion et de l'éthique
- S'appuyer sur les expériences vécues par les étudiant(e)s via les représentant(e)s d'associations ou de collectifs étudiants sensibles au sujet de l'inclusion.



→ Faciliter

PROPOSITION 4

Une plateforme des solutions au bénéfice de l'inclusion



Née de la proposition n° 26 du pacte d'ambition pour l'IAE, une plateforme de l'inclusion a été déployée¹. Afin de servir de portail de ressources pour les entreprises souhaitant initier, réactiver ou amplifier leur démarche inclusive, plusieurs fonctionnalités devraient lui être adjointes :

- Une cartographie des acteurs
- Une offre de facilitation (plutôt à l'attention des ETI, PME et TPE)
- Un portail de solutions ventilées selon plusieurs clés d'entrée (RH, acheteurs, managers...).

PROPOSITION 5

Un job board pour fluidifier la rencontre entre offres et demandes d'emploi ciblées inclusion



Disposer d'une plateforme de candidats réjouit 79 % des dirigeant(e)s et décideurs RH interrogés². Pour éviter de faire doublon avec le service public de l'emploi, il pourrait s'agir ici non pas d'offrir un espace de rencontres entre des candidats offreurs et des entreprises demandeuses mais entre des professionnel(le)s de l'inclusion susceptibles de placer des personnes qu'ils suivent et des entreprises (SIAE ou ordinaires) ouvertes à cette démarche.

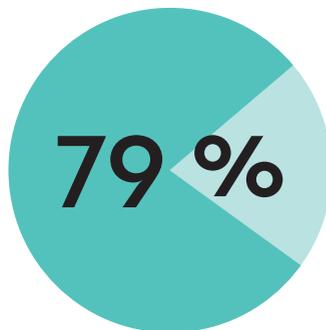


Figure 2 – Proportion des dirigeant(e)s et DRH qui estiment le principe d'un « guichet unique » de nature à faciliter les démarches inclusives. (Source : Lab'Ho/Côté clients)



PROPOSITION 6

Un accompagnement de l'entreprise et des salarié(e)s



Parmi les propositions les plus consensuelles figure l'idée de proposer aux entreprises qui souhaitent recruter des personnes éloignées de l'emploi une forme d'accompagnement qui pourrait concerner :

- Le ou les dirigeant(e)s, aussi bien sur les aspects stratégiques qu'opérationnels de leur réflexion
- Les managers et collaborateurs(trices), qui doivent transmettre les pratiques et la culture de leur équipe ou de leur entreprise
- Les embauché(e)s pour s'habituer ou se réhabituer aux codes du monde professionnel mais aussi lever des difficultés périphériques (logement, santé, mobilité, finance, famille, etc.).

Cet accompagnement pourrait être le fait de structures privées (entreprises, associations) ou publiques (missions locales...) dont l'offre de services serait promue par la plateforme de l'inclusion.



1. inclusion.beta.gouv.fr.

2. Enquête Côté clients/Lab'Ho (2020).

→ Inciter

PROPOSITION 7

Des aides directes au recrutement et à l'alternance



La dimension incitative est à l'ordre du jour depuis le début de la crise sanitaire en mars 2020. Elle s'est surtout affirmée avec les aides directes à l'embauche sous certaines conditions. Ce principe semble avoir été très bien accueilli par les employeurs et il ne fait guère de doute qu'un soutien direct au recrutement de personnes éloignées de l'emploi (en plus d'un accompagnement en bonne et due forme) serait une opportunité dont nombre d'entreprises se saisiraient.

APPRECIATION DE LA MESURE

Efficacité présumée



Appropriation



Facilité de mise en œuvre



PROPOSITION 8

Des taux de cotisations variables ou des allègements d'impôts



Des décideur(se)s interrogés, 30 % estiment que ce type de mesures faciliterait tout à fait les démarches en faveur de l'inclusion. Mais si diminuer les cotisations sociales revient, sur le principe, à réduire les montants alloués aux pensions des salariés retraités, alors cette option est peut-être moins en ligne avec la philosophie de l'inclusion que ne l'est le crédit d'impôt sur les sociétés qui consiste à réduire le montant de la participation des sociétés aux ressources de l'État (où sont puisées les aides sociales) pour les entreprises dont l'action, justement, tend à minorer le besoin en aides sociales.

APPRECIATION DE LA MESURE

Efficacité présumée



Appropriation



Facilité de mise en œuvre

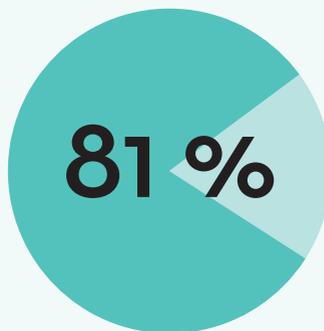


Figure 3 – Proportion de dirigeant(e)s et DRH estimant les incitations fiscales et les aides directes propices au développement d'actions inclusives. (Source: Lab'Ho/Côté clients)



PROPOSITION 9

Un critère d'attribution des marchés publics et privés



Les achats responsables (entendus ici comme réalisés auprès des secteurs de l'IAE, de l'ESS, protégé

ou adapté) sont un levier indispensable en phase avec le pacte d'ambition pour l'IAE qui touche à la fois la commande publique et les achats privés.

Côté commande publique, les dispositions juridiques existent. Et pourtant, en 2018, seuls 14,3 % des marchés publics passés par les collectivités comportaient des clauses sociales et à peine 6,8 % des marchés passés par l'État et les hôpitaux. Le pacte d'ambition pour l'IAE réclame ainsi de faire des clauses d'insertion « la règle et non l'exception », principe de nature à changer radicalement la donne de l'achat public. Quatre autres leviers au moins pourraient être actionnés en complément :

- La formation des acheteur(se)s public(que)s
- La mise à disposition d'outils facilitants, tel le score de l'inclusion présenté plus loin
- Le soutien financier aux facilitateurs
- L'évaluation systématique des clauses sociales.

Côté commande privée, le « moins-disant économique » est encore trop souvent le principal voire l'unique critère de choix. Il faut doubler le mantra économique d'un dogme responsable. Cinq leviers semblent ici pouvoir jouer un rôle :

- Une concertation annuelle entre les fédérations des acheteurs publics comme privés
- La promotion d'une place de marché hébergée sur la plateforme de l'inclusion
- La diffusion de kits pratiques de l'achat responsable à destination des acheteur(se)s
- Une meilleure évaluation des actions (grâce notamment au score de l'inclusion)
- Un principe d'incentives pour les acheteur(se)s, déjà mis en place dans certains groupes.



PROPOSITION 10

Une défiscalisation de l'effort d'investissement dans l'inclusion



Les risques occasionnés par nos dépenses carbone et, plus récemment, la crise de la Covid-19 ont mis en lumière, si besoin était, notre dépendance à l'égard des importations. Un crédit d'impôts en cas d'investissement dans des joint-ventures sociales (JVS) pourrait accroître la dimension sociale des relocalisations d'activité.



→ Généraliser

PROPOSITION 11

Une information obligatoire des partenaires sociaux



Serait-il possible de susciter le même niveau d'engagement des partenaires sociaux sur l'inclusion que sur les questions de santé et sécurité ? Nous proposons d'inclure une information sur les démarches inclusives au niveau du comité social et économique (CSE).

C'est lors de l'examen de la politique sociale de l'entreprise que pourrait être discutés le niveau du score de l'inclusion et les démarches amorcées dans une optique plus inclusive.

PROPOSITION 12

Un objectif obligatoire et contraignant de recrutement de personnes issues de l'inclusion



La logique des quotas n'est pas nouvelle. Elle est pratiquée pour les salarié(e)s en situation de handicap ou en contrat d'alternance. Elle implique des pénalités en cas de non-respect.

À l'écoute de cette proposition, les réactions ont à peu près toutes ressemblé à celle-ci : « Les quotas, c'est efficace, mais on n'en veut pas. » Ce paradoxe renvoie à des convictions tantôt idéologiques, tantôt stratégiques, tantôt pratiques. Nombre de dirigeant(e)s n'y sont donc pas favorables - tout en admettant non sans lucidité qu'une telle contrainte a pu faire bouger les lignes dans leur entreprise.



Figure 4 - Proportion de dirigeant(e)s et DRH estimant les mesures très contraignantes susceptibles de faciliter leur démarche inclusive. (Source : Lab'Ho/Côté clients)



PROPOSITION 13

Un objectif obligatoire et contraignant de sous-traitance au secteur de l'inclusion



Sur la question des achats inclusifs, pour les mêmes raisons que celles évoquées plus haut, les dirigeant(e)s d'ETI, PME et TPE interrogés préfèrent de loin des mesures incitatives à des mesures qui s'apparenteraient à des quotas.



PROPOSITION 14

Un référent inclusion dans l'entreprise



Comme les deux précédentes, la proposition d'un « référent inclusion » se conjuguant avec le référent handicap prévu dans la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » n'a pas été retenue. Avant d'instaurer dans la loi un « référent inclusion », sans doute faudra-t-il évaluer l'impact du référent handicap et mieux saisir les apports d'une telle fonction.



→ Mesurer

PROPOSITION 15

Un score de l'inclusion



Toutes les entreprises s'accordent à dire que les indicateurs sont nécessaires pour suivre et ajuster leur stratégie mais rares sont celles en mesure de fournir des indicateurs clairs et consolidés de la totalité de leurs activités inclusives année après année.

C'est donc en priorité à cette incohérence qu'il faut s'attaquer. Le score de l'inclusion se présente comme un moyen de pousser les entreprises à se fixer des ambitions sur les sujets qui le constituent et de mettre ainsi en œuvre le triptyque « objectifs/plans d'actions/mesures de la performance » utilisé partout ailleurs. Mais le score de l'inclusion va même au-delà. Comme moyen d'objectiver le degré d'engagement des entreprises, il sera utile :

- Aux entreprises qui (re-)lancent et amplifient leur démarche inclusive pour mieux la piloter et valoriser en interne ou en externe leur performance sociale
- Aux services de l'État qui pourraient alors envisager des politiques différenciées et renouvelées (fiscales, accès commande publiques, soutien à l'export, financements publics...)
- Aux partenaires sociaux en interne comme marqueur de l'engagement responsable de la direction de l'entreprise

- Aux acheteurs publics et privés comme une aide à la décision (cf. clauses sociales)
- Aux agences de notation comme indicateur de performance sociale
- Aux futur(e)s candidat(e)s et au grand public comme marqueur de la culture interne des entreprises.

Le score de l'inclusion se composerait :

- De l'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes
- De l'index de la diversité
- Du taux de salarié(e)s en situation de handicap (cf. OETH)
- Du taux de salarié(e)s sous contrat en alternance
- Du taux de salarié(e)s embauchées répondant aux critères de l'IAE
- Du taux de dirigeant(e)s, de recruteur(se)s, d'acheteur(se)s et de managers formés aux pratiques inclusives
- D'un pourcentage d'achats, en euros, réalisés auprès du secteur de l'inclusion (IAE, EA, etc.).

“ Le score de l'inclusion, c'est une manière d'éduquer l'entreprise en la confrontant à ses responsabilités ”

Olivier Héroult
Engie



D'autres sujets, notamment liés aux ressources humaines (montée en compétences, mécénat de compétences, pratiques de commissionnement...) et financiers (investissements dans les JVS) pourraient s'y ajouter.

Sur le modèle de l'index de l'égalité professionnelle, le score de l'inclusion s'imposerait à toutes les entreprises d'au moins 50 salarié(e)s et créerait un palier à partir de 250 salarié(e)s.

Comment se calculerait-il ? En affectant un nombre de points à chaque composante dont le cumul aboutirait au score final. Si le score de l'entreprise est particulièrement élevé sur certains indicateurs, des points bonus pourraient lui être attribués (afin de reconnaître la volonté de compensation de certains domaines par d'autres). À l'inverse, un niveau minimum par indicateur devra être déterminé pour éviter que certaines entreprises délaissent totalement des pans entiers d'inclusion.

Quels bénéfices entraîne-t-il ? Il pourrait conditionner les aides directes au recrutement et les allègements d'impôts. Il pourrait octroyer des avantages en termes de crédits formation (par exemple à l'attention des salariés relevant de l'IAE) et d'appels d'offres publics.



“ L'important dans un score, c'est moins le niveau qu'il révèle que la dynamique qu'il crée. ”

Marylise Léon
CFDT

UNE DÉMARCHE CONSTRUITE AVEC LES ENTREPRISES

Le score de l'inclusion gagnera à être testé pendant au moins un an avant d'être déployé à grande échelle. Les mouvements tels « La France, une chance », Les entreprises pour la cité, les clubs Face, les CREPI, etc. pourraient être le lieu idéal de ce test grandeur nature.

PROPOSITION 16

Un critère de notation extra-financière

De nombreux dirigeant(e)s et responsables (RH, RSE, diversité...) de grands groupes se sont dit très à l'écoute des agences de notation et vigilant(e)s quant aux répercussions de leurs notes. Le score de l'inclusion pourrait donc servir de point de référence pour ces agences en attendant l'avènement de la comptabilité en triple capital.



PROPOSITION 17

Une mesure de la performance du management intégrée dans les primes annuelles

Toutes les organisations qui pratiquent le management par objectif pourraient fixer à leurs collaborateur(trice)s, en lien avec leurs objectifs métier, des objectifs inclusifs sur la base desquels leur apport serait évalué. Ceci pouvant aller jusqu'à indexer dessus une partie de leurs primes.





→ Valoriser

PROPOSITION 18

Des communautés de pratiques à travers des clubs d'entreprises

 Des offres de services particulières (kits pratiques, facilitateurs...) devraient rendre plus attractifs encore les clubs d'entreprises. C'est aussi à ces communautés que devrait revenir la responsabilité de promouvoir les initiatives et les succès de leurs membres de telle sorte que les actions inclusives s'inscrivent comme des composantes normales et récurrentes du paysage économique.

APPRECIATION DE LA MESURE	Effacité présumée	
	Appropriation	
	Facilité de mise en œuvre	

PROPOSITIONS 19 ET 20

Un label et une charte de l'inclusion

 L'idée d'un label de l'inclusion n'a pas retenu l'attention d'un grand nombre d'experts pour plusieurs raisons : foisonnement de labels, approche par silo, implication administrative trop lourde, animation très exigeante, etc. La réflexion autour du principe d'une charte a abouti à des conclusions similaires.

APPRECIATION DE LA MESURE	Effacité présumée	
	Appropriation	
	Facilité de mise en œuvre	

2. Le paysage de l'inclusion

Les vingt propositions présentées ci-avant replacent les entreprises au cœur de la société en reconnaissant que rien de ce qui s'y passe ne leur est étranger, à commencer par la situation précaire des plus vulnérables.

→ Les bénéficiaires

Qui sont-ils ?

L'inclusion est l'ensemble des actions qui visent à assurer que toutes les personnes puissent atteindre l'autonomie et participer à la société, quels que soient leurs parcours et leurs personnalités. Telle qu'entendue dans la présente étude, elle ne se focalise pas sur les questions de diversité sociale, géographique, ethnique ou religieuse, de genre, d'orientation sexuelle ou d'égalité femmes-hommes même si de nombreuses entreprises ont fait de ces sujets des terrains d'initiatives très volontaristes.

Elle se concentre sur les personnes éloignées de l'emploi qui sont pour beaucoup déjà les bénéficiaires de l'insertion par l'activité économique (IAE) ou du secteur adapté et protégé du handicap.

Celles-ci se composent « en priorité » des publics suivants : « les demandeurs d'emploi de longue durée, les bénéficiaires de minima sociaux, les personnes en situation de handicap et les jeunes peu ou pas qualifiés en recherche d'emploi » sans oublier les habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville¹.

1. Cf. la circulaire DGEFP n° 2015-04 du 13 mars 2015.

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	1 112 000	963 000	496 000	1 880 000	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.

Comment se retrouvent-ils « éloignés de l'emploi » ?

Par quels chemins ces personnes décrochent-elles d'une vie active stable ? L'éloignement de l'emploi ne dérive que très rarement d'une cause unique. Il résulte la plupart du temps d'une multiplicité de facteurs que l'on peut regrouper, pour simplifier, en deux catégories liées :

- À la personne et à son parcours : origine, environnement familial, lieu de résidence, problèmes de santé, accidents de la vie ou comportement dans la recherche d'emploi (renoncement, orientation, formation, etc.) ...
- Au marché du travail : qualifications, compétences techniques, relationnelles ou cognitives, expérience, appétences, discriminations...

On observe aussi qu'à des difficultés initiales qui augmentent les risques d'éloignement s'ajoutent des difficultés engendrées ou renforcées par l'éloignement lui-même tout aussi handicapantes.

Quels obstacles au retour à l'emploi ?

Pour des raisons de santé ou d'âge, certains individus sans emploi n'en recherchent pas (20 % des bénéficiaires du RSA ou de l'ASS). Chez les plus jeunes, l'attente des résultats des démarches en cours, la garde d'enfant(s) ou d'une personne dépendante, des problèmes de santé ou la conviction de ne pas trouver un emploi expliquent souvent l'absence de recherche active.

Quant à ceux qui se mobilisent, le manque d'autonomie dans les démarches, l'incapacité à valoriser leurs compétences, l'incapacité à définir un projet professionnel ou encore une certaine désorientation dès qu'il s'agit de mener des recherches ciblées les freinent dans leur élan. Les problèmes d'adaptation au monde de l'entreprise ne sont également pas pour rien dans leur situation. Tout comme les préjugés (une personne handicapée serait moins productive) ou les représentations stigmatisantes côté employeurs et les dispositifs très rigides côté institutions.



Les temporalités sont très différentes entre le temps institutionnel, où l'instruction peut prendre plusieurs mois, et le temps des demandeurs, marqué tour à tour par un étirement maussade de l'attente et par l'urgence de se sortir d'une situation difficile. ”

Louis Bertrand
Inserm

Quels leviers au retour à l'emploi ?

Les faire revenir sur le marché du travail nécessite de leur redonner confiance et de les guider tout en leur laissant la plus grande autonomie dans leurs choix et leurs décisions. Dosage subtil qui implique de « cheminer aux côtés de la personne dans la durée » et de s'adapter à son rythme plutôt que de lui imposer celui de l'entreprise. Pour que la greffe prenne, il faut alors les placer dans « un environnement de travail protégé dont les règles sont davantage respectueuses des difficultés des personnes vulnérables »².

Il y a donc un équilibre précaire à trouver entre l'intégration dans un collectif de travail huilé qui va permettre à la personne de regagner un sentiment d'appartenance, de se sentir à nouveau considérée voire utile à la société, et un traitement différencié compte tenu de sa situation et de son histoire particulières.



→ Les acteurs et leurs pratiques

Qui sont-ils ?

Les acteurs qui se consacrent à l'aide aux personnes les plus éloignées de l'emploi sont nombreux et tissent un paysage où il n'est pas évident de se repérer :

- Acteurs institutionnels : Pôle emploi, Missions locales (environ 1,4 million de jeunes suivis), Cap emploi (environ 100 000 personnes suivies) et autres acteurs du service public de l'emploi
- Acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE) : 3 800 structures pour environ 134 000 salariés au sein des ateliers et chantiers d'insertion, des associations intermédiaires, des entreprises d'insertion et des entreprises de travail temporaire d'insertion
- Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) : 165 GEIQ fédérant plus de 6 200 entreprises pour environ 7 500 embauches par an
- Secteur adapté : établissements et services d'aide par le travail (ESAT,

environ 117 000 personnes) et entreprises adaptées (EA, environ 31 500 personnes)

- Entreprises de l'économie sociale et solidaire : environ 2,4 millions de salariés
- Secteur associatif
- Collectifs d'entreprises.

Quelles pratiques prônent-ils ?

Pendant longtemps, la finalité de l'accompagnement des personnes vulnérables a consisté à les aider à lever tous les freins qui empêchaient leur retour à l'emploi avant de les lancer dans le grand bain ; depuis peu, la conviction que l'emploi participe directement de cette levée des freins pousse à entamer des recherches le plus tôt possible - c'est l'objet même des SIAE, des EA et plus encore des ETTI. Le dispositif « Garanties Jeunes » lancé en 2013 au sein des Missions locales à titre expérimental, et passé de 100 000 à 500 000 jeunes depuis, est une des incarnations de cette philosophie. L'expérimentation Territoires zéro chômeur

2. Alice Casagrande, Jessie Brun, Claire Landais (2012), *Restitution de l'enquête qualitative sur « Le sens du travail », Croix-Rouge française/Solidarités nouvelles face au chômage/ANDICAT.*



de longue durée (TZCLD) lancée en 2016 se fonde également sur cette logique et son élargissement récent montre qu'elle est à présent bien acceptée.

À combien se montent les dépenses en faveur de l'emploi ?

Les dépenses associées aux politiques « actives » du marché du travail (formation professionnelle, incitations à l'emploi, emploi protégé, création directe d'emplois et aide à la création d'entreprise) s'élèvent à 15,3 Md €. Ce montant n'englobe pas que les personnes très éloignées de l'emploi ni la totalité des dépenses. Ainsi, les dépenses de personnel et de fonctionnement du service public de l'emploi (SPE) s'élevaient quant à elles à 5,8 Md € en 2017.

Les dépenses qui visent un impact direct ou indirect sur l'emploi dans les entreprises (le crédit d'impôt compétitivité emploi, les allègements de cotisations sociales patronales sur les bas salaires, le taux réduit de cotisations familiales patronales, la prime d'activité, etc.) se montent quant à elles à 73 Md €.

Quelles contreparties ?

Un constat s'impose à la lecture de ces sommes importantes : les aides aux entreprises du milieu « ordinaire » sont près de cinq fois supérieures à celles versées directement aux bénéficiaires ou aux structures qui les accompagnent. Se pose alors la question des contreparties qui peuvent réduire ce qu'il est courant d'appeler les effets d'aubaine.

Il semble utile d'aller plus loin dans les attentes, qui viennent conditionner ces aides, en matière d'emploi, de formation et d'accompagnement que l'État formule à l'égard des entreprises qu'il vient soutenir financièrement dans une démarche d'inclusion.

L'enjeu est de taille car l'accroissement des inégalités et l'enracinement de toute une frange de la population dans l'inactivité ou la faible activité font peser une menace non seulement financière mais aussi et surtout sociale sur notre pays.

3. Les freins

à l'inclusion dans les entreprises

→ Des freins systémiques externes aux entreprises

Des besoins en compétences en décalage avec les personnes les plus vulnérables

Même si les métiers qui ont le plus augmenté depuis trente ans sont les métiers de cadres et de professions intellectuelles supérieures, le secteur tertiaire reste friand de profils peu qualifiés. Malgré tout, d'une génération à l'autre, un même emploi exige souvent un niveau de qualification supérieur.

Sur le marché du travail, les compétences techniques présentent une durée de vie de plus en plus brève et les individus qui n'ont pas eu l'occasion d'actualiser leurs savoir-faire peuvent vite se sentir dépassés. Quant aux très recherchées *soft skills*, pour une majorité de recruteurs leur niveau est encore intuitivement très corrélé au diplôme.

Un secteur et des candidats peu visibles

Vous voulez vous lancer dans une démarche inclusive ? Que ce soit pour trouver le bon partenaire ou choisir le bon dispositif, vous devrez vous armer de courage, de méthode et de patience. D'autant que les acteurs du secteur eux-mêmes sont peu à l'aise avec la notion de prospection commerciale et que leurs réussites sont finalement peu médiatisées au regard des bienfaits qu'elles apportent.

Quant aux candidats, s'ils ne sont pas suivis par tel conseiller ou telle association, bon nombre finissent par disparaître des radars et devenir très difficilement repérables par des entreprises dont ce n'est pas la vocation.

→ Des freins culturels externes aux entreprises

Un champ qui recouvre beaucoup de notions

Pour beaucoup de décideurs, les questions d'inclusion dépassent le champ des personnes éloignées de l'emploi. S'y trouvent également incluses les notions de lutte contre les discriminations et donc de diversité (sociale, sexuelle, ethnique, etc.) ou d'égalité femme-homme.

Lorsque nous élargissons la perspective cependant, en regardant comment l'inclusion est intégrée aux démarches de responsabilité sociale et environnementale (RSE), nous nous rendons compte qu'elle n'est guère mise en avant, les questions environnementales étant souvent plus visibles.

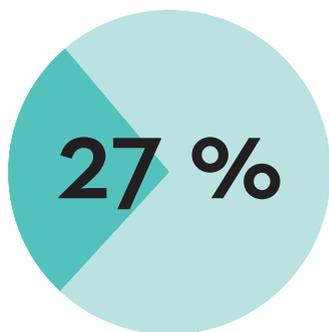


Figure 5 –
Proportion des dirigeants et DRH de grandes et moyennes entreprises citant la productivité comme un frein à la mise en place d'actions inclusives.
(Source : Lab'Ho/Côté clients)

Des pratiques de recrutement inadaptées

Malgré la formation à la non-discrimination à l'embauche obligatoire pour les recruteurs des entreprises de plus de 300 personnes³, les traitements différenciants ne sont pas absents comme l'a montré en février 2020 la campagne de *testing* menée à l'initiative du gouvernement. L'approche par les compétences, même si elle n'est pas exempte de limites, offre des résultats plus probants en matière de diversité et d'inclusion.

La soi-disant inefficacité des publics éloignés de l'emploi

Une des idées reçues les mieux partagées renvoie au niveau de performance des personnes éloignées de l'emploi. À juste titre ? Pas vraiment : une fois la phase d'acculturation passée, force est de constater que l'efficacité des personnes issues de l'inclusion est souvent identique à celle des autres salariés⁴.

En fait, tout comme un actif devrait pouvoir entretenir son employabilité, un employeur doit veiller à « bien employer », autrement dit à mettre ses collaborateurs dans de bonnes conditions.

3. Cf. la loi « Égalité et Citoyenneté » du 27 janvier 2017.

4. Goowill management (2010), *Diversité du capital humain et performance économique de l'entreprise*, IMS Entreprendre pour la cité.

→ Des freins individuels externes aux entreprises

Certains individus ne sont pas totalement prêts à travailler en entreprise « classique » pour des raisons qui renvoient le plus souvent à leur histoire personnelle.

Un « droit au retour » dans le giron de l'IAE (ou de l'ESAT, de l'EA...) après une expérience peu concluante est plébiscité par les spécialistes.

→ Des freins individuels internes aux entreprises

Un manque d'ouverture

Inclure, c'est d'abord accepter les différences, toutes les différences, sans jugement. C'est favoriser leur rencontre et leur mélange. Malheureusement, le poids des idées reçues ou des opinions parfois fondées sur une unique expérience décevante freine encore les initiatives. En outre, il est rassurant de trouver chez l'autre un profil similaire et donc une proximité immédiate – que nous prenons, à tort, pour une minimisation du risque.

Un déficit d'implication

De nombreux dirigeants et collaborateurs ne savent pas ce que c'est que d'être « vulnérable » (ne pas avoir de logement, de permis de conduire...). D'autres hésitent – voire ne songent pas – à se lancer dans une démarche inclusive à grande échelle alors qu'ils pratiquent sûrement déjà, au quotidien, sans s'en rendre compte, l'inclusion.

Une chose est sûre : plus les dirigeants et décideurs RH se sentent concernés à titre personnel par le sort des personnes éloignées de l'emploi, plus leur entreprise met en place des actions à leur intention (30 % des entreprises des dirigeants concernés s'impliquent contre 18 % des entreprises en moyenne⁵).



Avant de faire de l'inclusion, il faut comprendre l'autre. Alors, moi aussi, je me suis levé à quatre heures du matin et je suis allé distribuer des imprimés. ”

Samuel Dewitte,
Groupe Hopps



5. Enquête Côté clients/Lab'Ho (2020).

→ Des freins organisationnels internes aux entreprises

Un manque de vision et d'indicateurs

En entreprise, ce qui ne se mesure pas ne se pilote pas et a fortiori ne s'améliore pas. Or, que constatons-nous lorsque nous interrogeons des dirigeants et décideurs RH ? Que même les plus convaincus et les plus volontaires ne disposent pas d'indicateurs consolidés de leurs actions inclusives.

L'inclusion, « c'est un métier »

Toutes les entreprises, y compris les plus impliquées, reconnaissent que les efforts exigés par une démarche inclusive ne sont pas mineurs en termes de ressources, de pratiques ou d'évolution des mentalités. De fait, tant que l'inclusion est plus associée à une conscience sociale qu'à une nécessité business, elle n'est pas considérée comme « vitale » et ne rentre pas dans les compétences et les initiatives à développer et promouvoir en interne.

QUELS SONT LES FREINS À LA MISE EN PLACE D' ACTIONS INCLUSIVES ?

Je crains de recruter certains profils sources de difficultés

34 %

Je crains pour la productivité de la personne et de l'équipe

20 %

J'aurais besoin d'accompagnement

16 %

Je trouve que cela coûte trop cher

15 %

Source : Côté clients/Lab'Ho



4. Les facteurs de **SUCCÈS** des démarches inclusives

→ L'intégration à la stratégie de l'entreprise

L'impact de la raison d'être

La raison d'être fait écho aux questions de société auxquelles l'entreprise veut s'employer à répondre (par exemple, la mobilité chez Michelin) et renvoie directement au changement qu'elle veut voir advenir dans la société.

Une entreprise comme Valrhona a ainsi pour mot d'ordre « Faire du bien avec du bon » et milite pour des pratiques d'achats et de production plus respectueuses des hommes et de la nature tandis que sa fondation s'attache à éveiller les jeunes aux métiers de la gastronomie.

Mais combien d'entreprises perdent de vue le motif qui les a vues naître au fil des années ? Si celui-ci n'est pas écrit, martelé, actualisé, il finit bien souvent perdu ou dévoyé. Ainsi, plus votre démarche inclusive sera en phase avec votre raison d'être, plus elle sera

légitime et plus elle sera puissante.

Les ONG et les agences de notation sont d'ailleurs de plus en plus sensibles à cette cohérence interne.

Une connaissance fine des métiers... et de ceux qui les occupent

Une démarche inclusive peut naître directement du terrain ; elle nécessite alors de bien connaître ses collaborateurs, leurs attentes et leurs besoins – y compris en dehors de la sphère professionnelle.

Pour beaucoup d'entreprises, les clauses sociales des marchés apparaissent comme un moyen concret d'aligner les actions d'inclusion avec les enjeux business. C'est dans cette perspective que Suez a créé une direction de l'innovation sociale qui accompagne les équipes commerciales, RH et achats afin de rendre plus inclusives leurs pratiques métiers.

Marquer l'inclusion dans l'organisation

Au-delà, c'est bien en donnant une dimension organisationnelle à sa démarche inclusive qu'un groupe comme Engie parvient à gérer durablement de vastes populations d'alternants

(7 000 tuteurs formés pour les encadrer).

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.

→ Une culture d'entreprise ouverte

Au commencement était le(la) dirigeant(e)

Votre dirigeant(e) s'est-il(elle) investi(e) dans l'un des nombreux mouvements à vocation sociétale ? A-t-il(elle) communiqué en interne sur sa décision, l'impact qu'elle a eue sur ses convictions et les actions qui en ont découlé ? Ce sont autant de messages passés à tous les collaborateurs : le sort des plus vulnérables est un sujet digne d'intérêt pour la direction ; il doit donc aussi l'être pour tous.

Une question de valeurs

Certains groupes, de par leur histoire, ont une culture du service public très ancrée (tel Engie). D'autres sont inspirés par une activité de proximité peu délocalisable (tel Veolia). D'autres enfin ont inscrit l'inclusion dans leurs valeurs depuis longtemps (tel Seb ou Adecco).

Au final, la majorité de ceux qui s'engagent vraiment au quotidien le font parce que la culture de leur entreprise leur dicte de telles démarches. Parce que leurs actions sont valorisées et leur investissement récompensé.

Rayonner sur toutes les parties prenantes

Une culture d'entreprise favorable à l'inclusion mérite d'être médiatisée afin que tous les partenaires de l'entreprise s'en inspirent. Le mécénat de compétences est un moyen de créer ces nécessaires passerelles entre l'interne et l'externe.

Si une culture doit se diffuser, elle doit aussi s'enrichir. Les communautés de pratiques et autres cercles d'entreprises (La France, une chance ; les entreprises pour la cité ; les clubs FACE ; les Crepi ; l'AFMD...) sont des occasions d'échanges et de réseautage que les dirigeants les plus concernés ne manquent pas de saisir.



Il faut accepter que certaines initiatives prennent du temps. Si on y croit et qu'elles sont en phase avec l'entreprise, elles finissent par devenir des atouts. ”

Joël Tronchon
Groupe Seb

→ 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 que la moyenne ; qui dit recrutement inclusif dit donc aussi recrutement local. Des relations étroites avec les intermédiaires de l'emploi sur le territoire sont alors essentielles.

Cette dimension locale qui vaut pour les RH vaut tout autant pour le département Achats et peut même s'étendre à la réimplantation d'activités jadis délocalisées susceptibles de puiser dans un vivier d'actifs peu qualifiés.

La mutualisation des ressources

Mises en commun, les bonnes volontés se muent en détermination et font naître cohésion et entraide. Les GEIQ ou les ETTI qui embauchent directement les publics ciblés puis les mettent à disposition des adhérents en alternant formations théoriques et pratiques en sont des exemples vivants.

Le sujet dépassant les clivages public-privé, il est même possible d'envisager des formations communes (collaborateurs + demandeurs d'emploi) ainsi que l'a montré, par exemple, une initiative de l'Association familiale Mulliez (AFM) autour du codage informatique.

→ Un accompagnement durable

Pour les bénéficiaires : résolution des freins et acculturation aux codes de l'entreprise

L'entreprise est souvent désarmée face aux difficultés rencontrées par les publics de l'inclusion. Pour y répondre, certains croient en une plus grande porosité entre l'entreprise et les acteurs de l'emploi associatifs. Ainsi l'association Solidarités nouvelles face au chômage a mis en place « un système d'intermédiation externe à l'entreprise qui nous permet de poursuivre notre accompagnement durant la période d'essai voire durant les CDD de six à douze mois », explique Vincent Godebout, son délégué général.

Pour les entreprises : changement des mentalités et des modalités de recrutement et d'intégration

Comment aider les entreprises à s'ouvrir à plus de diversité, plus de différences

et plus d'engagement social ? Nous ne changeons qu'en quittant notre zone de confort et en nous confrontant à l'inédit. C'est donc en les mettant au contact de ces publics, en leur montrant la réussite d'initiatives singulières, volontaires, locales ou encore en les invitant à monter elles-mêmes des projets que les entreprises et leurs décideurs pourront jauger l'impact d'une démarche inclusive. C'est ainsi par exemple que procède, non sans succès, le Campus de l'inclusion.

Le recrutement inclusif avec tout le travail qu'il exige autour des biais cognitifs et autres représentations stéréotypées s'impose également comme une nécessité. L'intégration puis l'accompagnement au fil des mois sont tout aussi essentiels pour que le collaborateur trouve ses marques au sein d'un environnement de travail adapté et bienveillant.

→ Des solutions aménagées

Adapter la chaîne de valeur, pas le niveau de qualité

Une action inclusive passe parfois par des aménagements à durée indéterminée. Mais c'est en partant du principe que cela va créer des opportunités pour l'entreprise (fierté des collaborateurs, regain d'implication et de sens au travail, amélioration de la productivité, gain d'appels d'offres, et d'autres bénéfices tels que l'apaisement du climat social...) qu'une telle action doit s'entreprendre.

Adapter le poste, pas la personne

La démarche inclusive requiert de prendre le contre-pied du *modus operandi* classique du recrutement : si vous voulez vraiment être inclusif, ne demandez pas où les personnes vulnérables vont s'intégrer dans votre entreprise, demandez-vous ce qu'elles peuvent vous apporter et comment faire pour profiter de la richesse qu'elles ont à offrir.

Adapter la formation, pas le métier

Si des métiers restent inaccessibles aux personnes vulnérables, c'est davantage pour des questions de réseaux et de culture que de compétences techniques. Car avec des modalités comme l'AFEST (action de formation en situation de travail qui, par des moments réflexifs, ancre durablement les apprentissages), l'acquisition de savoir-faire s'intègre habilement dans le flux de l'activité. Tout en exigeant une implication de l'entreprise de nature à faire évoluer sa culture interne.

“ La clé, c'est d'aider les entreprises, pas les autistes. ”

Jean-François Dufresne
Vivre et travailler autrement



Auteur :

Laurent Habart

Relecture :

Jean-François Connan,
Guillaume Hermitte,
Cécile Mathivet, Bruce Roch

Enquête quantitative :

BVA/ Côté Clients
(Vianney Vandewalle)

**Conception graphique,
maquette et mise en page :**

In medias res

Crédit photos :

Caroline Bazin,
Xavier Renaud / The Adecco Group,
Ongaeshi Studio / Fondation de France

Impression :

HandiPRINT - Entreprise Adaptée
et Solidaire

Dépôt légal : juin 2021

Le Lab'Ho est une initiative
de The Adecco Group

Adecco Groupe France S.A.S.
au capital de 1038 060 €
- 451148 209 R.C.S. LYON.

Siège social: 2 rue Henri-Legay
69626 Villeurbanne Cedex

Cécile Mathivet,
directrice du Lab'Ho

The Adecco Group
Cœur Défense Tour B
110 Esplanade du Général De Gaulle
92931 La Défense Cedex

Tél: +33 6 61 31 24 43

 www.labho.fr

 @labho_RH

FONDATION THE ADECCO GROUP

Sous l'égide de la Fondation de France

Depuis 2002, la Fondation The Adecco Group, sous égide de la Fondation de France, accompagne les associations françaises pour anticiper un monde du travail en évolution et intervient auprès de leurs bénéficiaires par le mécénat de compétences. En 2021, la Fondation The Adecco Group et le Lab'Ho se rapprochent pour travailler conjointement sur des causes en lien avec la découverte des métiers et l'insertion professionnelle, le développement des compétences, l'emploi et le futur du travail. The Adecco Group, ses filiales, ses collaborateurs et ses partenaires coconstruisent des expérimentations sociales qui participent à l'émergence de solutions innovantes. Ils s'appuient sur des travaux de recherche qui accompagnent les actions et en évaluent les résultats. Ensemble, ils observent, anticipent et diffusent une vision d'un monde du travail plus durable et inclusif.



Plateforme réflexion et de propositions collaboratives destinée à penser le futur du travail, le Lab'Ho s'appuie sur deux axes :

- un axe d'intérêt général : pôle Études de la Fondation du Groupe Adecco, il produit des contenus d'analyse et de prospective destinés à enrichir le savoir de la communauté des candidats, collaborateurs, partenaires
- un axe partenarial : il recherche ou est sollicité des partenaires pour coproduire des études, observatoires, conférences, séminaires, formation

Son approche est volontairement sociale, attentive aux enjeux de la société et de ses acteurs publics et privés.

Jun 2021 – Produit par le Lab'ho
pour la Fondation The Adecco Group

Fondation The Adecco Group
Sous l'égide de la Fondation de France
2, rue Henri Legay – 69626 Villeurbanne Cedex
fondation@adeccogroup.com
www.groupe-adecco.fr/fondation

 www.groupe-adecco.fr/fondation

 [@FondationAdecco](https://twitter.com/FondationAdecco)

FONDATION
THE ADECCO GROUP

Sous l'égide de la Fondation de France

