

Compte-rendu Meet&Share : Stratégie RH inclusive

Participant·e·s

- **Dominique Jacson** - Digital HR Specialist chez Groupe Renault
- **Elise Alimondo** - Senior Executive Recruiter Pharma - Global Executive Talent Acquisition chez Johnson & Johnson
- **Cléo Welgryn** et **Fanny Prigent** de l'équipe Wero
- **Anouk Danan**, BUHR, Supply Chain et R&D Johnson&Johnson et Diversity inclusion pour la France
- **Valérie Marbach** - VP, Chief Diversity and Inclusion Officer

chez Thalès

- **Aurélié Leone** - Talent acquisition manager chez groupe Rocher
- **Aurélié Guiderdoni** - en charge de la diversité chez Total Marketing service
- **Sandrine Flimon** - en charge des sujets diversité chez Bouygues
- **Christelle Room** - Corporate Head of Diversity and Inclusion chez Natixis.
- **Fatoumata Askofare** - Talent Manager au sein de la direction des ressources humaines de Orange.
- **Virginie Giloupe** - Chargée de Développement RH chez AKTO réseau Opcalia
- **Modibo Kane** - En charge du recrutement Orange Mali.
- **Yveline Guillot** - Responsable Diversité - Mission Handicap au sein de Essilor.

Sensibiliser l'ensemble des salarié·e·s à la définition d'une stratégie RH inclusive

Comment insuffler une stratégie inclusive lorsque la culture d'entreprise ne promeut pas spécifiquement l'inclusion ?

Selon Fanny Prigent de Wero, une inclusion réussie requiert d'inclure toutes les parties prenantes de l'entreprise, car si l'entreprise change de regard, elle doit pouvoir le faire à tous les échelons. Il faut être dans des approches continues: envisager la définition d'une stratégie RH inclusive comme un "voyage vers l'inclusion", dans lequel on embarquerait tout le monde.

Faire évoluer la culture d'entreprise suppose de passer du temps à lever les peurs et les tabous. Au-delà de temps dédiés à cette libération de la parole, travailler ensemble sur de vrais projets permet d'ancrer les évolutions dans le quotidien des collaborateurs/trices. Ces projets doivent néanmoins être inscrits sur une démarche long terme pour éviter que les changements de gouvernance ne supposent de repartir à zéro.

Par ailleurs, il est clé de parler des mesures prises ou projets lancés sous un angle positif, et de préciser qu'ils sont développés afin de réparer des inégalités passées. En effet, la multiplication des mesures peut parfois être perçue comme fatigante pour les

collaborateurs/trices. Un vrai travail de pédagogie qui consiste à expliquer la raison des actions menées à l'égard de certaines catégories de la population est donc clé pour qu'un maximum de personnes soit embarqué dans la diffusion d'une stratégie RH inclusive.

Sur cette notion de culture d'entreprise, les comportements doivent d'ailleurs particulièrement être adaptés en ce moment avec l'explosion du travail à distance. L'inclusion doit aussi pouvoir se faire malgré les écrans : ainsi, les méthodes de travail employées et les modalités de réunions à distance doivent être repensés pour inclure les différents profils de collaborateurs/trices.

Comment reconnecter les questions d'inclusion et de diversité avec la performance de l'entreprise ?

Selon Fanny Prigent de Wero, les enjeux de la diversité et de l'inclusion en entreprise sont souvent abordés sous l'angle de la philanthropie et du devoir. Pourtant, il est possible de les prendre aussi sous l'angle du business et de la performance globale de l'équipe en termes de rétention, de fédération autour d'un projet, ou encore des impacts sur la marque employeur.

Chez Johnson & Johnson (un groupe américain), c'est cette approche qui prime : la notion d'inclusion et de diversité fait partie intégrante des objectifs.

Dans les recrutements par exemple, des outils poussés d'analyse ont été créés afin de suivre des indicateurs précis liés à la diversité au sein des pools de candidat-e-s.

Comment faire pour intégrer des personnes qui n'ont pas encore toutes les compétences attendues sur un poste (hard skills, experience) ?

Dans ce cadre là, un accompagnement personnalisé peut être proposé aux nouveaux/elles arrivant(e)s. Cet accompagnement peut prendre diverses facettes :

- Un plan de formation avec des thématiques ciblées dès son arrivée pour l'aider à monter en compétences
- Un coaching peut être proposé. Plusieurs startups membres du Lab RH démocratisent cette pratique qui restait jusqu'ici souvent réservée au top management. Elle peut être abordée par le prisme des compétences pour faire le point sur ses compétences et envisager des évolutions de carrière ; ou encore consister en un coaching personnalisé qui aide à prendre en main un nouveau poste.
- La participation à un groupe de partage de pratiques entre pairs, pour continuer à apprendre mais aussi avoir l'opportunité de rencontrer et créer du lien avec des collaborateurs/trices venant d'autres entités.

Focus sur le recrutement inclusif :

Comment embarquer l'équipe recrutement dans la définition d'une stratégie de recrutement plus inclusive ?

- La formation des recruteurs est clé pour qu'ils/elles deviennent pro-actifs dans cette démarche inclusive : pour contribuer, cette notion d'inclusion et de diversité ne doit plus être vue uniquement comme une obligation d'une part, mais il est aussi clé qu'ils/elles aient assez de compétences et de connaissances pour se forger de vraies convictions.

Chez Natixis par exemple, une formation a été créée pour aider les recruteurs à comprendre la notion de compétence et savoir l'identifier et l'évaluer. Un bon moyen pour éviter de lier uniquement celle-ci à travers le prisme du diplôme !

- S'entourer de partenaires qui sont spécialistes du sujet et nouer des partenariats sur le long terme avec eux

De nombreuses entreprises et/ou associations œuvrent pour ouvrir le recrutement à des profils plus diversifiés : [Wero](#) (pour recruter des profils de personnes réfugiées) ; [Mozaïk RH](#), [Les entreprises pour la Cité](#), [Ethypik](#)...

S'entourer des bons acteurs permet de mieux cerner les besoins, les attentes et les modalités pour atteindre au mieux ces profils et augmenter leur part dans les pools de candidat(e)s.

Comment impliquer les managers pour que la politique inclusion de l'entreprise soit bien diffusée, notamment dans le process de recrutement ?

Recruter des profils plus atypiques est encore perçu comme un "pari" pour beaucoup de managers, qui ne sont pas encore prêts à en prendre.

- Au sein du Groupe Rocher, plusieurs initiatives ont été mises en place :
 - Des workshops, pour faire émerger des idées émanant des managers autour du thème suivant : "si demain chacun devait être acteur·trice de la diversité dans le recrutement, que proposeraient les managers ?"
 - Le recrutement à l'aveugle, sans CV a été initié avec les stagiaires.

Ce type d'initiative peut aussi être adaptée pour les profils d'alternants qui sont parfois ensuite embauchés dans l'entreprise.

- La formation des managers reste un levier efficace ! Ces formations peuvent se faire en présentiel, à distance ou encore via de nouveaux outils : formations en réalité virtuelle, recours à des chatbots...

- Ikea a fait appel à **Wero** pour recruter une promotion de personnes réfugiées.

Habituellement, les managers arrivent en bout de chaîne du processus de recrutement. L'idée cette fois était donc de les impliquer dans le processus dès la phase de présélection.

En passant du temps avec les candidat·e·s, ces managers ont été convaincus car ils ont eu des coups de coeur !

- Une autre bonne pratique consiste également à travailler avec des ambassadeurs/drices, qui vont promouvoir et relayer des success stories, diffuser des portraits, partager des succès et des difficultés...
- En complément des formations, des temps d'échange peuvent être créés entre les managers afin de libérer la parole et oser briser les tabous ou encore les craintes que peuvent avoir les managers.
- Le temps de l'entretien est aussi un moment clé : proposer des binômes de recrutement recruteur/manager ou encore proposer des grilles d'entretiens structurés peuvent être de bons moyens d'éviter un maximum de biais.

