

# Etat des lieux de la diversité dans les entreprises de la Branche

Branche des bureaux d'étude techniques, des cabinets  
d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseil

---

Février 2021

WWW.ADESATT.COM

# Table des matières

---

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>I. Définitions : Inclusion ou diversité ? .....</b>	<b>3</b>
<b>II. Quelques chiffres clés de la Branche en matière de diversité .....</b>	<b>4</b>
A. Une Branche peu féminisée .....	4
B. Des profils jeunes .....	5
C. Une forte représentation des cadres .....	6
<b>III. Contexte et objectifs de la démarche .....</b>	<b>7</b>
<b>IV. Principaux enseignements de l'état des lieux .....</b>	<b>8</b>
<b>V. Méthodologie et profil de l'échantillon .....</b>	<b>9</b>
A. Le volet qualitatif .....	9
B. Le volet quantitatif .....	10
<b>Etat des lieux de l'inclusion .....</b>	<b>12</b>
<b>I. Les enjeux des entreprises de la Branche en matière d'emploi .....</b>	<b>12</b>
<b>II. L'inclusion : une réelle opportunité perçue par les entreprises .....</b>	<b>14</b>
A. Des bénéfices incontestés de l'inclusion .....	14
B. Plusieurs cibles potentielles de l'inclusion .....	15
C. Des spécificités selon le secteur d'activité .....	16
D. ...et la taille de l'entreprise .....	17
<b>III. Mais un engagement de la Branche encore limité en matière d'inclusion .....</b>	<b>19</b>
A. Dans les faits, des actions encore limitées .....	19
B. Des grandes structures plus engagées que les petites .....	20
C. Les secteurs du Numérique et de l'Ingénierie plus avancés que le Conseil .....	21
<b>IV. Les pratiques des entreprises de la Branche en matière d'inclusion .....</b>	<b>22</b>
A. Des cibles effectives qui ne recoupent que partiellement les cibles potentielles .....	22
D. Les principales actions mises en place en faveur de l'inclusion .....	27
E. Exemples de bonnes pratiques actuelles des entreprises .....	29
F. Des entreprises encore peu accompagnées dans leur démarche d'inclusion ...	30
<b>V. Les motivations et freins à l'engagement en faveur de l'inclusion .....</b>	<b>32</b>
A. La conviction du dirigeant, principal moteur d'action en faveur de l'inclusion ...	32
B. De multiples freins à l'action .....	33
<b>VI. Un vrai besoin d'accompagnement sur l'inclusion et des attentes élevées à l'égard de la Branche .....</b>	<b>36</b>
A. Accompagner .....	39
B. Inspirer, favoriser le partage, dynamiser .....	39

C.	Former .....	40
D.	Sensibiliser .....	40

**Plan d'action : recommandations .....42**

A.	Faire changer le regard et les pratiques des entreprises de la Branche en matière de diversité.....	42
B.	Accompagner les publics cibles de la diversité dans leur intégration et leur évolution dans les entreprises de la Branche .....	44
C.	Faire évoluer les parcours d'étude vers plus de diversité (travail de long terme)	45

**ANNEXES .....46**

A.	Réglementations, chartes et labels .....	46
B.	Exemple de bonne pratique dans l'Ingénierie .....	46
C.	Exemple de bonne pratique dans le Numérique .....	47
D.	Exemple de bonne pratique dans le Conseil .....	48
E.	Exemple de bonne pratique dans l'Événementiel .....	48
F.	Exemple de bonne pratique dans la Traduction .....	49

# Introduction

---

## I. Définitions : Inclusion ou diversité ?

Pour cadrer le sujet, il convient d'abord de définir les termes.

**La diversité** est l'ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent : Faire entrer la diversité dans l'entreprise. (Cette notion, qui intègre des différences comme le handicap, est développée pour lutter contre la discrimination.)

→ Evaluer la diversité dans une entreprise, c'est **faire la photographie du degré de différences qu'il existe à l'intérieur de l'entreprise.**

→ Mesurer la diversité comprend **des critères comptabilisables** : les nationalités, l'âge, le genre, le handicap etc. - mais aussi des critères invisibles ou non comptabilisables (car il est illégal de les mesurer) : la religion, l'orientation sexuelle, l'opinion politique... L'inclusion fait référence à la manière dont une entreprise met en dynamique et en mouvement cette diversité : quels sont les moyens mis en œuvre pour faire vivre la diversité au sein d'une organisation ? Mesurer l'inclusion correspond à mesurer les ressentis, et pas des chiffres (s'il n'y a pas de ressentis positifs, c'est que l'entreprise n'est pas inclusive).

3

**L'inclusion** est l'acte d'intégration d'une personne dans un groupe, où chaque membre se voit accorder les mêmes droits et opportunités. Elle a un impact direct sur le sentiment d'appartenance, le sentiment d'être entendu.e et le sentiment de pouvoir s'exprimer de manière authentique en toute sécurité.

→ Evaluer l'inclusion dans une entreprise, c'est **mesurer la manière dont une entreprise met en dynamique et en mouvement la diversité** : quels sont les moyens mis en œuvre pour faire vivre la diversité au sein d'une organisation ?

→ Mesurer l'inclusion correspond à **mesurer les ressentis**, et pas des chiffres (s'il n'y a pas de ressentis positifs, c'est que l'entreprise n'est pas inclusive).

L'état des lieux initial portait sur « *l'inclusion* ». Les différents travaux conduits ont amené à questionner ce terme et à lui préférer celui de « diversité » compte-tenu :

- **De l'état d'avancement limité des entreprises de la Branche sur le sujet** (on le verra dans les résultats de l'état des lieux en la matière).
- **D'une nécessaire pédagogie à faire sur un concept complexe.** Si les entreprises interviewées ont su donner une définition globalement correcte du terme (l'intégration de tous, une capacité à s'ouvrir à tous les profils en assurant une bonne cohésion du groupe), le terme a reçu un accueil réservé (un concept difficile à définir, voire un peu jargonnel, « à la mode » ...)

« Pour moi, la notion d'inclusion est assez vague. J'ai tendance à rapprocher ce terme de l'insertion. » – Ingénierie, TPE.

« Je n'aime pas trop ce mot, parce que personne ne sait ce que ça veut dire. J'ai l'impression que ça fait partie des nouveaux mots à la mode, un mot jargonique de la RSE. » – Numérique, PME

« Ce mot est aujourd'hui galvaudé, on a l'impression de le connaître mais en fait on ne sait pas ce qu'il y a derrière. » - Ingénierie, Grand groupe

« On a fait le choix de parler de diversité et non d'inclusion pour que ce soit facile à comprendre en interne. » - Ingénierie, Grand groupe

Il convient dans un premier temps pour la Branche de se concentrer sur **l'encouragement de l'intégration et du développement dans l'entreprise de certaines cibles** – y compris des profils jusqu'à présent pas ou peu envisagés par les entreprises de la Branche (ex. niveaux d'étude inférieur, parcours atypiques, jeunes « décrocheurs », personnes issues des QPV, réfugiés...). Ces actions en faveur de la diversité pourront être complétées dans un second temps par **une enquête de satisfaction permettant de mesurer le sentiment d'inclusion des salariés** des entreprises de la Branche.

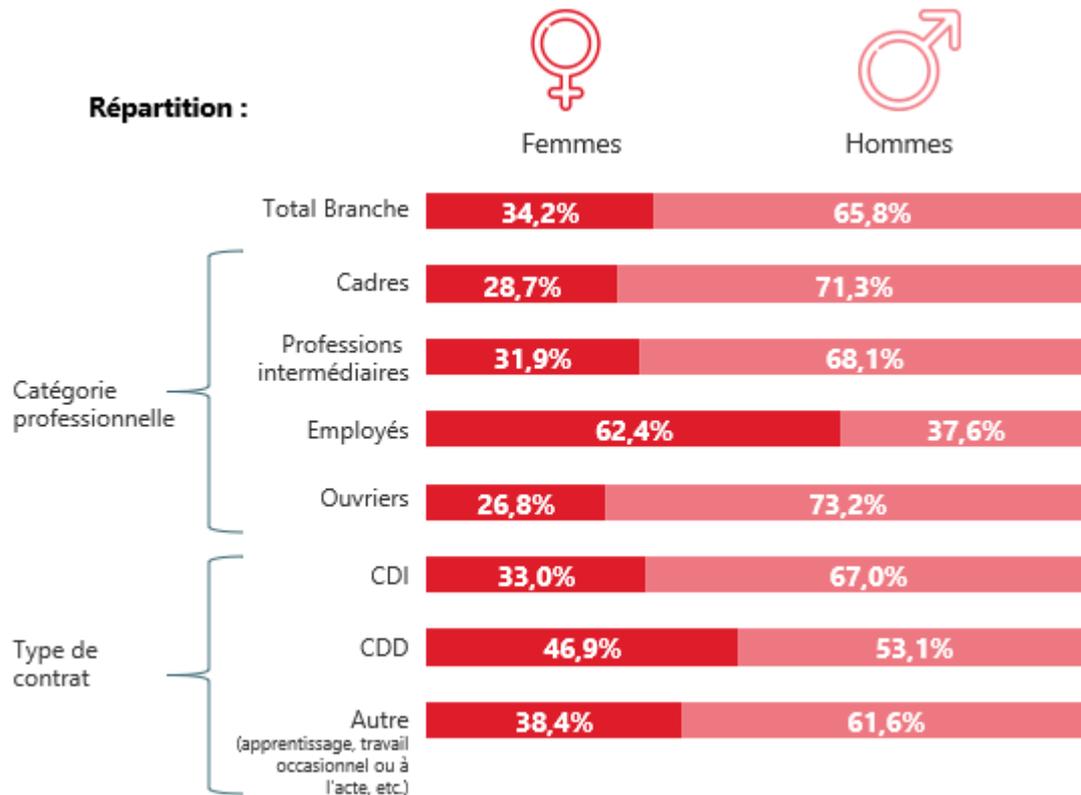
**ATTENTION : dans l'état des lieux mené en 2020, les entreprises ont été interrogées sur leur prise en compte de l'inclusion. Ce terme a donc été conservé dans le présent rapport.**

## II. Quelques chiffres clés de la Branche en matière de diversité

4

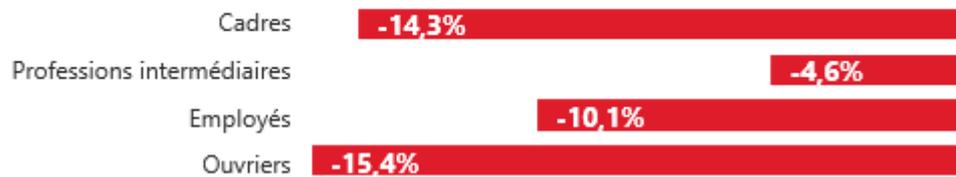
### A. Une Branche peu féminisée

La Branche BET se caractérise par une faible féminisation (près de 34% des salariés de la Branche sont des femmes), avec une surreprésentation à des niveaux hiérarchiques inférieurs (62% parmi les employés), davantage de CDD, ainsi que des inégalités de salaire à niveau hiérarchique égal de l'ordre de 14% (pour les cadres), soit légèrement inférieure à la moyenne nationale (18% d'écart de salaire entre les hommes et femmes cadres en France - Source : Apec, Baromètre annuel sur la rémunération des cadres, 2018).



5

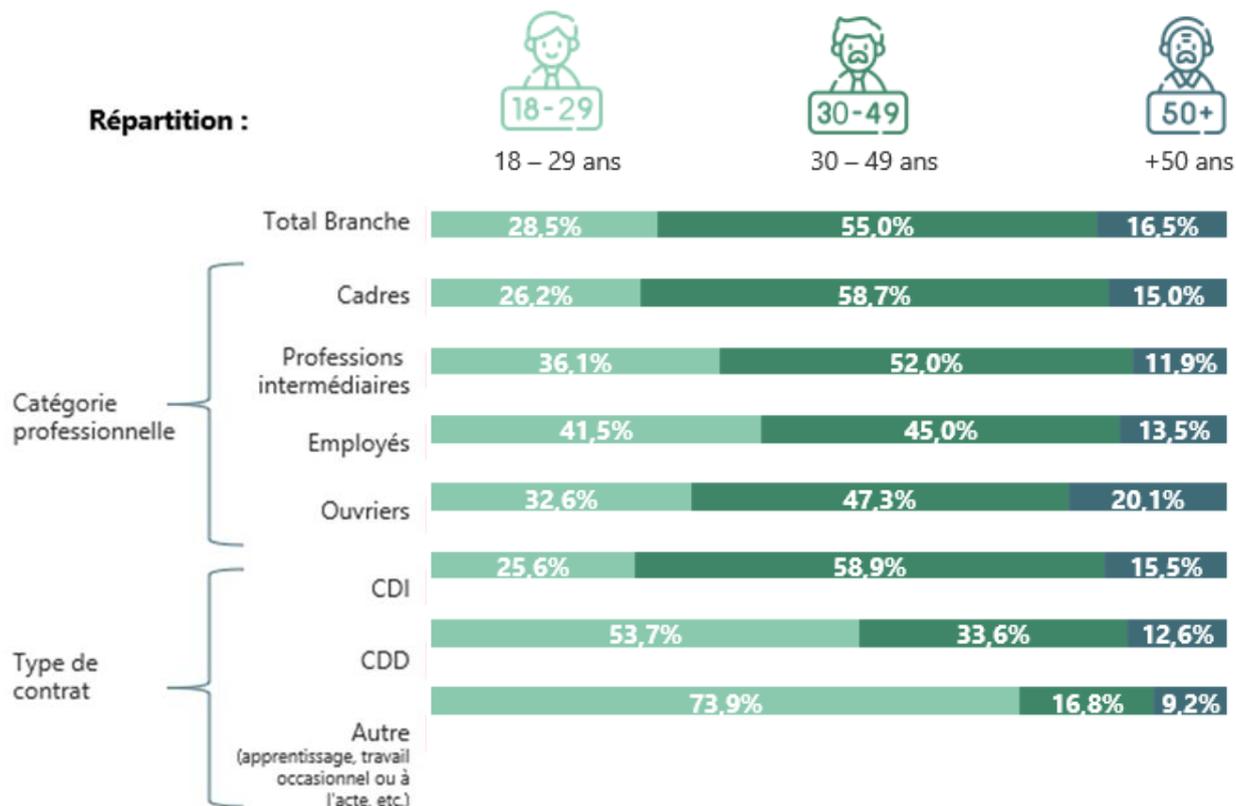
**Ecart femmes/hommes du salaire mensuel net moyen, par catégorie professionnelle :**



Sources : données DADS INSEE (2015), Portrait statistique de branche DARES (2017)

**B. Des profils jeunes**

La Branche compte aussi **des profils plutôt jeunes** : près de 30% des salariés ont moins de 30 ans vs. seulement 16% ont 50 ans ou plus.

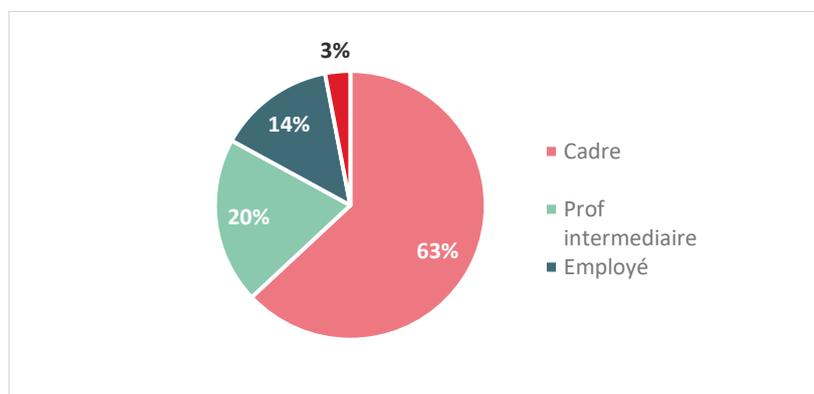


Sources : données DADS INSEE (2015), Portrait statistique de branche DARES (2017)

### C. Une forte représentation des cadres

Dernière aspérité marquante : **une représentation importante des profils cadres (63%)**.

Répartition des salariés par catégorie socio-professionnelle



Sources : données DADS INSEE (2015), Portrait statistique de branche DARES (2017)

## II. Contexte et objectifs de la démarche

La Branche BET est confrontée depuis plusieurs années à un enjeu d'attractivité et de fidélisation des talents. Dans ce contexte, elle a souhaité mené un projet de construction de baromètre de la diversité. L'enjeu était de disposer d'un état des lieux sur la diversité aussi complet que possible, à jour et régulièrement actualisé, pour permettre de déboucher sur des négociations de Branche.

Les principaux objectifs de la mission étaient les suivants :

- **Faire un état des lieux de la Branche en matière de diversité** en capitalisant sur les données à disposition, mais aussi en comblant les « trous dans la raquette » sur les sujets de l'inclusion, notamment sur certains publics (personnes en situation de handicap, décrocheurs, seniors) avoir ces données actualisées, contextualisées, permettre à la branche de se positionner, d'engager des négociations.
- **Actualiser régulièrement cette photographie**, en la faisant évoluer dans le temps.

### Démarche suivie

Etapes	Contenu
<b>Cadrage de la mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des objectifs et de la méthodologie</li> </ul>
<b>Etape 1 - Etat des lieux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens individuels auprès des entreprises de la Branche et regards croisés avec des parties prenantes externes</li> <li>• Enquêtes en ligne auprès des entreprises de la Branche</li> </ul>
<b>Etape 2 – Construction du baromètre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion de co-construction du baromètre avec des parties prenantes externes</li> <li>• Travail en chambre de recherche et de consolidation des données disponibles</li> </ul>
<b>Etape 3 - Restitution des résultats et préconisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction du rapport, synthèse et recommandations sur le plan d'action</li> <li>• Elaboration du baromètre et de sa présentation visuelle (infographie), préconisations sur le plan de communication</li> </ul>

### III. Principaux enseignements de l'état des lieux

#### L'inclusion est perçue *a priori* comme une opportunité par les entreprises.

Dans son principe, l'inclusion est considérée par les entreprises comme **un vrai levier de recrutement et de fidélisation** des collaborateurs, **réponse possible aux enjeux RH** auxquels est confrontée la Branche : **attractivité et visibilité, pénurie des compétences liée à une transformation rapide des métiers** (notamment dans les secteurs du Numérique et de l'Ingénierie).

#### Mais dans la réalité, c'est un enjeu mal connu et encore peu pris en compte.

La compréhension du concept même d'inclusion et la connaissance de la réglementation associée restent limitées de même que les actions concrètes. Tous secteurs confondus, les entreprises de la Branche sont globalement peu avancées en matière d'inclusion et une très large majorité n'a encore déployé aucune action (plus de deux tiers des entreprises sondées). Pour autant, les entreprises ont tendance à s'auto-évaluer comme relativement matures sur un marché jugé très peu dynamique en la matière.

Les principales actions mises en place concernent le recrutement, en lien direct avec les problématiques RH d'attractivité et de pénurie des compétences (en particulier dans les secteurs Numérique et Ingénierie).

#### L'engagement des entreprises est variable selon la taille et le secteur.

On constate que l'engagement des entreprises croît avec leur taille. De même, les secteurs du Numérique et de l'Ingénierie sont un peu plus avancés que le secteur du Conseil.

#### On constate plusieurs moteurs et freins à l'engagement en faveur de l'inclusion.

La **conviction du dirigeant** reste la principale raison des entreprises à **franchir le pas**.

Si un tiers des entreprises déclare ne pas avoir de blocage particulier dans la mise en place d'une démarche d'inclusion, les freins sont multiples et principalement internes : un manque de ressources (temps et budget) à allouer, mais aussi plus largement un manque de connaissances sur un sujet complexe (qui peut donner le sentiment d'un manque de leviers d'action), ainsi que des freins culturels plus implicites (une tendance naturelle à reproduire privilégier des profils connus dans les recrutements, des préjugés fortement ancrés).

#### Les attentes des entreprises vis-à-vis de la Branche sont élevées.

Pour surmonter ces freins, le besoin de soutien et d'accompagnement est élevé. Les entreprises sont en attente forte **d'outils très opérationnels et d'acculturation** au sujet, pour mieux le comprendre et passer à l'action. **Les exemples inspirants et le partage d'expériences** sont également des leviers importants pour donner envie, de même que **la formation** pour accompagner la montée en compétence. En ce sens, la Branche a tout son rôle à jouer pour créer une dynamique positive sur le sujet.

## IV. Méthodologie et profil de l'échantillon

Les interviewés de cet état des lieux étaient des dirigeants, RH ou responsables RSE (base de données OPCO Atlas prévue pour l'enquête). Les collaborateurs et syndicats n'ont pas été sollicités à ce stade (parti pris initial).

### A. Le volet qualitatif

Dates du terrain : du 01/09 au 2/12/2020

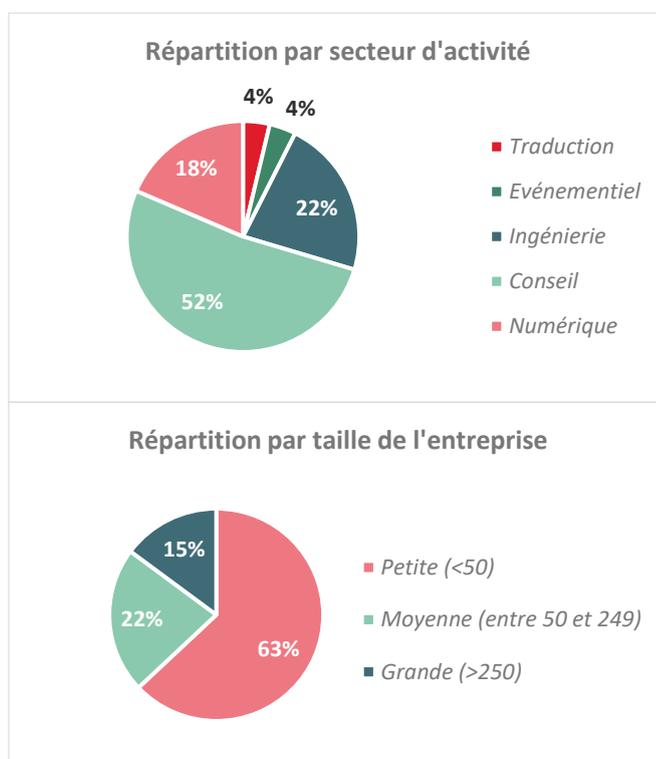
**37 entretiens téléphoniques (45 mn à 2h) menés auprès de deux cibles :**

- 27 entreprises de la Branche / objectif de 27
- 10 parties prenantes externes / objectif de 12

#### Profils des 27 entreprises

- Des entreprises avancées en matière d'inclusion.
- Une majorité d'entreprises du conseil (14), de l'ingénierie (6) et du numérique (5). 1 entreprise dans l'événementiel et 1 dans la traduction (plusieurs refus indiquent une moindre maturité des entreprises de ces secteurs sur le sujet).
- Une majorité de petites structures de moins de 50 salariés (17).

9



### Profils des 10 parties prenantes externes

<b>Branche BET</b>	Syntec Numérique – Déléguée des affaires institutionnelles Syntec Ingénierie – Déléguée aux Affaires sociales et à la Formation
<b>Public</b>	Ministère des Finances - Médiateur des entreprises Bpifrance - Direction RSE
<b>Organismes internationaux</b>	Global Compact
<b>Privé</b>	Observatoire des achats responsables AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) Syndicat interprofessionnel FEP/FARE – Direction RSE Pfizer – Direction Communication et RSE
<b>Ecoles</b>	Audencia Business School - Enseignante RH spécialisée diversité

10

#### B. Le volet quantitatif

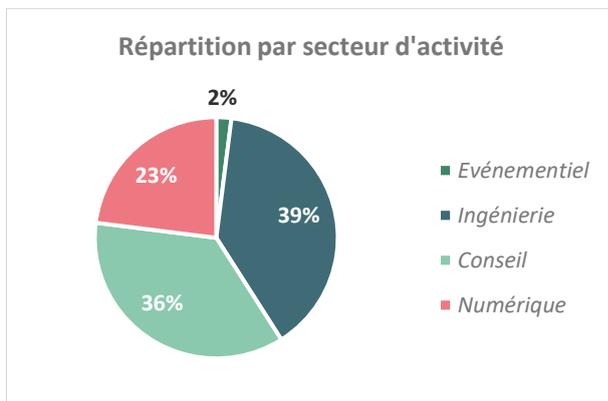
*Dates du terrain : du 10 au 27/11/2020 (3 relances par mail à 1 semaine d'intervalle).  
Recrutement : base de données adhérents de l'Atlas OPCO.*

**Un échantillon de 395 entreprises a répondu à l'ensemble de l'enquête.**

#### Secteurs d'activité des interviewés (avant redressement statistique des données)

Trois secteurs d'activité majoritaires : l'Ingénierie (39% soit 153 répondants), le Conseil (36% soit 144 répondants) et le Numérique (23% soit 90 répondants).

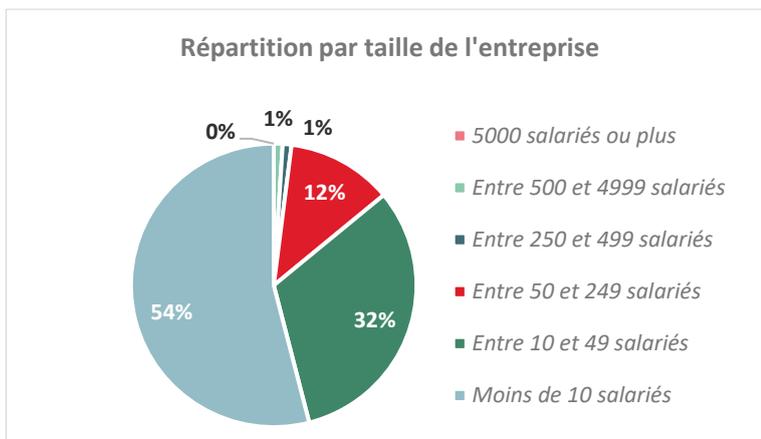
L'événementiel est peu représenté, à l'image de la représentativité du secteur dans la Branche (2% soit 8 répondants). *Compte-tenu de la taille limitée de l'échantillon, les résultats concernant le secteur événementiel sont présentés en valeurs.* La traduction n'est pas représentée.



### Tailles d'entreprises des interviewés (avant redressement statistique des données).

97,5% des répondants sont des entreprises de moins de 250 salariés : 86% moins de 50 salariés (vs. 96,5% dans la Branche selon les données OPCO Atlas), 12% de 50 à 249.

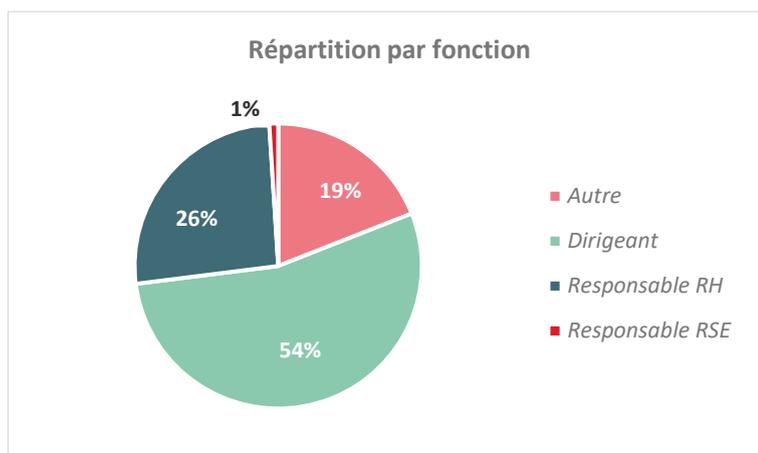
8 entreprises de +250 salariés ont participé à l'enquête : 5 entreprises entre 250 et 499 salariés, 3 entreprises entre 500 et 4 999 salariés, 0 entreprise de plus de 5 000 salariés. *Compte-tenu de la taille limitée de l'échantillon, les résultats concernant les entreprises de plus de 250 salariés sont présentés en valeurs.*



11

### Fonctions des interviewés.

Les répondants sont majoritairement des dirigeants (54%) et des responsables RH (26%). Autres fonctions citées : comptable, responsable administratif, Directeur adjoint, assistante de Direction.



### Traitement des données.

Les résultats généraux ont fait l'objet d'un redressement statistique par pondération afin d'être représentatifs de la répartition des entreprises de la Branche. Les données utilisées pour la pondération sont issues de l'OPIIEC (données du 30/12/2018) et sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Secteur	Taille d'entreprise	Part d'entreprises dans la Branche
Ingénierie	<i>Moins de 10 salariés</i>	22%
	<i>Entre 10 et 49 salariés</i>	4%
	<i>Entre 50 et 249 salariés</i>	1%
Conseil	<i>Moins de 10 salariés</i>	33%
	<i>Entre 10 et 49 salariés</i>	4%
	<i>Entre 50 et 249 salariés</i>	1%
Numérique	<i>Moins de 10 salariés</i>	28%
	<i>Entre 10 et 49 salariés</i>	6%
	<i>Entre 50 et 249 salariés</i>	1%

12

## Etat des lieux de l'inclusion

### I. Les enjeux des entreprises de la Branche en matière d'emploi

**Les entreprises de la Branche rencontrent plusieurs problématiques RH - particulièrement sensibles dans l'Ingénierie et le Numérique.**

**Un enjeu d'attractivité et de visibilité (34%)** – problématique clé pour des structures de petite taille (majoritairement des TPE et des PME) face à des grandes entreprises, du fait des rémunérations inférieures, de leur moindre notoriété. Dans les secteurs du numérique et de l'ingénierie s'ajoute une difficulté à recruter les femmes (notamment en raison d'une auto-censure de ces dernières par rapport aux carrières scientifiques – seulement 1/3 de femmes dans les écoles d'ingénieurs, encore moins dans les écoles d'informatique).

« Nous avons un problème pour trouver des développeurs car ce sont en général des salaires importants, en tant que startup, on n'a pas forcément les ressources. » - Ingénierie, PME

« Nous avons une problématique pour recruter des femmes dans la tech : on a une seule fille sur 25. Et ce n'est pas la volonté qui manque. » - Numérique, PME.

« Il y a 10 ans, la marque intrinsèque des cabinets de conseil suffisait largement à attirer les talents. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les jeunes veulent des projets hors de leur cœur de métier » - Conseil, PME

**Une pénurie de compétences liée à une transformation rapide des métiers (31%)** – un enjeu particulièrement clé dans les secteurs de **l'ingénierie** et du **numérique en constante évolution** : 35% pour l'ingénierie et pour le numérique vs. 23% pour le conseil.

« C'est un marché tendu, qui évolue vite, on est tributaires des enjeux de transformation rapide des métiers » - Numérique, PME

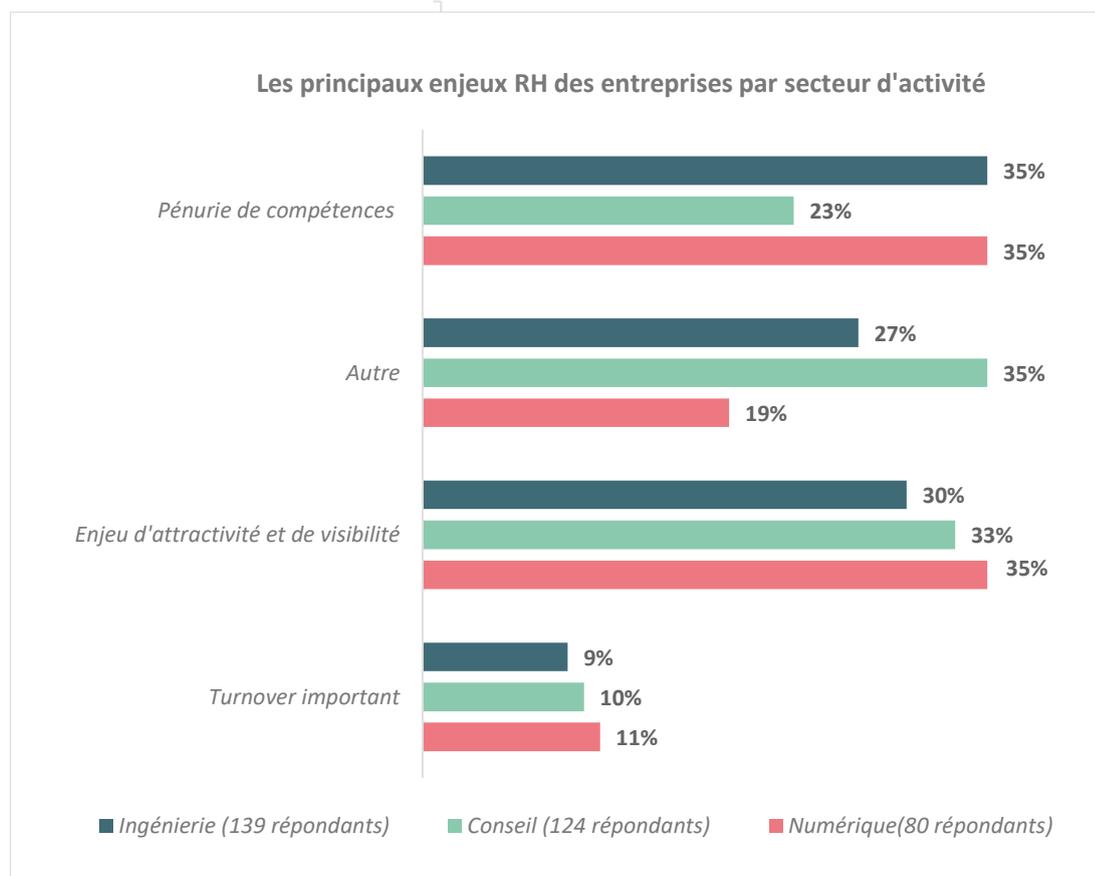
**Un enjeu de fidélisation des collaborateurs** lié à un turnover important, qui nécessite le développement d'une politique RH forte.

« La fidélisation sans hésiter. Dans une grande entreprise française aujourd'hui, on ne sait pas pourquoi on travaille. » - Numérique, PME

« Pour recruter, je fais une adéquation entre les plaisirs personnels et les projets d'entreprises. Cela me semble essentiel aujourd'hui de faire une adéquation entre les projets personnels de mes collaborateurs et les projets de l'entreprise. » - Conseil, PME

### Les principaux enjeux RH des entreprises

13



D'autres enjeux sont également cités en mineur : une pénurie de compétences liée à une méconnaissance du métier, à sa spécificité, à un manque de méthode, à un manque de

formations adaptées, des difficultés de management des compétences et ressources.

## II. L'inclusion : une réelle opportunité perçue par les entreprises

*Définition de l'inclusion présentée dans l'enquête :*

*L'inclusion est l'acte d'intégration d'une personne dans un groupe, où chaque membre se voit accorder les mêmes droits et opportunités. Elle a un impact direct sur le sentiment d'appartenance, le sentiment d'être entendu.e et le sentiment de pouvoir s'exprimer de manière authentique en toute sécurité.*

### A. Des bénéfices incontestés de l'inclusion

**Dans l'ensemble, les interviewés sont convaincus des bénéfices multiples de l'intégration de l'inclusion dans l'entreprise.**

Tout d'abord, la prise en compte de l'inclusion dans l'entreprise accroît le **bien-être, la loyauté et l'implication** des collaborateurs (51%), avec un réel **bénéfice social**, en termes d'écoute, d'ouverture et de partage.

*« Le résultat rend les gens plus engagés humainement. » - Conseil, PME.*

*« On est certain que c'est créateur de valeur et développe l'empathie chez les managers » - Ingénierie, Grand groupe.*

C'est aussi un facteur **d'attractivité** des collaborateurs, une amélioration de la capacité à recruter les talents (38%), notamment des jeunes générations.

*« Aujourd'hui, pour n'importe quelle entreprise, recruter des personnes diverses est un atout pour attirer et fidéliser ses collaborateurs, se faire connaître sur le marché du travail et trouver des clients. » - Ingénierie, PME.*

*« Le sujet de l'inclusion intéresse énormément nos collaborateurs et les candidats. » - Conseil, PME.*

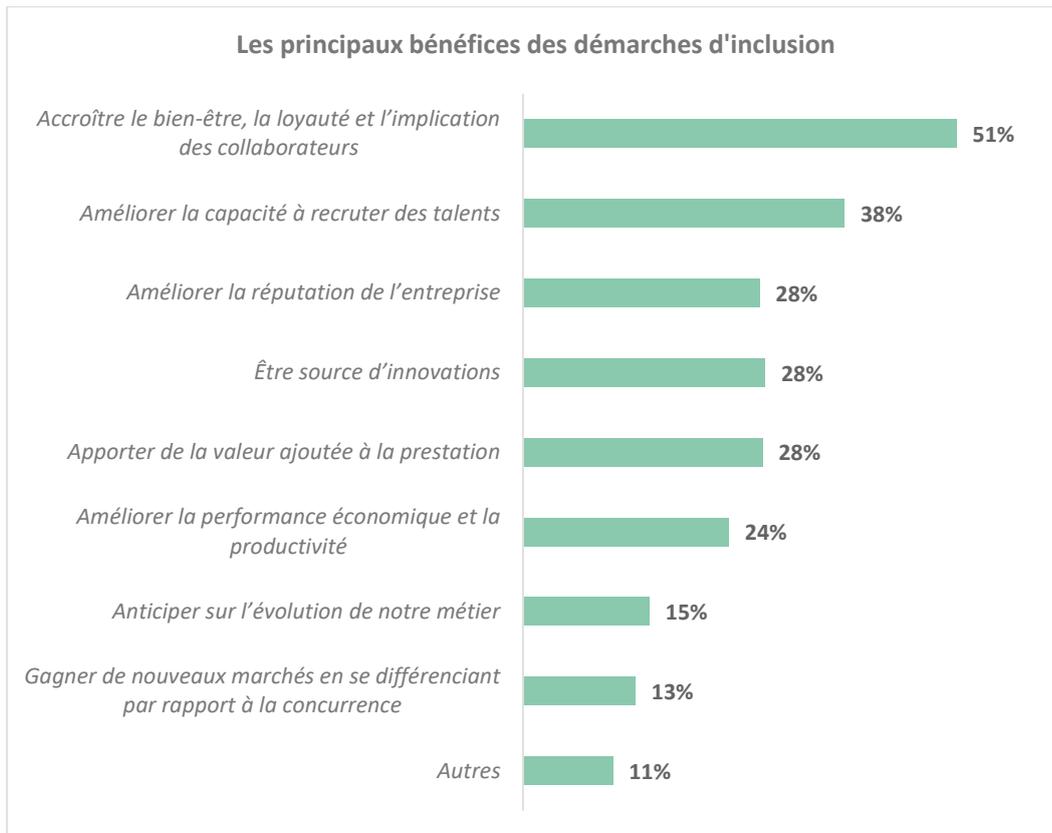
*« Les entreprises ont un intérêt à communiquer sur les indicateurs, avoir du concret, des chiffres sur l'inclusion notamment, et plus largement sur la RSE. C'est ce qu'attendent les jeunes. » - Partie prenante externe*

Enfin, elle apporte une plus grande **richesse des points de vue et des sensibilités** qui favorise **l'innovation** et **la créativité** au sein d'une entreprise. L'inclusion permet également de **découvrir de nouveaux talents** jusque-là inexploités, de **révéler le potentiel de chaque collaborateur**.

*« Les différents parcours enrichissent les équipes sur un projet, avec des apports de sensibilités différentes. » - Conseil, PME.*

*« Souvent, on a peur de se confronter à des points de vue différents des nôtres, or c'est l'antithèse de l'innovation. C'est la diversité des idées qui permet d'innover. » - Numérique, PME.*  
*« Nous avons constaté que nos équipes incluant des collaborateurs atteints du trouble autistique sont celles qui déposent beaucoup de brevets. » - Conseil, Grand groupe.*

L'intégration de l'inclusion dans l'entreprise est en revanche **moins perçue comme un levier de différenciation** (bénéfice cité par seulement 13% des sondés).



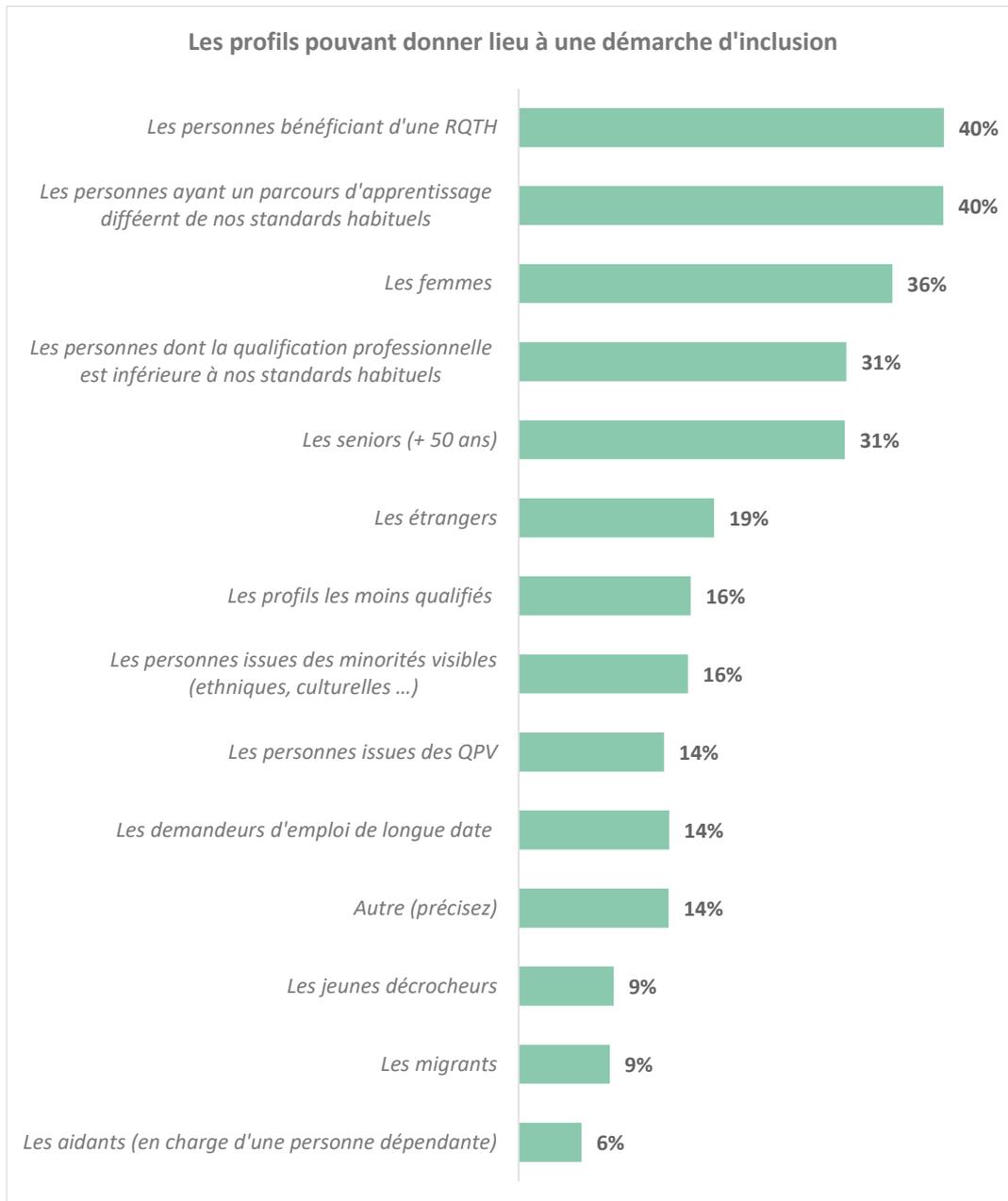
## B. Plusieurs cibles potentielles de l'inclusion

On désigne par « cibles potentielles » les profils désignés par les entreprises comme potentiellement adressables par une démarche d'inclusion. On désigne par « cibles effectives » les profils désignés par les entreprises comme faisant l'objet d'une démarche d'inclusion aujourd'hui.

*Remarque : une minorité d'entreprises de la Branche s'oppose au principe même de « cibles de l'inclusion », jugé discriminant (notamment concernant les femmes).*

Parmi les principales cibles de l'inclusion citées, on note notamment **les cibles « classiques » de l'inclusion**, pour lesquelles un cadre réglementaire existe et est – relativement – connu : les personnes bénéficiant d'une RQTH (40%), les femmes (36%), les seniors (31%).

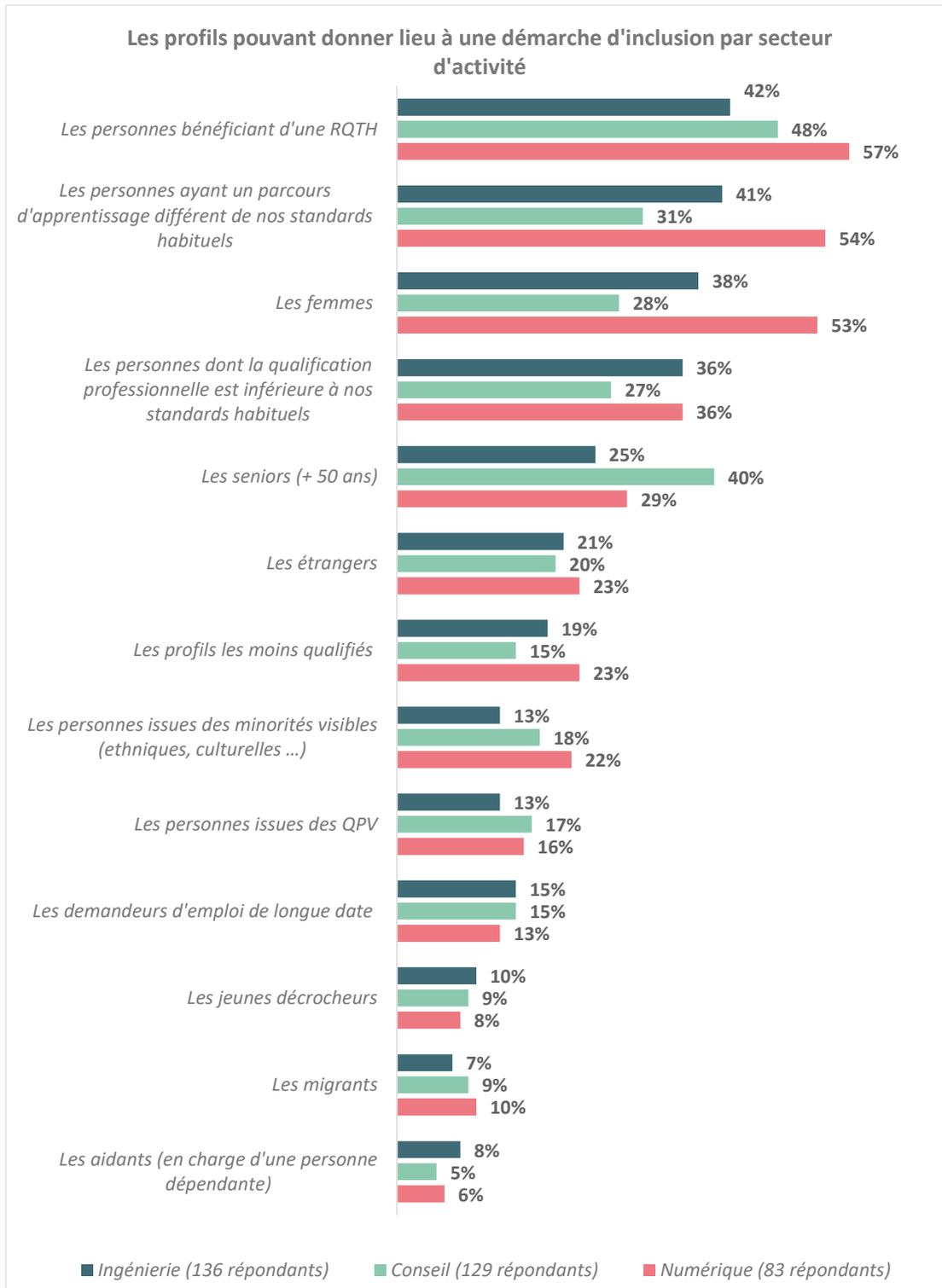
Au-delà de ces profils « habituels », on note également une vraie ouverture des entreprises de la Branche à **des profils dont le type et le niveau d'éducation diffère des standards habituels de la Branche** – qui constitue un vivier de recrutement complémentaire identifié pour pallier la pénurie de main d'œuvre : profils aux parcours d'apprentissage différents (40%) ou inférieurs (31%) aux parcours standards.



### C. Des spécificités selon le secteur d'activité...

Le numérique est particulièrement attentif aux personnes ayant **un parcours d'apprentissage différent des standards** (54% vs. 41% pour l'ingénierie et 31% pour le conseil) et **aux femmes** (53% vs. 38% pour l'ingénierie et 28% pour le conseil)

Le conseil cite davantage les seniors (40% vs. 25% pour le numérique et 29% pour l'ingénierie)

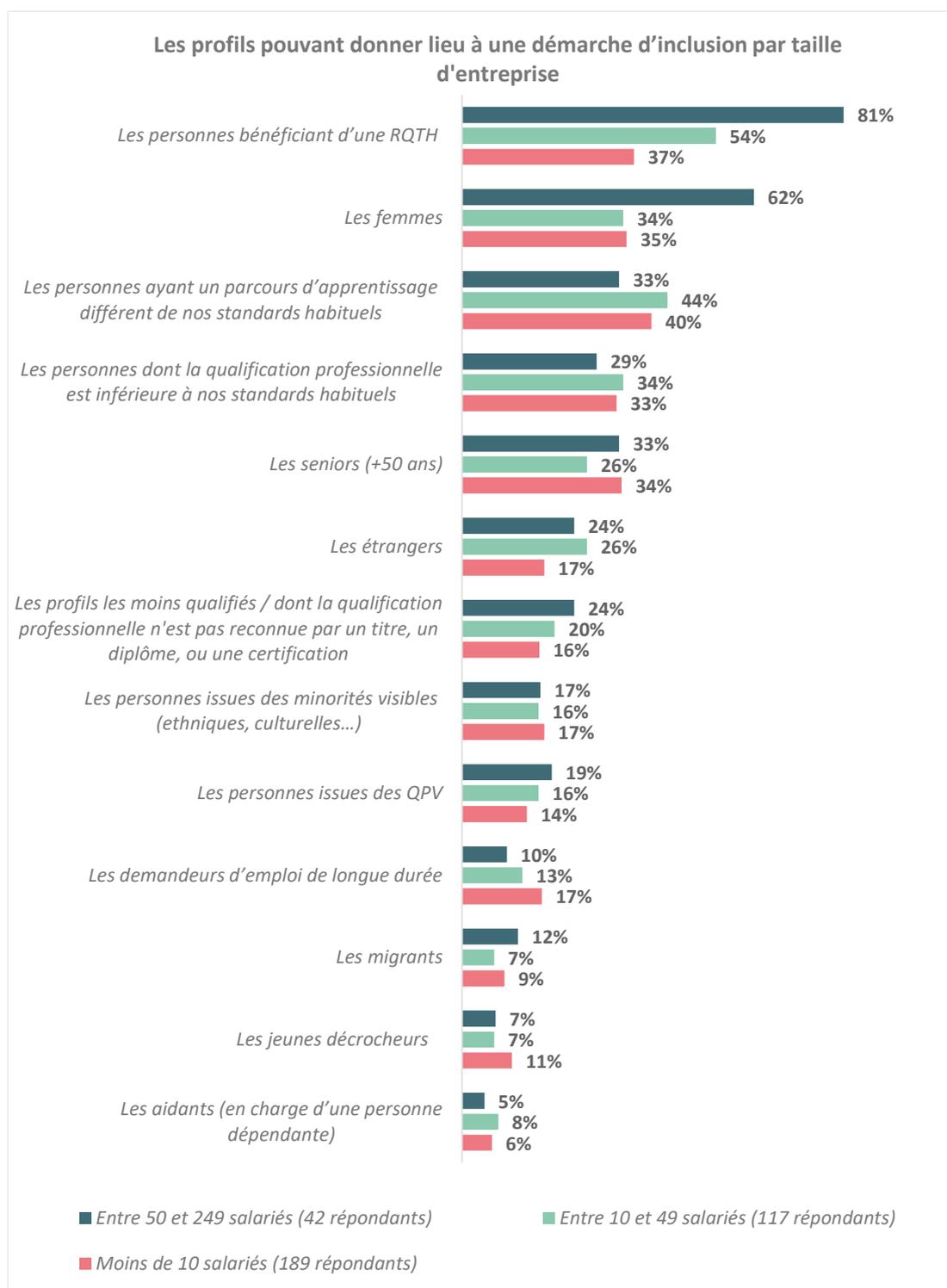


#### D. ...et la taille de l'entreprise

Les plus grandes structures sont davantage ouvertes à des initiatives en faveur des **personnes bénéficiant d'une RQTH** (citées par l'ensemble des entreprises de +250 salariés et 81% des entreprises de 50-249 salariés vs. 54% de 10 à 49 salariés et 37% - de 10 salariés) et **des**

**femmes** (citées par 5/7 entreprises de +250 salariés et 62% des entreprises de 50-249 salariés vs. 34% de 10 à 49 salariés et 35% - de 10 salariés).

Ces résultats s'expliquent par les réglementations à l'égard de ces deux profils, davantage connues et mises en œuvre par les plus grandes structures (qui ont également été soumises à certaines d'entre elles plus tôt que les plus petites structures).

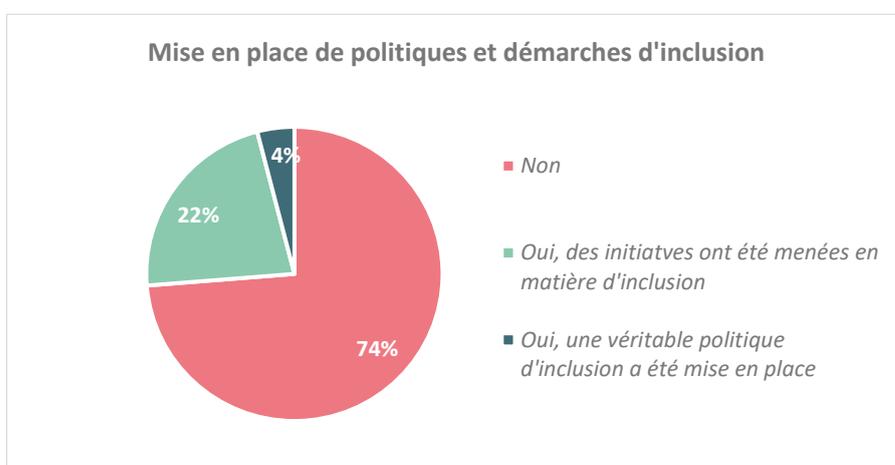


### III. Mais un engagement de la Branche encore limité en matière d'inclusion

#### A. Dans les faits, des actions encore limitées

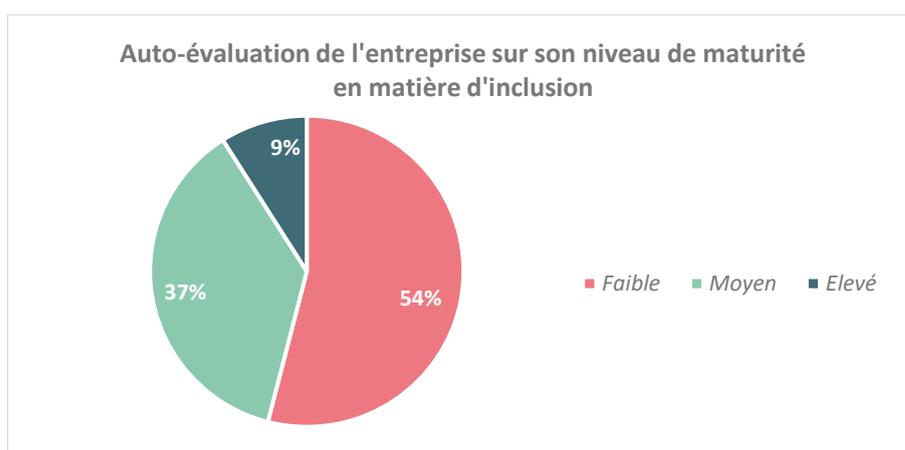
Le niveau de maturité global de la branche est plutôt faible en matière d'inclusion - même si, on le verra, il varie selon les secteurs et la taille de l'entreprise.

Si des actions ont été initiées par près d'un quart des entreprises, **les deux tiers** des entreprises indiquent n'avoir initié **aucune mesure** en faveur de l'inclusion, et seules 4% indiquent avoir mis en place une véritable démarche structurée.

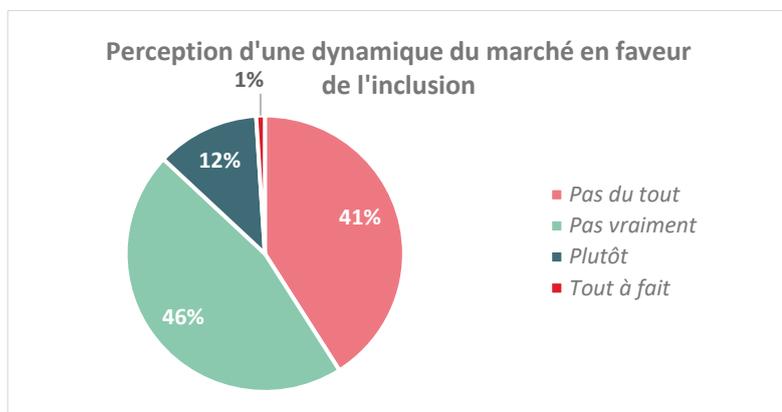


19

On note toutefois **un décalage entre le niveau de maturité perçu des entreprises et leur engagement déclaré** : si un peu moins d'un quart d'entre elles déclare avoir initié *a minima* des actions en faveur de l'inclusion... elles sont près de la moitié à évaluer leur niveau de maturité « moyen » ou « élevé » sur le sujet...



Pour mieux comprendre ce décalage, il faut mettre ces données en regard avec la perception du marché : **sur un marché perçu comme très peu dynamique sur le sujet de l'inclusion**, la majorité des interrogés se déclare – certes - peu avancé sur le sujet, mais dans la moyenne par rapport à la concurrence.



## B. Des grandes structures plus engagées que les petites

Plus l'entreprise est grande, plus elle déclare avoir – *a minima* - initié des actions en faveur de l'inclusion. L'inclusion y est travaillée dans le cadre de la démarche RSE globale, lorsqu'elle existe. Néanmoins, la prise en compte reste partielle et se fait principalement sur le volet handicap et égalité femmes/hommes (contraintes réglementaires) plutôt que sur la diversité des diplômes et des parcours.

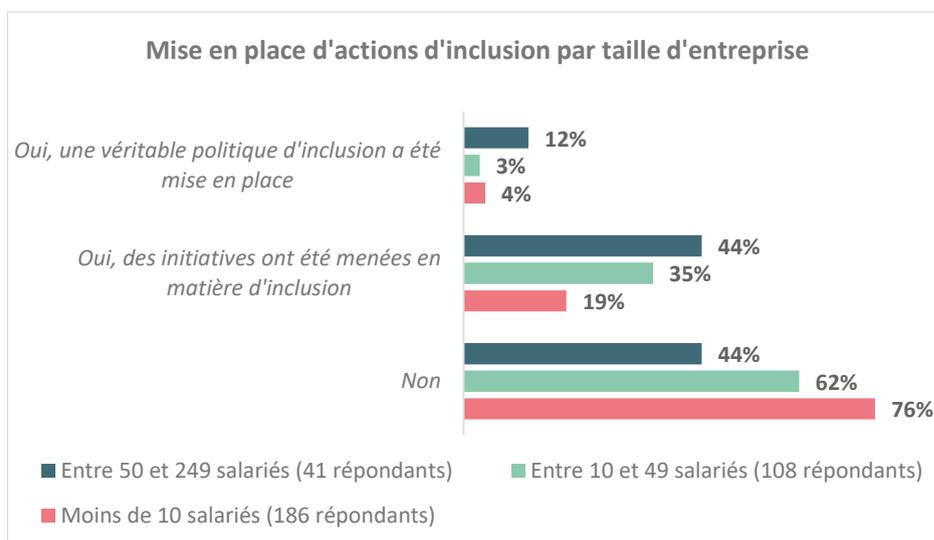
« Nous avons la chance d'être structure qui a les moyens d'appliquer ce en quoi nous croyons, l'inclusion est un axe de notre démarche RSE. » - Conseil, Grand Groupe

**Dans les TPE et PME, cette démarche est quasi-inexistante.** Le manque de temps, de connaissances et d'outils d'accompagnement les empêchent de se positionner davantage sur le sujet. Souvent, elles ont de bonnes actions mais elles ne savent pas les nommer car elles n'y sont pas sensibilisées. On trouve malgré tout quelques PME engagées dès leur création.

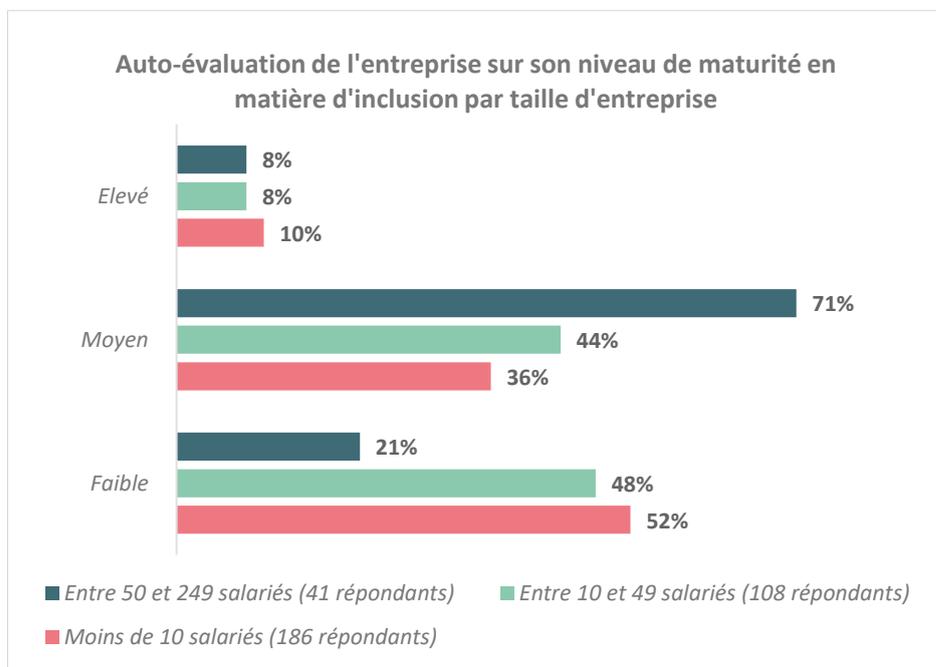
« Ce n'est pas un sujet prioritaire. Plus les cabinets sont petits, plus ils doivent se concentrer sur le business. » - Conseil, PME.

« On aimerait faire plus mais on ne sait pas où chercher, on n'a pas d'exemples de réussites. » - Ingénierie, PME.

« On se retrouve à devoir marquer la diversité qui fait partie de notre ADN car d'autres entreprises communiquent mieux sur le sujet. » - Conseil, PME.



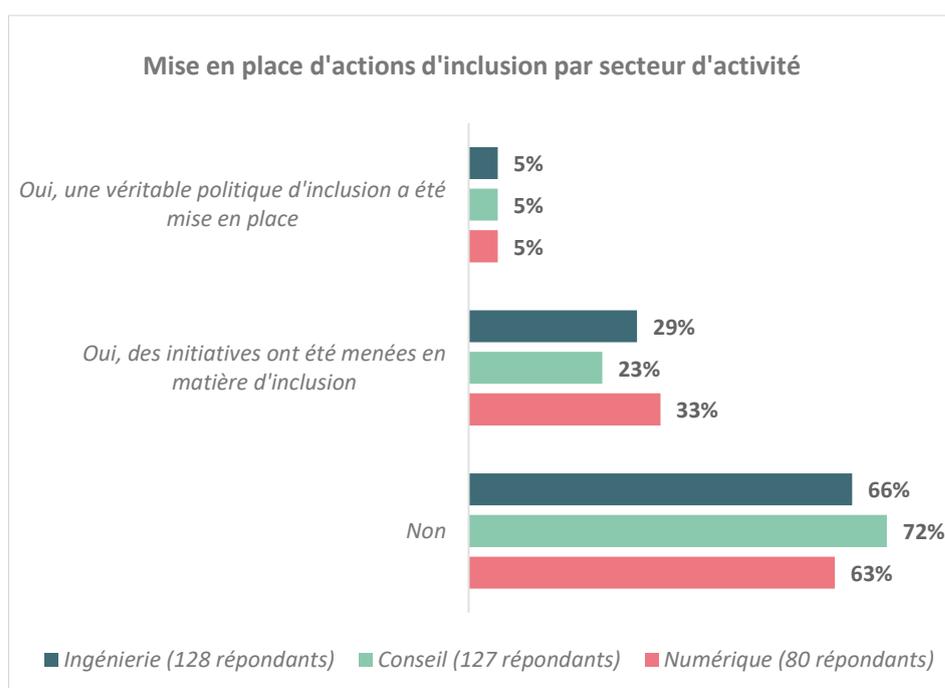
**Les plus grandes structures** se considèrent ainsi **plus matures** en matière d'inclusion : plus des trois quarts des entreprises entre **50 et 249 salariés** jugent leur **maturité « moyenne »** ou **« élevée »** contre près de la moitié des entreprises de moins de 50 salariés.



21

### C. Les secteurs du Numérique et de l'Ingénierie plus avancés que le Conseil

**Le Numérique et (dans une moindre mesure) l'Ingénierie** apparaissent **plus en avance que le Conseil en matière d'inclusion** : près d'un tiers ont mené des initiatives dans le Numérique.



## IV. Les pratiques des entreprises de la Branche en matière d'inclusion

*Rappel : On désigne par « cibles potentielles » les profils désignés par les entreprises comme potentiellement adressables par une démarche d'inclusion. On désigne par « cibles effectives » les profils désignés par les entreprises comme faisant l'objet d'une démarche d'inclusion aujourd'hui.*

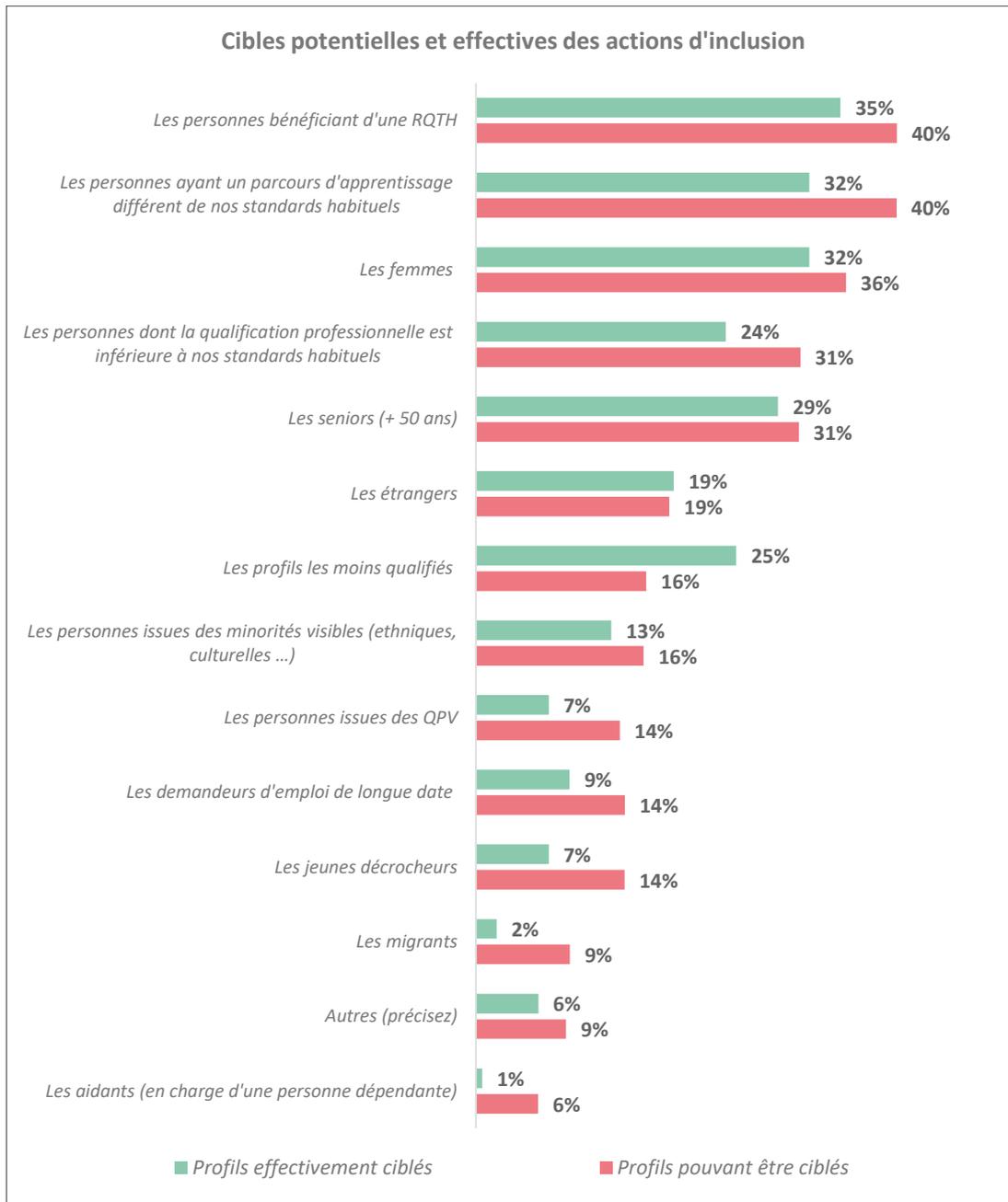
### A. Des cibles effectives qui ne recoupent que partiellement les cibles potentielles

Les principales cibles effectives de l'inclusion dans les entreprises de la Branche sont les principaux profils faisant l'objet de contraintes réglementaires – ce sont aussi les profils les plus cités comme cibles potentielles : les personnes bénéficiant d'une RQTH (35%), les femmes (32%), les seniors (29%) :

- Concernant les femmes et les seniors, les cibles potentielles et effectives sont à presque égalité, ce qui témoigne d'une action plus mature des entreprises en faveur de ces cibles.
- Concernant les personnes bénéficiant d'une RQTH, on note encore un décrochage entre les cibles potentielles et effectives.

Au-delà de ces profils « classiques », on note également **une importance des profils ayant des parcours d'apprentissage ou une qualification professionnelle inférieure aux standards de l'entreprise** – avec un réel décrochage entre cibles potentielles et cibles effectives, signe d'une difficulté dans la mise en œuvre de l'intégration de ces profils dans les entreprises de la Branche (*voir infra les freins à la mise en œuvre d'une démarche d'inclusion*).

Les autres cibles de l'inclusion (personnes issues des QPV, demandeurs d'emploi de longue date, jeunes décrocheurs...), sont aujourd'hui adressées à un niveau bien inférieur par rapport au potentiel estimé par les entreprises (*des cibles que la Branche pourrait davantage promouvoir via des actions dédiées*).



#### Le point de vue des parties prenantes externes

Rappel des parties prenantes externes interrogées : Syntec Numérique (Déléguee des affaires institutionnelles) ; Syntec Ingénierie (Déléguee aux Affaires sociales et à la Formation) ; Ministère des Finances (Médiateur des entreprises) ; Bpifrance (Direction RSE) ; Global Compact ; Observatoire des achats responsable, AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) ; Syndicat interprofessionnel FEP/FARE ; Pfizer (Direction Communication et RSE) ; Audencia Business School (Enseignante RH spécialisée diversité)

Pour les parties prenantes externes interrogées, il apparaît que les sujets les mieux traités sont celui

du **handicap** et de **l'égalité femmes/hommes**, malgré une marge de progrès qui reste à faire.

Selon elles, un pas supplémentaire doit être fait sur **la diversité des parcours scolaires et des diplômes**, pour sortir des profils stéréotypés.

### Des spécificités dans les plus grandes structures

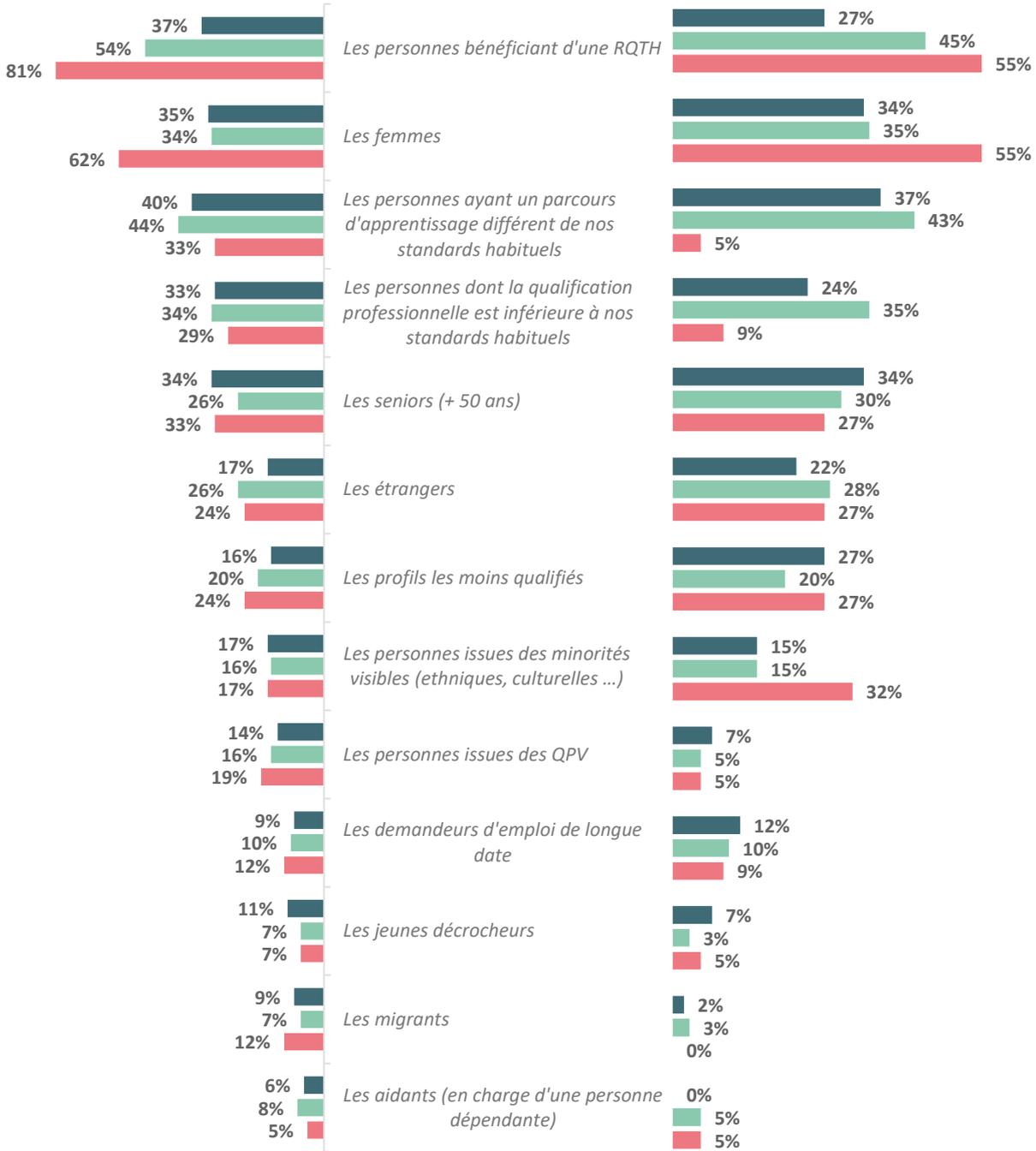
**Les personnes bénéficiant d'une RQTH et des femmes, mais aussi les minorités « visibles » (ethniques, culturelles) sont beaucoup mieux adressées** dans les grandes entreprises, ce qui s'explique naturellement par la plus grande structuration de leur démarche d'inclusion et par une pression plus forte de la loi.

A l'inverse, on note **un décrochage important entre cible potentielle et cible effective de l'inclusion pour les profils ayant des parcours d'apprentissage ou une qualification professionnelle inférieure aux standards de l'entreprise**. Ce décrochage est largement lié à des freins culturels (peur de recruter des profils différents – voir *infra les freins des entreprises sur le sujet de l'inclusion*).

*Les cibles de l'inclusion par taille d'entreprise*

**Profils pouvant être ciblés**

**Profils effectivement ciblés**



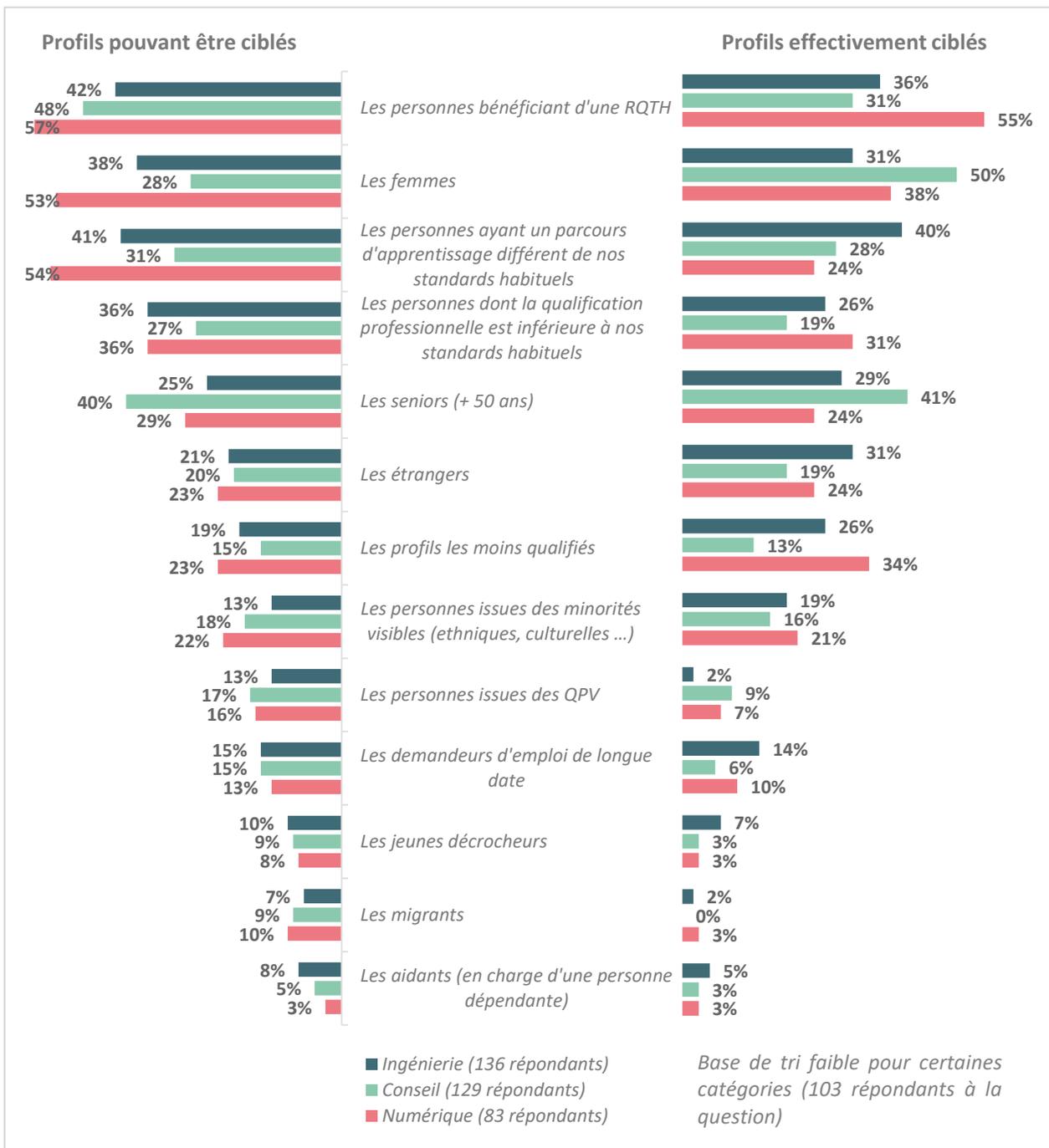
■ Moins de 10 salariés (41 répondants)  
■ Entre 10 et 49 salariés (40 répondants)  
■ Entre 50 et 249 salariés (22 répondants)

Base de tri faible pour certaines catégories (103 répondants à la question)

### Des différences par secteur

Le numérique est plus actif que les autres secteurs concernant **les personnes bénéficiant d'une RQTH et les profils les moins qualifiés**. A l'inverse, on note un décrochage important entre cibles potentielles et effectives sur les personnes ayant un parcours d'apprentissage différent des standards (-40 pts) et les femmes, encore insuffisamment intégrées. **Dans le conseil**, les femmes et les seniors sont des cibles plutôt bien adressées en matière d'inclusion. On note en revanche un décrochage sur les personnes **bénéficiant d'une RQTH**.

#### Les cibles de l'inclusion par secteur d'activité



#### D. Les principales actions mises en place en faveur de l'inclusion

Première action « naturelle » en faveur de l'inclusion : **le recrutement**. Près des deux tiers des entreprises engagées déclarent recruter des profils cibles de l'inclusion (*voir supra les cibles effectives de l'inclusion concernées*). Et un quart indique **diversifier ses canaux de recrutement**.

Au-delà, on trouve plusieurs types d'actions :

- **Des actions orientées directement vers les profils cibles de l'inclusion pour les faire monter en compétence et améliorer leur cadre de travail** : accès à la formation (24%), accompagnement dans l'évolution professionnelle (17%), aménagement des conditions de travail (10%) ;
- **Des actions orientées vers l'ensemble des collaborateurs pour faire évoluer leur regard sur la diversité** : la sensibilisation et la formation de l'ensemble des équipes à l'inclusion (21%) – mise en place par la totalité des 4 entreprises de +250 salariés interrogées ;
- Enfin, 10% citent le recours à de la **sous-traitance**.

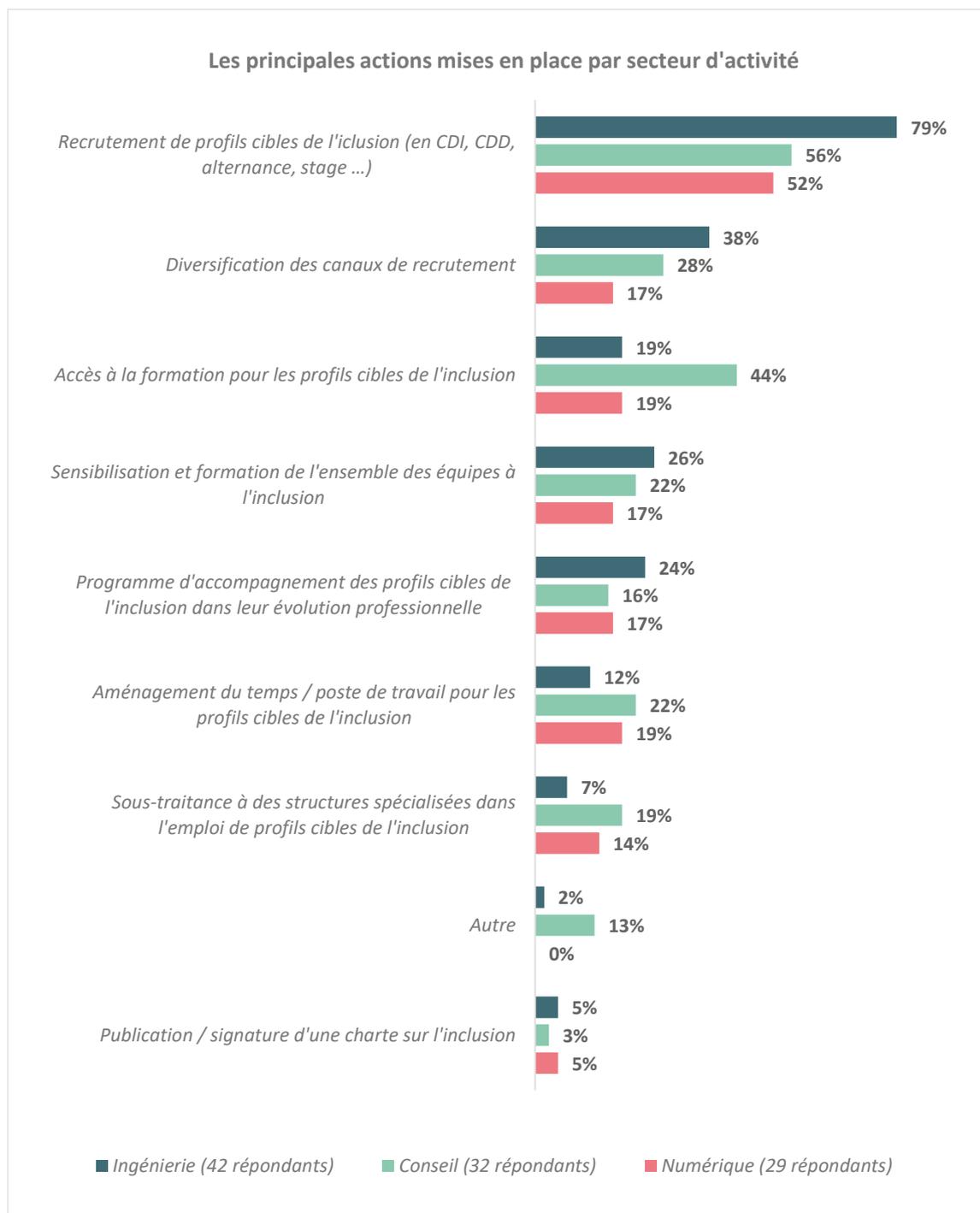
On ne note pas de différence significative selon la taille de l'entreprise.



## Les secteurs de l'Ingénierie et du Conseil se distinguent du Numérique

Le secteur de l'**Ingénierie** est plus actif en matière **de recrutement que les autres secteurs : recrutement direct et diversification des canaux de recrutement.**

Le secteur du **Conseil** met plus largement en place des mesures d'**accès à la formation** pour les profils cibles (44%).



## E. Exemples de bonnes pratiques actuelles des entreprises

Même si elles restent éparses et assez ponctuelles, des bonnes pratiques sont identifiées en transversal.

### Des actions directement orientées vers certains profils cibles de l'inclusion

#### Les femmes :

- Signature d'un **accord professionnel sur l'égalité h/f** ;
- Programme de **formations spécifique** (prise de parole en public, syndrome de l'imposteur...);
- Création d'un **réseau de femmes** (organisation de repas, vis-ma-vie, partage d'expériences) ;
- **Journées de recrutement dédiées** aux femmes ;
- **Sensibilisation dans les écoles supérieures**, notamment en Numérique et Ingénierie ;
- **Organisation de débats ouverts** sur les stéréotypes de genre (en incluant les hommes dans le débat).

#### Les personnes en situation de handicap :

- **Campagne de recrutement dédiée** ;
- **Monitoring** pour préparer les personnes concernées aux entretiens.

#### Des mesures ad hoc mises en place pour un salarié (notamment dans les TPE et les petites PME) :

- **Temps de travail aménagé** avec maintien du salaire pour des cas spécifiques (ex : personne en retour de burn-out) ;
- Augmentation de salaire lors du **retour de congé maternité/paternité** ;
- Dispositif d'accompagnement dédié pour des **seniors** (prise en charge de bilan de santé...);
- Cours de français dispensés à deux collaborateurs **étrangers** avec coaching pour veiller au bon suivi ;

*« On essaie de corriger les inégalités dues aux carrières en faisant en sorte que chaque collaborateur ait les mêmes possibilités d'évolution. » - Conseil, PME*

#### Des actions au niveau du recrutement

- Des campagnes de **recrutement ciblées**
- **Des grilles de recrutement** intégrant des critères d'inclusion

*« Le recrutement se fait à partir d'un cahier des charges : ouverture - audace - énergie - engagement – partage » - Conseil, PME*

## Des actions orientées vers l'ensemble des collaborateurs, notamment dans les Grands Groupes

- **La formation des managers et de l'équipe RH à diverses thématiques d'inclusion** : handicap, sexisme, diversité dans les parcours de formation, influence des stéréotypes et biais décisionnels...
- Plus généralement, l'instauration d'une **culture d'écoute, de bienveillance et d'ouverture** dans l'ensemble de l'entreprise.
- **La prévention du harcèlement** via la mise en place de numéro de téléphone spécifiques ;
- L'élaboration en interne d'une **charte / code de diversité ou signature d'une charte commune à plusieurs entreprises**. (ex. le Manifeste pour l'Inclusion des personnes handicapées dans la vie économique porté par l'Etat, la Charte de diversité, initiée par Claude Bébéar, fondateur de l'institut IMS-Entreprendre pour la Cité.

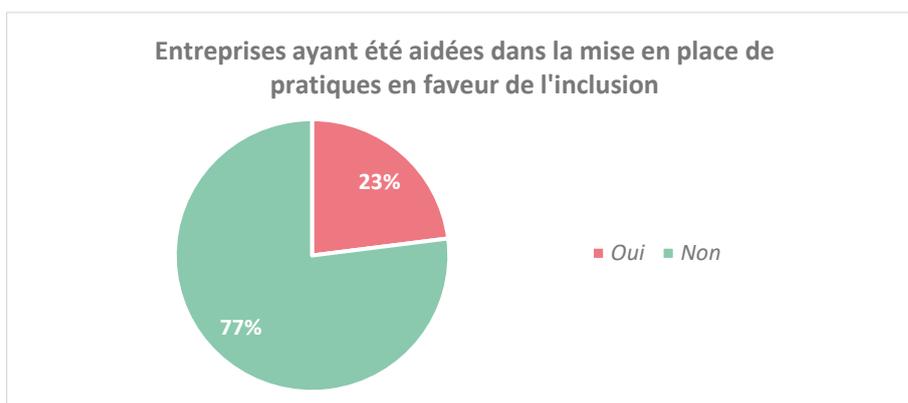
## Des actions visant à la mise en place de partenariats (actions touchant notamment dans les Grands Groupes)

- **Partenariats avec des écoles** pour le recrutement, le mentoring d'étudiants ou pour la réalisation de projets spécifiques  
*« En partenariat avec une école d'informatique, nous avons créé un Escape Game sur le Handicap qui est diffusé dans les amphithéâtres à destination des étudiants. » - Ingénierie, Grand Groupe.*  
*« Certains de nos collaborateurs sont tuteurs d'étudiants de l'école Villebon qui favorise l'égalité des chances. » - Conseil, Grand Groupe.*
- **Partenariats avec des associations dans le cadre de projets spécifiques** (Les Entreprises pour la Cité, La cravate solidaire, Nos quartiers ont du talent...)  
*« Nous avons un réseau de 10 collaborateurs tuteurs répartis sur le territoire qui organisent des actions en local comme la visite d'un ergonome, l'accueil des personnes en situations de handicap, et sont porte-parole pour l'entreprise lors d'événements externes et internes sur le handicap. » - Ingénierie, Grand Groupe.*

30

## F. Des entreprises encore peu accompagnées dans leur démarche d'inclusion

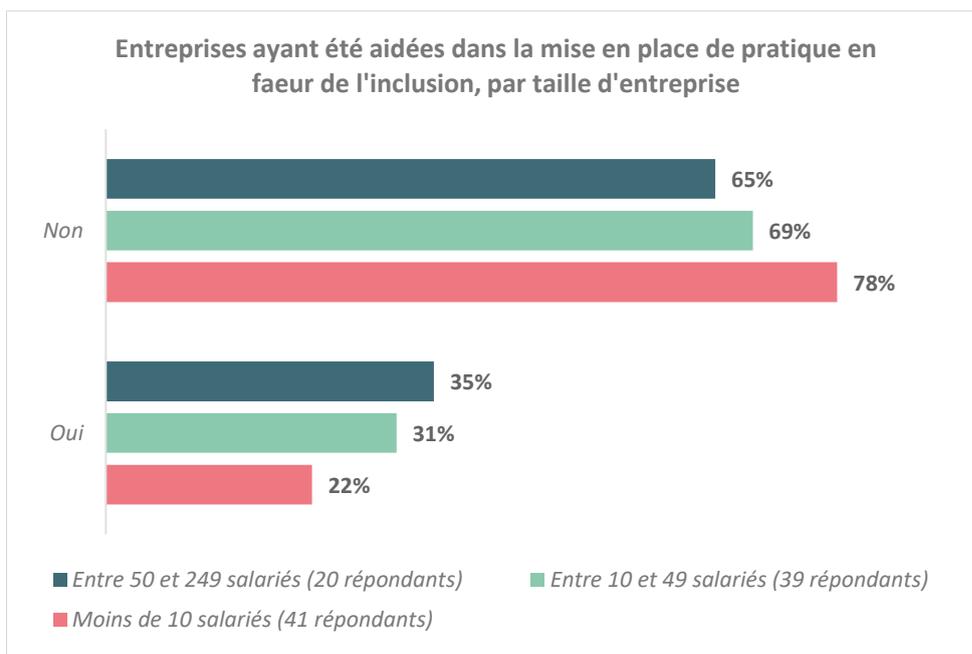
**Moins d'un quart** des entreprises affirment avoir été **accompagnées** dans la mise en place de pratiques en faveur de l'inclusion.



### Principaux partenaires cités

- **Institutionnels (16)** : AGEFIPH (5), Cap'Emploi (4), Pôle'Emploi (4), CCI (1), MDPH (1), Mission locale (1)
- **Associations (10)** : Association Française des Managers de la Diversité (1), L'autre Cercle (1), Association pour la Formation et l'Insertion Professionnelle des Personnes handicapées (1), Ohé Prométhée (1), Les Restos du Cœur (1), Orient Action (1), APEC (1), UPE06 (1)
- **Cabinets de recrutement (3)** : Agence C.l.a.i.e (1), Manpower (1), Handijob (1)
- **Autres (2)** : Manifeste pour la reconversion des femmes (1), Confédération des petites et moyennes entreprises (1)
- **OPCO Atlas (1)**
- **Ecoles (1)**

**Plus l'entreprise est grande** (et donc plus structurée dans sa démarche d'inclusion et mieux informée), **plus elle indique avoir fait appel à l'aide d'un partenaire** : 35% pour les entreprises de 50-249 salariés vs. 31% entre 10 et 49 salariés et 22% -10 salariés.

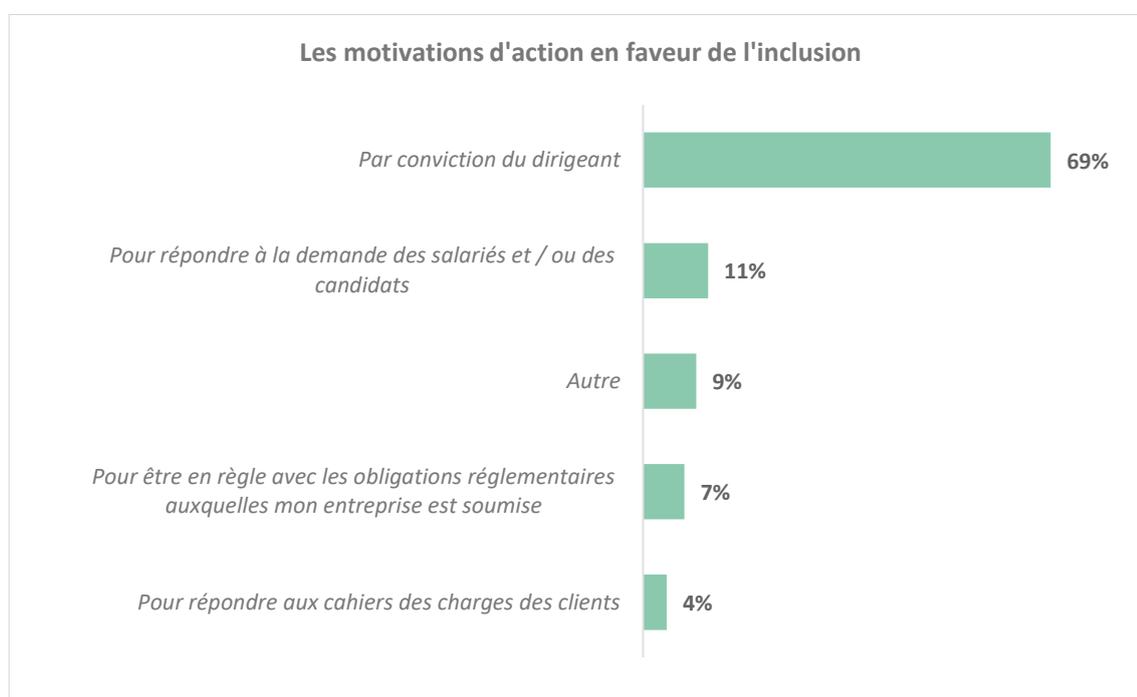


## V. Les motivations et freins à l'engagement en faveur de l'inclusion

### A. La conviction du dirigeant, principal moteur d'action en faveur de l'inclusion

Près des trois quarts citent **la conviction du dirigeant** comme raison de la mise en place d'une démarche d'inclusion, principal moteur de l'action.

Les autres motivations (obligations réglementaires, demande des collaborateurs) sont plus secondaires. La réponse aux cahiers des charges des clients est peu citée (4%), et la pression des donneurs d'ordre n'est pas à date un levier d'action.

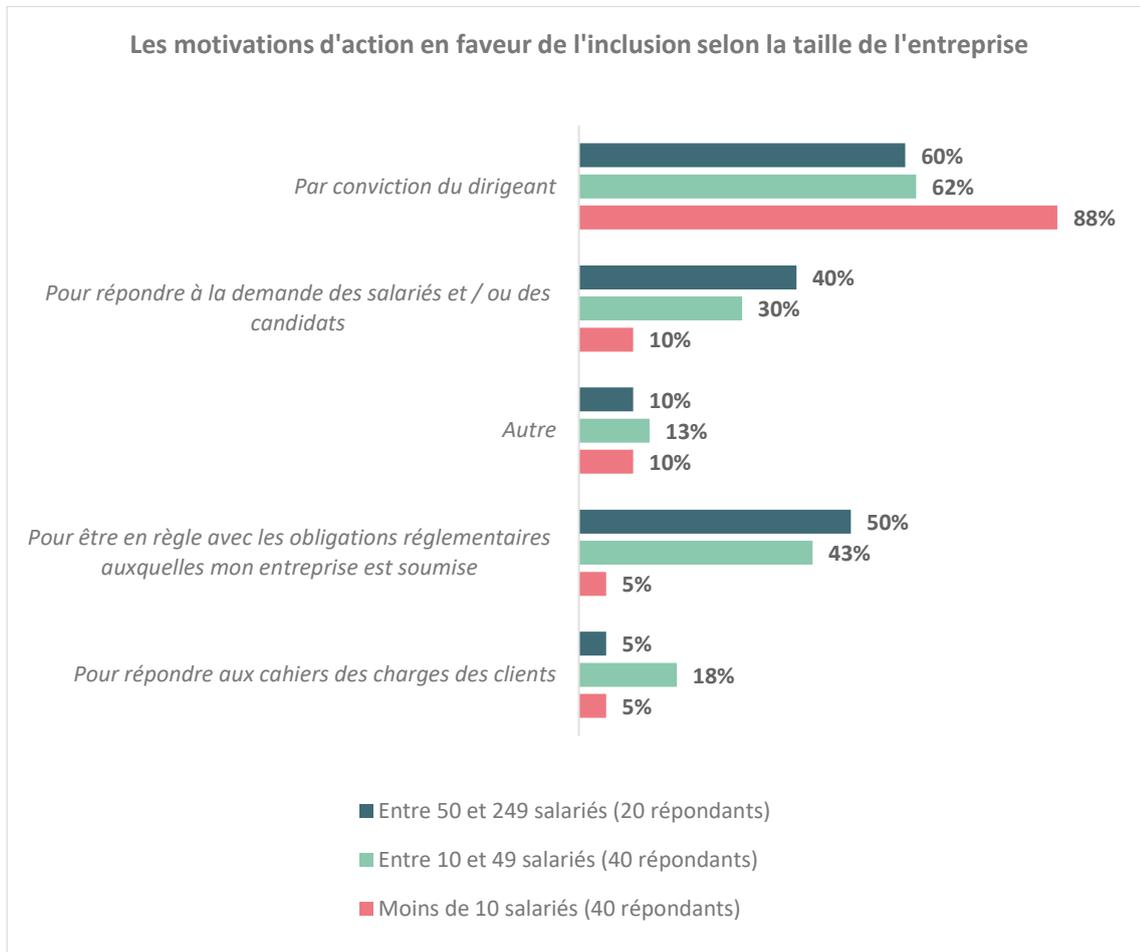


32

### Des différences importantes selon la taille de l'entreprise

**A partir de 10 salariés (et d'autant plus que l'entreprise est grande), les obligations réglementaires** deviennent également une motivation d'action importante : 50% pour les entreprises de 50-249 salariés, 43% pour les 10-49 salariés vs. 5% pour les -10 salariés. De même que **la réponse à la demande des salariés** : 40% pour les entreprises de 50-249 salariés, 30% pour les 10-49 salariés vs. 10% pour les -10 salariés...

**A l'inverse, dans les TPE, la conviction du dirigeant est presque le seul moteur (88%).**



## B. De multiples freins à l'action

A noter que près d'un tiers des entreprises de la Branche n'identifient **pas de frein particulier** à la mise en place d'une démarche d'inclusion – ce qui constitue un signal très positif pour la mise en place d'actions par la Branche.

### Les principaux freins à l'action sont internes.

Les entreprises évoquent d'abord **un manque de compétences et de connaissances sur un sujet complexe** pour près d'un quart. A noter qu'une large majorité d'entreprises indique avoir un niveau de connaissance réglementaire faible ou moyen en matière d'inclusion - ce niveau de connaissance croît avec la taille de l'entreprise (plus de la moitié des entreprises de 50-249 salariés déclarent avoir un niveau « moyen » vs. près d'un tiers des 10-49 salariés et près d'un quart des -10 salariés). Les seuls cadres réglementaires connus et cités sont l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés et l'Index d'égalité Homme-Femme.

Cette méconnaissance du sujet peut également mener les entreprises à considérer qu'elles ont **peu de leviers d'action**. C'est le cas pour près d'un quart d'entre elles.

Elles arguent ensuite d'un **manque de ressources** - temps et budget (21%). C'est notamment le cas des petites et moyennes structures.

« On n'a pas les moyens de formaliser une telle démarche, on est trop petits. » - Conseil, TPE

« Le temps et le budget nécessaires pour la mise en œuvre des actions est trop élevé pour des petites structures. » Ingénierie, TPE

« Pour être honnête, nous ne nous sentons pas assez serein financièrement pour s'ajouter cette difficulté, malgré les intérêts à moyen terme qu'on peut espérer. » - Numérique, TPE.

**Des freins culturels** sont également évoqués : une tendance naturelle à recruter des profils déjà connus, une difficulté à comprendre la différence et la peur de ne pas savoir gérer une équipe diversifiée.

Dans les grandes entreprises, ces freins culturels sont très présents et la conviction des dirigeants joue un rôle clé : au niveau du top management pour en faire une priorité stratégique, puis au niveau du management intermédiaire pour l'intégrer dans les pratiques.

« La déconstruction des a priori est nécessaire pour avancer. » - Ingénierie, Grand groupe

« Le Top management nous soutient mais si ça nuit un peu à l'image de l'entreprise, on peut alors rencontrer des blocages. On a du coup un travail à faire au plus haut niveau de prise de conscience du fait que c'est un sujet crucial. » - Ingénierie, Grand Groupe.

« Nous avons la chance de ne pas avoir de freins au niveau de la Direction, mais il y a un réel besoin d'accompagnement et de conduite de changement au niveau des équipes pour mettre en pratique. » - Conseil, Grand Groupe.

**Des freins externes sont également soulignés.**

**L'absence d'attentes de la part des clients**, cité par près d'un quart – même dans les entreprises ayant formalisé une stratégie RSE, l'inclusion reste un critère peu intégré dans les cahiers des charges.

**La pénurie de profils** (en particulier lorsque les entreprises sont à la recherche de compétences techniques pointues) **et une incompatibilité des compétences avec les besoins**, notamment pour les profils aux parcours atypiques ou inférieurs aux standards de l'entreprise. Les interviewés regrettent le **manque de formations dites « inclusives »**. L'idée de travailler avec les écoles et les universités sur ces problématiques est citée à plusieurs reprises. Le **contrat de professionnalisation**, le **mécénat de compétences**, ou **l'accompagnement personnalisé** de jeunes issus des QPV ou jeunes boursiers via des associations pourrait permettre d'adresser ce frein.

« L'entreprise ne peut pas tout. Il faut des actions en amont dès la formation des jeunes, comme Sciences Po par exemple avec les CEP. » - Conseil, TPE

« L'enjeu principal pour la branche est la diversité des parcours scolaires et des diplômes. C'est souvent très difficile de trouver des profils non stéréotypés. » - Partie prenante externe

**Des difficultés à toucher certains profils**, notamment les personnes en situation de handicap. Cela est dû notamment à un manque de visibilité des entreprises par les cibles d'un côté, de connaissance de viviers de recrutement de l'autre.

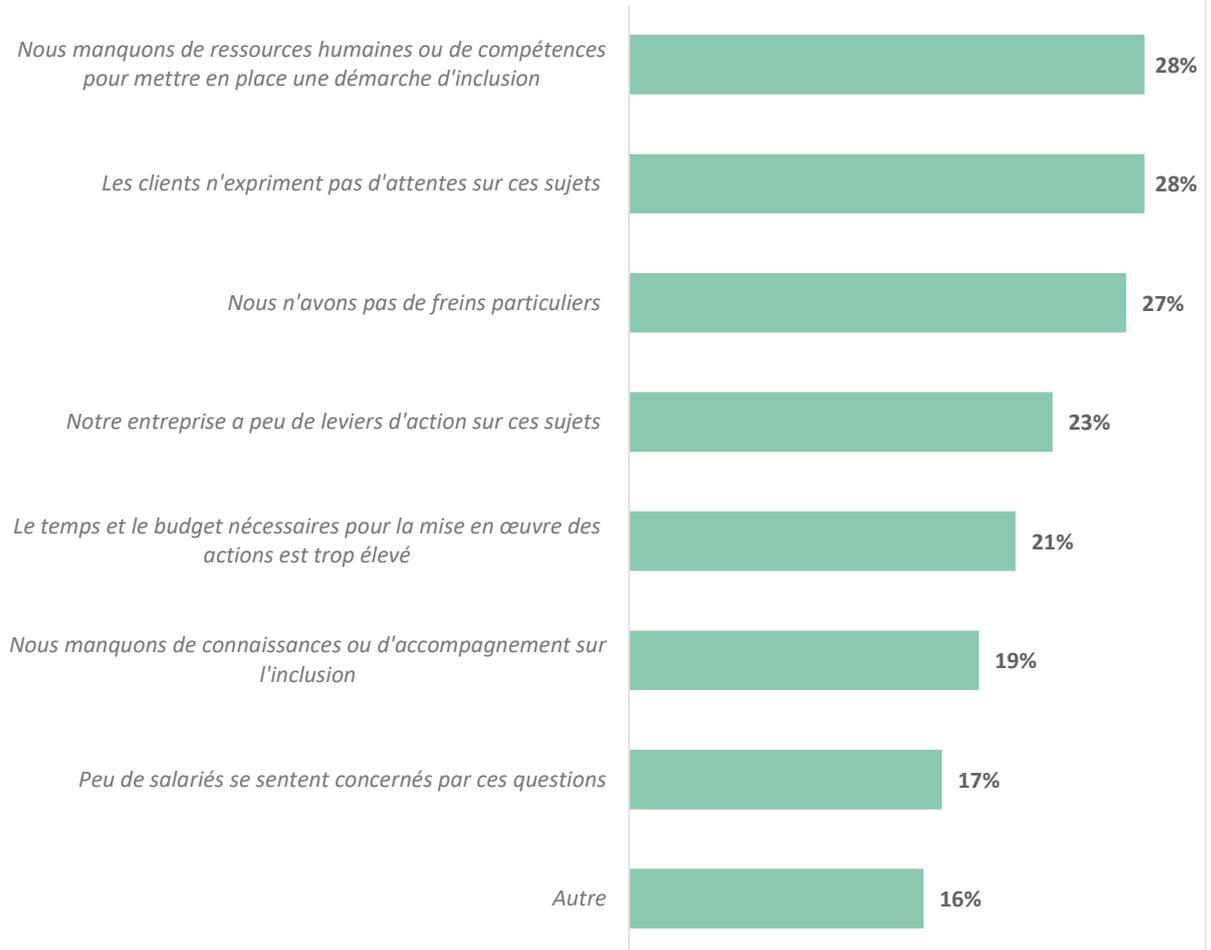
**Des difficultés techniques rencontrées pour le recrutement de certains profils**, par exemple les lourdes contraintes administratives lors de l'embauche de travailleurs étrangers ou la problématique d'adaptation des locaux pour les personnes en situation de handicap.

« C'est beaucoup de travail en plus » - Conseil, PME

« Nous avons la chance d'être labélisés French Tech Visa, ce qui nous permet de faciliter d'embauches de travailleurs étrangers. » - Ingénierie, PME.

« A ce jour, nos bureaux à Paris 8ème ne sont pas en mesure d'accueillir correctement une personne en fauteuil. » - Conseil, PME

### Les principaux freins à la mise en place de l'inclusion



## VI. Un vrai besoin d'accompagnement sur l'inclusion et des attentes élevées à l'égard de la Branche

On constate un vrai **besoin d'accompagnement et une forte attente** vis-à-vis de la Branche pour orienter les entreprises sur ce sujet.

### Des difficultés des entreprises à évaluer leurs besoins

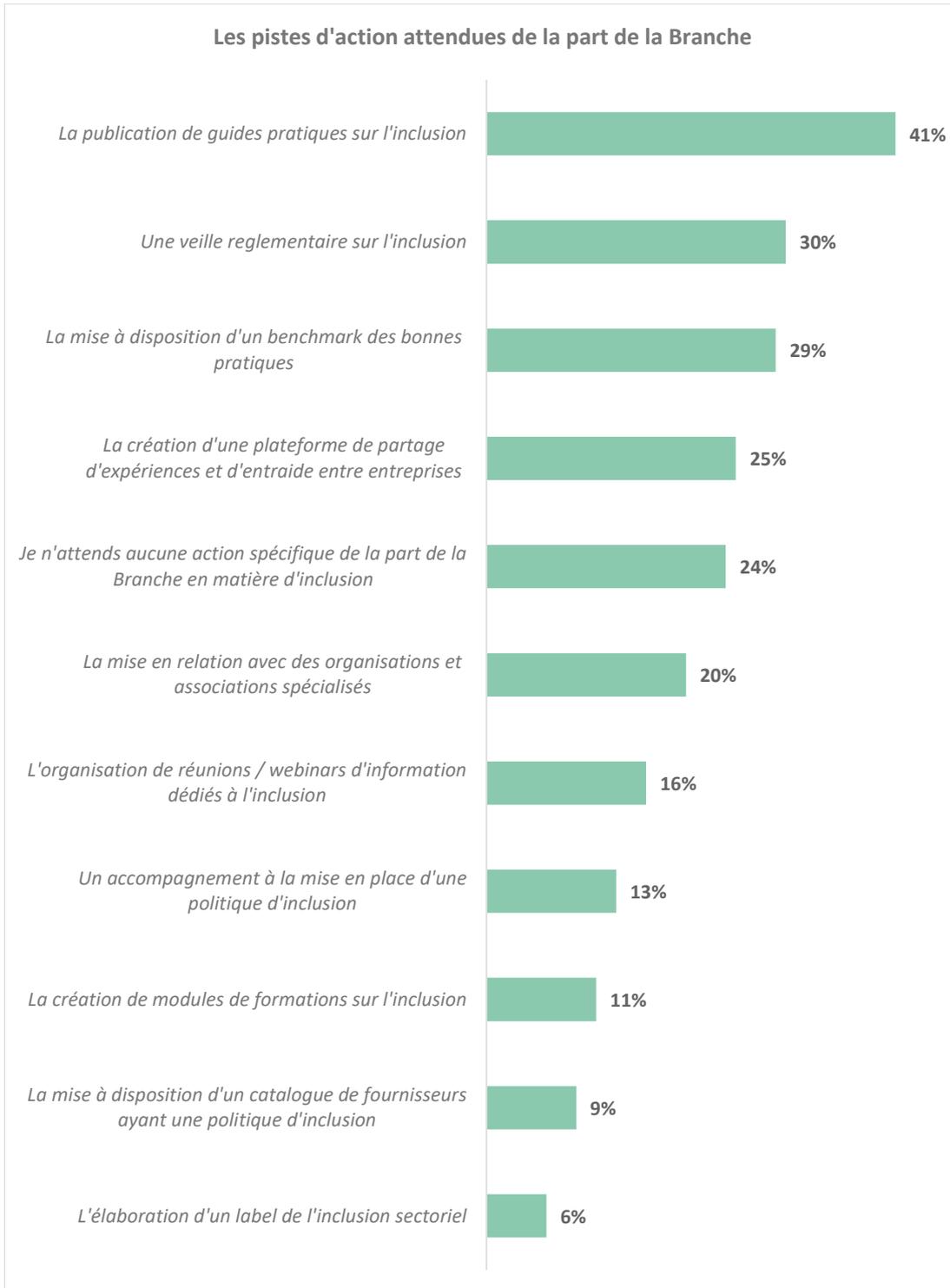
Mais sur un sujet complexe et mal connu, plus de la moitié des entreprises de la Branche admet **ne pas savoir** si elle a besoin de développer des nouvelles compétences en matière d'inclusion, quels que soient le secteur ou la taille d'entreprise. Elles ne sont que 7% à expliciter un besoin.



36

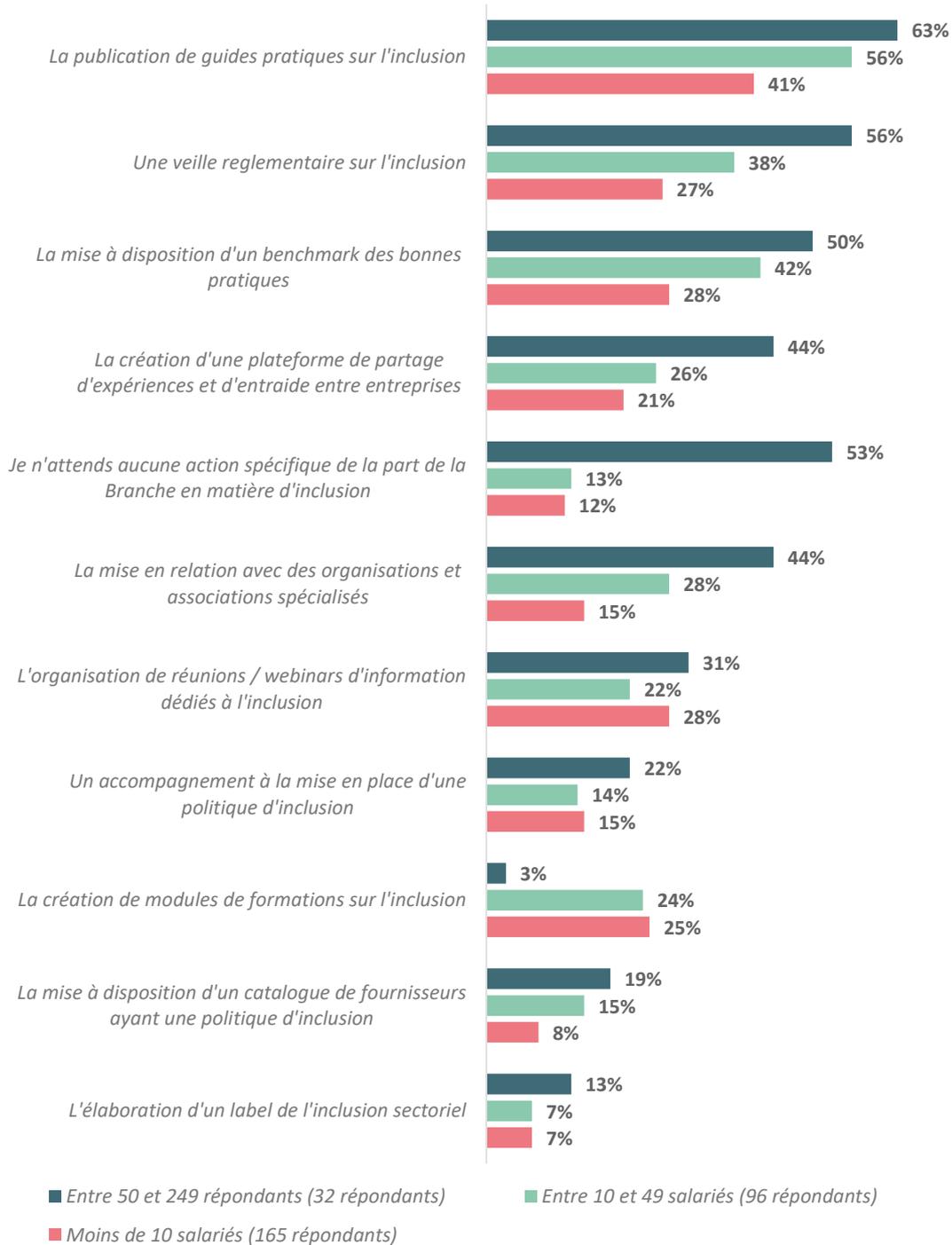
### Des pistes d'action accueillies très positivement

Les pistes d'actions proposées lors de l'enquête suscitent une forte adhésion : sur les 11 pistes, 6 recueillent plus de 20% des suffrages.

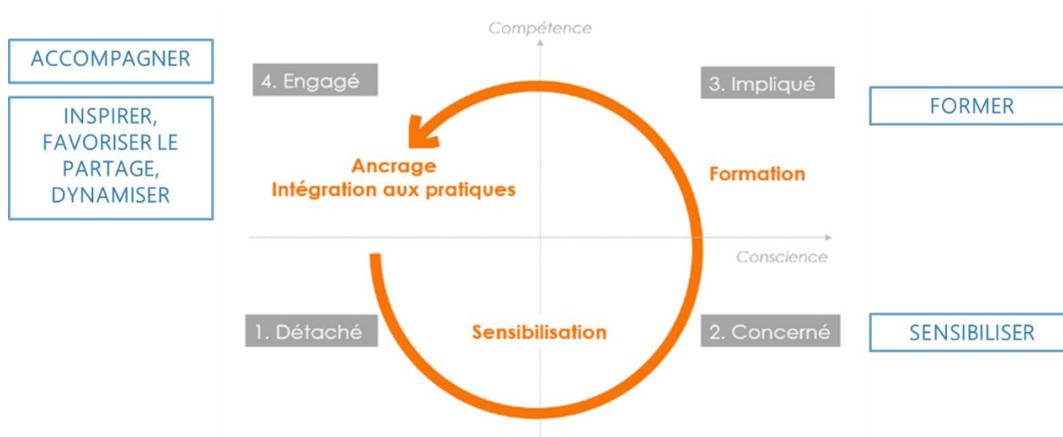


Dans l'ensemble, l'intérêt pour ces actions est **proportionnel à la taille de l'entreprise**. Les entreprises entre 50 et 249 salariés sont ainsi les plus intéressées par la quasi-totalité des pistes proposées par la Branche, notamment la **création de modules de formation sur l'inclusion** (cités par près de la moitié).

### Les pistes d'action attendues de la part de la Branche selon la taille de l'entreprise



On peut croiser les besoins exprimés par les entreprises avec l'organisation type de la montée en compétence.



### A. Accompagner

Les entreprises (notamment les TPE et PME), expriment d'abord le besoin **d'outils très opérationnels « clés en main »** pour permettre à celles qui le souhaitent de passer à l'action :

- **Un guide pratique très opérationnel dédié à la mise en place d'une démarche d'inclusion** (cité par près de la moitié). D'autres formats sont également suggérés : de « fiches actions » par critère d'inclusion ou par profil cible, une infographie reprenant 10 points clés maximum à savoir sur l'inclusion, qui pourrait être affichée au sein de l'entreprise ;  
*« J'aimerais surtout être aidé sur les manières d'attirer et de recruter un travailleur handicapé. » - Conseil, PME.*
- **La mise en relation** avec des organisations spécialisées (cité par un quart) ou mise à disposition d'un **catalogue de fournisseurs de de sous-traitants** (cité par 12%) pouvant accompagner les entreprises sur ces sujets ;  
*« La branche pourrait faire le relais avec des instances plus spécialisées, jouer le rôle de facilitateur. » - Conseil, PME*
- **L'identification d'un référent au sein de la Branche** capable de répondre aux sollicitations des entreprises.  
*« Il faudrait un ou une délégué(e) au sein de la branche qui puisse répondre à nos questions » - Conseil, PME*
- **Un accompagnement à la mise en place d'une politique d'inclusion (15%)**

Les entreprises souhaitent également **être informées via une veille réglementaire (35%) et/ou des réunions / webinars d'information (23%)**

### B. Inspirer, favoriser le partage, dynamiser

Les entreprises sont également en attente **d'inspiration et de partage d'expérience pour se nourrir** :

- Un **benchmark des bonnes pratiques** (cité par un tiers), par secteur et international.

« J'ai besoin d'avoir des informations sur les best practices du secteur. » - Événementiel, PME.

- **Une plateforme de partage et d'entraide** (citée par près d'un quart) pour favoriser le partage d'expériences : en mettant en relation les entreprises de la branche, en prenant en compte le secteur et la taille de celles-ci, dans l'objectif de créer une dynamique de groupe. Cette plateforme pourrait également proposer des contenus utiles sur l'inclusion.
- L'organisation de **petits déjeuners / lunch box « Midis inclusifs »** dédié aux retours d'expériences sans filtre, d'entreprises qui ont réussi leur démarche d'inclusion.
- La mise en place **un système de mentoring** entre une entreprise mature sur le sujet et une entreprise qui souhaite s'engager.

### Les entreprises attendent de la Branche qu'elle fasse preuve de proactivité pour dynamiser tout l'écosystème sur le sujet de l'inclusion

- Proposer un **accompagnement personnalisé / un soutien financier** aux entreprises de la Branche ;
- Envoyer une **newsletter mensuelle ou bimensuelle** de veille règlementaire et de bonnes pratiques ;

« Comme ce sont des sujets très au cœur de l'actualité, j'ai tout le temps besoin d'être en veille : ce serait bien d'avoir un partage d'éléments statistiques et de bonnes pratiques. » - Conseil, grand groupe.

- **Organiser une « Journée du recrutement inclusif »**
- **Travailler avec les écoles**, dès le collège et jusqu'aux formations supérieures afin que ces dernières soient plus inclusives (actions de sensibilisation, tutorat, mentoring, accompagnement d'élèves...).

### C. Former

Les entreprises attendent également de la Branche qu'elle les accompagne dans leur montée en compétence sur le sujet, avec **des formations dédiées** (citées par 17%), en e-learning ou en présentiel, incluant des témoignages d'entreprises.

Suggestions de thématiques citées : sexisme et égalité hommes-femmes, management interculturel et de la diversité, biais décisionnels et impact des stéréotypes...

### D. Sensibiliser

La sensibilisation, moins citée spontanément par les entreprises, reste la première étape incontournable sur un sujet dont les enjeux (risques et opportunités) restent encore largement méconnus et sous-évalués.

La communication et la pédagogie sur le sujet de l'inclusion sont indispensables pour placer l'ensemble des acteurs au même niveau.

Exemple d'action citée : la publication d'un **plaidoyer de l'inclusion** comprenant un partage de repères et de fondamentaux sur le thème de l'inclusion, des profils concernés, des chiffres clés et des bénéfices tangibles liés à la mise en place d'une telle démarche. Pour cela, prendre

en compte les différences par secteur.

*« Diffuser des données chiffrées pourraient nous aider à prouver l'intérêt d'adopter une démarche d'inclusion, et convaincre nos dirigeants. » - Numérique, PME.*

### Le point de vue des parties prenantes externes

*Rappel des parties prenantes externes interrogées : Syntec Numérique (Déléguée des affaires institutionnelles) ; Syntec Ingénierie (Déléguée aux Affaires sociales et à la Formation) ; Ministère des Finances (Médiateur des entreprises) ; Bpifrance (Direction RSE) ; Global Compact ; Observatoire des achats responsable, AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) ; Syndicat interprofessionnel FEP/FARE ; Pfizer (Direction Communication et RSE) ; Audencia Business School (Enseignante RH spécialisée diversité)*

Les attentes des parties prenantes rejoignent les attentes exprimées par les entreprises elles-mêmes, à savoir jouer un rôle d'accompagnateur des démarches d'inclusion : **pédagogie, mise en relation, accompagnement opérationnel.**

*« Mon attente vis à vis des entreprises serait d'apprendre qu'elles ont pris conscience qu'elles ont un rôle à jouer et commenceront leur démarche d'inclusion par un diagnostic » - Association spécialisée*

*« J'attends que les entreprises de cette branche fassent levier sur leurs clients, car les prestataires sont pressurisés. Cela doit se rééquilibrer. Pourrait-on envisager une charte qui engagerait aussi le client sur cette inclusion ? » - Institution*

*« Les parcours sur l'inclusion sont à initier par le Top Management dans les entreprises, sinon cela ne marchera pas » - Enseignante-chercheuse, Grande Ecole*

*« Dommage que la branche BET ne fasse pas d'action avec l'AFMD qui met à disposition de nombreux outils » - Association spécialisée*

Les parties prenantes soulignent également l'importance d'**une approche par secteur et par taille d'entreprise**, au-delà de l'approche globale, compte-tenu des disparités fortes entre les entreprises de la Branche, liées aux enjeux de leur secteur et à la taille de l'organisation.

*« Les environnements sont très différents selon les secteurs : d'un côté des métiers de process (comme le Conseil) et d'un côté des métiers d'adaptation (comme l'Événementiel), c'est difficile de généraliser. » - Organisme professionnel*

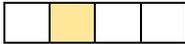
## Plan d'action : recommandations

Le plan d'action recommandé s'adresse à trois cibles distinctes, avec des objectifs différents pour chacune

Objectif	Cibles
<b>A : Faire changer le regard et les pratiques des entreprises de la Branche en matière de diversité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises de la Branche : dirigeants, responsables RH et RSE, collaborateurs</li> </ul>
<b>B : Accompagner les publics cibles de la diversité dans leur intégration et leur évolution dans les entreprises de la Branche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cibles de la diversité</li> </ul>
<b>C : Faire évoluer les parcours d'étude vers plus de diversité (travail de long terme)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoles, universités</li> </ul>

### A. Faire changer le regard et les pratiques des entreprises de la Branche en matière de diversité

42

Guide pratique „le B.A.BA” de la diversité	
<p><b>Modalités</b></p> <p>Création d'un guide pratique pour sensibiliser, informer et encourager le passage à l'action : définition, présentation du cadre réglementaire, argumentaire chiffré coûts / avantages, outils opérationnels, exemples de bonnes pratiques de la Branche.</p> <p>Diffusion via le site de l'ADESATT et communication dédiée à mettre en place</p> <p><b>Acteurs mobilisables</b></p> <p>ADESATT</p> <p>Parties prenantes externes déjà mobilisées lors de l'état des lieux (notamment l'AFMD qui a déjà mis en place de nombreux outils et s'est montré très ouvert à une coopération)</p> <p><b>Actions similaires déjà menées par la Branche</b></p>	<p><b>Difficulté de mise en oeuvre</b></p> <p></p> <p><b>Coûts prévisibles</b></p> <p></p> <p><b>Echéance envisagée</b></p> <p>2021 (publication sur le site de l'ADESATT)</p> <p>2022 (publication sur le site de l'OPIIEC ?)</p>

Guide des bonnes pratiques des entreprises de la Branche sur le Handicap et l'Emploi

### Valorisation des actions de formation existantes en faveur de la diversité

#### Modalités

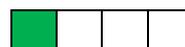
Actions collectives de la Branche : recensement des actions de formation existantes sur la diversité et valorisation auprès des entreprises

#### Acteurs mobilisables

ADESATT

Organismes paritaires de la Branche

#### Difficulté de mise en oeuvre



#### Coûts prévisibles



Echéance envisagée  
2021

### Partage de l'information depuis le site de l'ADESATT

#### Modalités

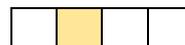
Utiliser le site de l'ADESATT comme plateforme de partage d'information et de mise en relation entre entreprises et avec l'écosystème des acteurs de la diversité et de l'inclusion. Curation et création de contenus (veille réglementaire, bonnes pratiques dans la Branche, liste de fournisseurs et de sous-traitants), etc.

#### Acteurs mobilisables

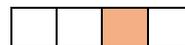
ADESATT

Organismes paritaires de la Branche

#### Difficulté de mise en oeuvre



#### Coûts prévisibles



Echéance envisagée  
2023

#### Exemples de bonnes pratiques à partager :

##### Programmes développés dans la Branche :

- Syntec Ingénierie - programme de retour à l'emploi avec remise à niveau des compétences après un congé maternité (Syntec Ingénierie)
- Syntec Numérique - dispositif Numérique Emploi : reconversion professionnelle sur les métiers numérique et ingénierie (expérimentation dans le Grand Est)
- Syntec Conseil - Programme Mécénat de compétence seniors

- CINOV – projet "Femmes Tech" visant à valoriser la féminisation des métiers techniques et plus largement de l'ingénierie, auprès des jeunes.

### Autres pistes d'actions envisageables

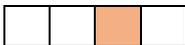
A court terme : **fiches action** par secteur, par taille d'entreprise, par cible de la diversité

A moyen terme :

- **Actions collectives de la Branche en faveur du développement des formations sur la diversité** (ex. de thématiques : management interculturel et de la diversité, biais décisionnels et impact des stéréotypes...) - l'évolution de la culture étant un point central dans la lutte contre les discriminations
- **Désignation d'un référent diversité dans chaque organisation de la Branche** pour répondre aux questions et aiguiller les entreprises vers les acteurs pertinents
- **Interventions d'experts diversité ou d'entreprises ayant mis en place des bonnes pratiques dans les événements des organisations de la Branche**

### B. Accompagner les publics cibles de la diversité dans leur intégration et leur évolution dans les entreprises de la Branche

44

Mobilisation de l'OPCO pour mettre en place des actions collectives en faveur de la diversité	
<p><b>Modalités</b></p> <p>Recensement des actions collectives déjà existantes.</p> <p>Identification des actions collectives à valoriser davantage / actualiser</p> <p>Encourager à travailler les sujets qui ne sont pas traités à date</p> <p>Exemples d'actions collectives pertinentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montée en compétences / formations certifiantes pour les cibles éloignées de l'emploi dans la Branche (QVT, chômeurs longue durée, personnes sans diplômes...)</li> <li>- Formations soft skills d'adaptation à l'intégration culturelle en société des réfugiés</li> </ul> <p><b>Acteurs mobilisables</b></p> <p>Organismes paritaires de la Branche</p> <p>Partenariats avec des organisations spécialisées (ex. Pôle Emploi, association Nos Quartiers ont du Talent, associations d'aide aux réfugiés)</p>	<p><b>Difficulté de mise en oeuvre</b></p>  <p><b>Coûts prévisibles</b></p>  <p><b>Echéance envisagée</b></p> <p>2021</p>

**Actions similaires déjà menées par la Branche**

Action collective en faveur du congé paternité

**C. Faire évoluer les parcours d'étude vers plus de diversité (travail de long terme)**

**Instauration de critères de diversité dans le versement de la taxe d'apprentissage aux écoles**

**Modalités**

Intégration de critères « diversité » dans le cahier des charges de versement des fonds (efforts déployés pour attirer certains publics ciblés, adaptation des programmes pour être compatibles avec certains handicaps, etc.)

**Acteurs mobilisables**

Organismes paritaires de la Branche

Ecoles

**Difficulté de mise en oeuvre**



**Coûts prévisibles**



**Echéance envisagée**

Moyen- long terme

## ANNEXES

---

### A. Réglementations, chartes et labels

- Index égalité Homme / Femme (obligatoire pour toute entreprise de 50 salariés ou plus) : <https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A13770>
- Obligation d'emploi des personnes en situation de handicap (6% de l'effectif total pour toute entreprise de 20 salariés ou plus) : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/emploi-et-handicap/oeth>
- Loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des CA et Conseils de Surveillance et à l'égalité professionnelle (quota obligatoire de 40% du sexe sous-représenté dans les CA dans les entreprises cotées et dans les sociétés comptant plus de 500 salariés et un CA supérieur à 50M€) : <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/la-mixite-dans-les-conseils-dadministration/>. Une extension de cette loi aux Comités Exécutifs est en cours de réflexion à la date de publication du présent rapport (2021).
- Label Diversité (Label piloté par l'Etat visant à reconnaître l'engagement effectif, volontaire et durable d'un organisme pour prévenir les discriminations et promouvoir la diversité dans le cadre de sa gestion RH) : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/label-diversite>
- Charte de la Diversité (texte d'engagement proposé à la signature de tout employeur, qui souhaite par une démarche volontariste, agir en faveur de la diversité et dépasser ainsi le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations) : <https://www.charte-diversite.com/>
- Label Egalité (Label encouragé par l'Etat, qui récompense l'exemplarité des pratiques en matière d'égalité hommes-femmes) : <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/legalite-un-objectif-partage/le-label-egalite/>
- Charte de la Parentalité en Entreprise (charte ayant pour objectif d'inciter les entreprises à proposer aux salariés-parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales) : <http://www.observatoire-qyt.com/charte-de-la-parentalite/presentation/>
- Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique (démarche volontariste en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap) : <https://handicap.gouv.fr/presse/communiques-de-presse/article/signature-d-un-manifeste-pour-l-inclusion-des-personnes-handicapees-dans-la-vie>

46

### B. Exemple de bonne pratique dans l'Ingénierie



Un grand groupe multiculturel et multi-activité qui a construit une base solide sur les sujets de l'inclusion depuis plusieurs années, en commençant avec le handicap en 2006.

Problématiques du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Turnover</b> important</li> <li>• Difficultés de <b>recrutement : de femmes aux postes d'ingénieurs, de personnes RQTH</b>. Plus généralement, des difficultés à attirer des profils atypiques : « <i>On est dans la standardisation des profils normés grande école d'ingénieurs.</i> ».</li> </ul>
Actions transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation sur la <b>diversité intégrée dans les parcours de formation des managers</b>. <i>Exemples de thématiques abordées : comment manager une équipe diversifiée ? Comment faire face à un propos sexiste ?</i></li> </ul>
Mixité femmes / hommes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Partenariats avec des organismes spécialisés</b> (AFMD, Association des femmes ingénieurs, European Network Against Racism) pour apporter des solutions aux <b>biais décisionnels et à l'influence des stéréotypes</b> sur les modes de management et le bien-être des collaborateurs.</li> <li>• Mise en place d'<b>ateliers de pilotage de carrières dédiés aux femmes</b></li> <li>• Formations dédiées à la mixité femmes/hommes, dans une approche très pédagogique et participative. <i>Exemple de thématiques abordées : Comment accompagner les femmes à des postes de responsabilité dans l'expertise et le management ? Qu'est ce que la mixité de genres peut apporter dans nos projets?</i></li> </ul>
Inclusion des personnes RQTH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Campagnes de recrutement dédiées</b> et recours à des cabinets de recrutements spécialisées</li> <li>• Interventions dans les écoles sur le sujet du handicap et des possibilités de carrières</li> <li>• Création d'un <b>système de mentoring</b> pour préparer des personnes RQTH aux entretiens d'embauche</li> </ul>

### C. Exemple de bonne pratique dans le Numérique

47



Un grand groupe engagé depuis longtemps sur le sujet de l'inclusion, dans un secteur très dynamique sur ces enjeux depuis près de 20 ans.

Problématiques du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recrutement des femmes</b></li> <li>• <b>Attractivité et fidélisation des collaborateurs.</b></li> </ul>
Actions transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action transversale de lutte contre le sexisme, les discriminations et toute formes de violences sociales en partenariat avec la start-up <b>Reverto (casques virtuels diffusant des films sur les stéréotypes)</b>, beaucoup plus puissants que le e-learning d'un point de vue neurologique).</li> <li>• L'inclusion des Seniors est un fort enjeu pour le Groupe, un système de <b>reverse mentoring</b> pourrait être mis en place bientôt.</li> <li>• <b>Audit d'égalité salariale</b> (avec le cabinet) Aon qui a entraîné une revue salariale ;</li> </ul>
Mixité femmes / hommes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme <b>Marketing de soi</b>, pour la <b>mise en avant des femmes</b> dans l'entreprise (aide à la prise de parole en public) ;</li> <li>• Programme <b>Activity men for parity</b> dont le but est de débattre et de libérer la parole autour des stéréotypes, en ayant à cœur d'inclure les hommes dans ce débat ;</li> <li>• Création d'un <b>réseau de femmes interne</b></li> </ul>
Inclusion des personnes RQTH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signature d'un accord sur le handicap en 2018 (avant la convention avec l'Agefiph)</li> <li>• <b>Programme mondial Autisme at Work</b>, une initiative qui permet aux personnes atteintes d'un Trouble du Spectre de l'Autisme (TSA) de trouver un emploi qualifié au sein de l'entreprise. Cette initiative a permis le recrutement de 4 autistes Asperger en France ;</li> </ul>

LGBTQI+	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avec le support de l'ESS Asperteam, <b>formation des managers et des recruteurs</b> à l'accueil de ces profils pour minimiser au maximum le stress lors des entretiens et de l'arrivée dans les équipes.</li> <li>Accueil de chiens d'aveugles</li> <li>Signataire d'une <b>charte</b> au niveau mondial.</li> </ul>
---------	---

#### D. Exemple de bonne pratique dans le Conseil



Un cabinet de conseil employant près de 3500 employés, en France et à l'international, qui a développé une politique d'inclusion dans le cadre de sa démarche RSE

Problématiques du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fidélisation des collaborateurs et fort turnover</b></li> <li><b>Attractivité des profils ciblés par l'inclusion (les personnes RQHT+)</b></li> <li><b>Diversité des parcours des profils recrutés.</b></li> <li>Système de <b>tutorat avec l'Institut Villebon</b> qui promeut l'égalité des chances et l'innovation pédagogique.</li> <li><b>Actions de sensibilisation</b> (petits déjeuners Women@, invitation à Women's forum...)</li> <li><b>Formation</b> du management et des équipes RH au sexisme</li> <li>Pilotage du nombre de femmes dans le management intermédiaire et au Comité Exécutif.</li> <li>Partenariat avec les associations Elles bougent et Femmes at numérique pour féminiser la filière.</li> <li>Mission Handicap : favorise le recrutement et l'intégration des personnes en situation de handicap (campagne de recrutement dédiées) et la sensibilisation des salariés de l'entreprise</li> <li>Mobilisation pour le handicap non visible en interne</li> <li>Accompagnement sur l'inclusion des personnes LGBTQI+ grâce à l'association L'autre cercle, signature d'une <b>charte d'engagement de l'inclusion des personnes LGBTQI+</b> en 2019 et création d'un réseau interne <b>Wavestone For All.</b></li> <li>Dispositif d'accompagnement dédié et prise en charge de bilan de santé.</li> </ul>
Egalité des chances	
Mixité femmes / hommes	
Inclusion des personnes RQTH	
LGBTQI+	
Seniors	

**48**

#### E. Exemple de bonne pratique dans l'Événementiel

*A noter : le secteur a été fortement touché par la crise sanitaire de la Covid-19. Forcé de se réinventer, le secteur fait face à un réel enjeu de digitalisation qui laissera peut-être plus de place à l'inclusion.*



Un groupe engagé de par son origine anglo-saxonne sur les enjeux de diversité depuis plusieurs années

Problématiques du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fidélisation des collaborateurs et fort turnover</b></li> <li><b>Attractivité des profils ciblés par l'inclusion</b></li> <li><b>Exigence du secteur vis-à-vis des collaborateurs</b></li> <li>Actions de <b>sensibilisation au sujet de l'inclusion</b> :</li> <li>A destination des recruteurs et des managers : sur les biais inconscients en matière de recrutement</li> </ul>
Actions transversales	

Mixité femmes /  
hommes

- A destination de l'ensemble des équipes : série de webinars sur tous les profils ciblés par l'inclusion
- Index égalité femmes/hommes
- Défense de la parentalité avec une charte signée par tous les collaborateurs dont l'objectif était de montrer qu'un congé parental n'impacte pas le projet professionnel d'un collaborateur.



Un Groupe de conseil en communication français, spécialisé dans les relations publiques, l'événementiel, le numérique et le Web social.

Actions  
transversales

- Prise en compte systématique de la **performance sur l'inclusion des prestataires et sous-traitants dans les appels d'offres.**
- Recours régulier à un sous-traitant de l'ESS (Handiservices), proposant des prestations réalisées par des personnes en situation de handicap.

F. Exemple de bonne pratique dans la Traduction



49

Une entreprise mondiale de services linguistiques, leader sur le marché dans les domaines de la traduction, de l'interprétation, de la transcription audio et vidéo.

Problématiques du  
secteur

Mixité femmes /  
hommes

Inclusion des  
personnes RQTH

Egalité des chances

- **Fidélisation des profils diplômés**
- **Evolutions de carrières limitées**
- **Recrutement d'hommes**
- Signataire d'un **accord égalité professionnelle** incluant notamment le retour congé maternité/parental.
- Accompagnement des candidats concernés par le dialogue avec le soutien de la médecine du travail
- **Formation des managers au sujet du handicap** en entreprise pour sortir des idées reçues sur le handicap visible et non visible.
- Mise en place d'une politique sociale garante du principe de **non-discrimination et de l'égalité des chances**
- L'outil principal de recrutement est un **test de rédaction**, impose un jugement objectif
- Mise en place d'une charte de **non-discrimination à destination des clients** pour l'affectation des rédacteurs

Merci de votre attention

WWW.ADESATT.COM

