

AGIR

POUR LA **DIVERSITÉ**
ET L'**INCLUSION**

GUIDE DE BONNES PRATIQUES

#4

Le recrutement inclusif



AFG

Recrutement inclusif

Un recrutement inclusif consiste à permettre à tous les talents d'être évalués de la même manière, en fonction des compétences nécessaires pour chaque poste, et ainsi veiller à assurer une égalité de traitement entre tous les candidats. Le recrutement inclusif est un processus qui assure une égalité de traitement et de chance aux candidats de tous horizons.

Il aide à se prémunir contre le risque de se disperser sur des faiblesses des candidats qui n'en seront pas pour la bonne exécution de leur travail.

Les pratiques de recrutement ont évolué et sont passées d'une approche "job-to-candidate" (une offre d'emploi détaillée avec des pré-requis) à une approche "candidate-to-job". Cette dernière se concentre en priorité sur les compétences et le potentiel du candidat pouvant correspondre au mieux aux besoins de l'entreprise.

	Contexte et éléments chiffrés sur la discrimination à l'embauche	3
	Rappel du cadre juridique et réglementaire	4
	Bonnes pratiques pour un recrutement inclusif	6
	1. Bonnes pratiques transversales	
	Stratégie et pilotage	6
	Sensibilisation / formation à la diversité et à la non-discrimination	7
	2. Bonnes pratiques aux différentes étapes du processus de recrutement	8
	Rédaction des offres d'emploi	8
	Sourcing	9
	Sélection des candidats et entretiens de recrutement	10
	Phase d'intégration	12
	Pour approfondir	13
	Conclusion	14
	Agir pour la diversité et l'inclusion : s'emparer des sujets sociétaux	14



Contexte et éléments chiffrés sur la discrimination à l'embauche



En France, 26 critères de discrimination sont recensés par la loi. Le recrutement est l'un des domaines visés dans lequel une discrimination peut avoir lieu sachant que toute forme de discrimination à l'embauche est illégale.

Le 10^e baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi réalisé en 2016 par le Défenseur des droits et l'Organisation Internationale du Travail (OIT), révèle que **l'emploi est le premier domaine vecteur de discrimination en France**. En matière d'emploi, les discriminations s'exercent notamment pendant le recrutement, l'intégration et les processus de promotions.

■ ÉTUDE SUR LES DISCRIMINATIONS PAR L'ANALYSE D'OFFRES D'EMPLOI

Selon une étude menée par Proxem et l'association À Compétence Égale en 2020, qui ont analysé plus de 500 000 offres d'emploi, **83 % des offres recueillies et analysées étaient porteuses d'au moins un motif de discrimination**, 37 % relevant même de pratiques illégales.

■ DISCRIMINATION PERÇUE DANS LA RECHERCHE D'EMPLOI

Selon un sondage Ifop et Meteojob relayé par Le Monde, la proportion de travailleurs s'estimant victimes d'une discrimination lors de la recherche d'un emploi sont passées de 12 % en 2001 à 21 % cette année, que ce soit pour des questions de genre, d'âge, de niveau social, de minorité ethnique ou religieuse ou encore d'apparence physique.

■ DISCRIMINATION LIÉE AUX ORIGINES RÉELLES OU SUPPOSÉES

En s'appuyant sur une méthode de *testing*, appliquée entre 2019 et 2021 auprès de 110 des 250 plus grandes entreprises françaises en termes de capitalisation boursière, une étude effectuée par ISM Corum et l'Institut des politiques publiques (IPP) sous l'égide du ministère du Travail a montré que les candidats dont l'identité suggère une origine maghrébine ont 31,5 % de chances de moins d'être contactées par les recruteurs que celles portant un prénom et nom d'origine française, à qualité comparable.

Selon une étude de l'Institut Montaigne d'octobre 2015, en France à compétences égales, le nom et l'origine peuvent obliger à envoyer 4 fois plus de CV pour décrocher un entretien.

■ PROPOS STIGMATISANTS ET EXIGENCES DISCRIMINATOIRES REPORTÉS PAR LES JEUNES

En France, selon le 14^e baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi par le Défenseur des droits et l'Organisation Internationale du Travail (2021), 54 % des jeunes de 18 à 34 ans ont déjà fait l'objet de propos déplacés ou de remarques désobligeantes lors d'un entretien d'embauche, liés à des caractéristiques telles que son âge, son apparence physique ou son statut parental. Ces paroles peuvent s'accompagner d'incitations ou de pressions illicites de la part de l'employeur conditionnant l'obtention d'un poste à certaines exigences discriminatoires : modifier leur apparence, cesser leurs engagements politiques ou syndicaux, renoncer ou différer un projet de grossesse, adopter un prénom ou nom d'usage au travail ou gommer leur accent.

Au-delà de la discrimination, les données chiffrées sur les inégalités sociales dans l'accès à l'enseignement supérieur montrent la nécessité d'élargir le sourcing des recrutements pour favoriser la diversité au sein d'une entreprise : selon des données INSEE traitées par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, « en moyenne sur 2019, 2020 et 2021, 33 % des enfants d'employés et ouvriers âgés de 25 à 29 ans déclarent détenir un diplôme d'enseignement supérieur, contre 67 % des enfants de cadres, de professions intermédiaires ou d'indépendants. 5 % des premiers déclarent détenir un diplôme d'une grande école contre 16 % des seconds. »

Rappel du contexte juridique et réglementaire



Tout comprendre en un clin d'œil

Le prérequis pour pratiquer le recrutement inclusif est de se conformer à la loi. Plusieurs obligations et interdictions, décidées par les législateurs successifs, servent de socle commun à l'ensemble des entreprises.

La discrimination est prohibée à tous les stades de la relation de travail, et cela même avant que le salarié ne soit recruté puisque la discrimination à l'embauche est interdite

- Ainsi, l'article de loi L. 1132-1 du Code du travail stipule qu'« aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de nomination ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise » en raison de l'un des 26 critères de discrimination recensés par la loi en France. Il existe une exception, lorsque la décision est justifiée par la nature de la tâche à accomplir et proportionnée au but recherché (article L. 1121-1 du Code du travail).
- L'article L. 1134-1 du Code du travail précise, qu'en cas de litige au civil, le candidat à un emploi, à un stage ou à une période de formation en entreprise présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination, et il incombe à la partie défenderesse de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.
- La discrimination au travail est passible d'une peine de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende pour les individus (article 225-2 du Code pénal). Les entités accusées de discrimination à l'embauche encourent une interdiction temporaire ou définitive d'exercer leur activité et jusqu'à 225 000 euros d'amende (article 225-4 du Code pénal).

Une obligation à la formation a été mise en place pour limiter la discrimination à l'embauche

- Selon l'article L. 1131-2 du Code du travail, il est obligatoire de former les employés chargés des missions de recrutement à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les 5 ans, dans toute entreprise employant au moins 300 salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement (obligation en vigueur depuis 2017).
- Le respect des obligations de non-discrimination s'impose à tout employeur, et un principe raisonnable de prévention prescrit de sensibiliser les salariés en charge de recrutement quels que soient les effectifs de l'entreprise. Il s'agit ainsi de leur permettre de mieux identifier en pratique les situations susceptibles de conduire à une discrimination directe ou indirecte afin de les prévenir.

En complément des obligations fixées pour les entreprises, l'État prévoit d'accroître les contrôles sur la discrimination à l'embauche

- L'une des mesures du plan national de lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine 2023-2026 consiste à systématiser les "testings" sur les discriminations à l'embauche et dans le monde du travail, en organisant des testings réguliers dans différents secteurs d'activités, et en publiant des résultats.
- Une proposition de loi visant à lutter contre les discriminations par la pratique de tests individuels et statistiques de 2023, généralise la pratique du testing, notamment lors de l'accès à l'emploi (analyse des pratiques d'une organisation en matière de discrimination à l'embauche en s'appuyant sur l'envoi massif de candidatures).

**Tout comprendre en un clin d'œil**

Des points d'attention particuliers existent et permettent de déterminer ce qui est interdit par la loi, selon le critère de discrimination concerné.

Le tableau suivant propose un récapitulatif non-exhaustif :

CRITÈRES DE DISCRIMINATION CONCERNÉS	Points d'attention sur le cadre légal s'appliquant aux offres d'emploi
GENRE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Il est interdit de réserver un poste exclusivement à une femme ou un homme, ou de demander que ne soient présentés que des candidats femmes ou hommes, sauf dans le cadre restreint des <i>articles L. 1142-4, L. 1143-1</i> et suivants du Code du travail, au seul bénéfice des femmes. ▶ Il est interdit de faire mention d'une préférence ou d'une exigence pour un candidat "homme" ou une candidate "femme".
ÂGE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Il est interdit par la loi de faire mention de l'âge du profil recherché (exemples : tranche d'âge, mention "jeune diplômé", âge minimum ou maximum). ▶ Il est légal de demander un nombre d'années d'expérience professionnelle minimum, mais il est illégal de demander un nombre d'années d'expériences limite et donc une fourchette de nombre d'années d'expériences.
ÉTAT DE SANTÉ ET HANDICAP	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Il est interdit par la loi de faire mention et d'exiger des conditions concernant l'état de santé physique et/ou mental des candidats. ▶ Les mentions suggérant que le poste est réservé à un travailleur handicapé (exemple : poste réservé à RQTH) ne sont pas autorisées.
APPARENCE PHYSIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Il est interdit par la loi de faire une demande spécifique pour l'apparence physique sauf pour certains postes (mannequins, acteurs et certains artistes). ▶ Des restrictions concernant les piercings, les coiffures ou le port de la barbe peuvent être admises en matière d'hygiène, de santé et de sécurité, ou si elles sont en lien avec l'image de marque.
ORIGINE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Il est interdit par la loi de faire mention et d'exiger une origine pour un poste. Il est donc interdit de formuler dans son offre d'emploi des phrases telles que : "Poste destiné à un candidat d'origine anglo-saxonne". ▶ Il est également impossible de mentionner explicitement l'origine dans une offre d'emploi même dans une volonté de diversifier les origines au sein de ses effectifs.
LIEU DE RÉSIDENCE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Il est interdit d'exclure un candidat en raison de son lieu de résidence, à travers des mentions telles que : "vous résiderez dans un rayon de moins de 30 km du siège de l'entreprise".
SITUATION FAMILIALE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Il est interdit de faire une demande concernant la situation familiale d'un candidat, relative par exemple au fait d'être célibataire ou en couple, ou de ne pas avoir d'enfants.

Bonnes pratiques pour un recrutement inclusif



1. Bonnes pratiques transversales

STRATÉGIE ET PILOTAGE



Tout comprendre en un clin d'œil

Pour favoriser le recrutement inclusif, l'inclusion doit devenir à la fois stratégie et outil de pilotage. Ce qui passe par la mise en place d'actions concrètes, d'une gouvernance adaptée et d'outils pour mesurer les progrès en termes d'inclusion.

La stratégie de recrutement inclusif a vocation à s'inscrire dans une stratégie plus globale de diversité et inclusion. Cela favorise une culture inclusive et un sentiment d'inclusion pour l'ensemble des collaborateurs, tout au long de leur carrière. Ainsi, un travail d'audit du processus de recrutement sous l'angle de l'inclusivité

peut être mené, de même que pour les autres processus RH exposés au risque de discrimination (évolution de carrière, rémunération...).

Une politique diversité et inclusion ambitieuse est aujourd'hui un facteur d'attractivité pour les candidats, de plus en plus nombreux à y prêter attention.

Une stratégie de recrutement inclusif réussie implique plusieurs préalables :

- **Veiller à un alignement entre les ambitions** liées aux intérêts commerciaux et marketing et celles liées à la gestion des ressources humaines et au développement des talents ;
- **Considérer la D&I comme partie intégrante des processus RH** et non comme une tâche additionnelle ;
- **Établir un dispositif de gouvernance interne permettant le suivi des actions et l'implication des acteurs concernés et la visibilité des engagements pris sur le sujet dans le temps**, par exemples : définition d'une stratégie D&I, rédaction d'une Politique D&I, nomination d'un responsable sur la thématique D&I...
- **Veiller à l'exemplarité du top management et des ressources humaines**, démontrant une variété de profils et d'expériences dans leurs équipes, présence de "rôle modèles" ;
- **Mettre en évidence l'adéquation de la politique D&I avec les valeurs et la culture de l'entreprise**, pour marquer la cohérence de la démarche de recrutement inclusif ;
- **Se fixer des objectifs en matière de recrutement inclusif, s'appuyant sur des indicateurs, et les suivre dans le temps**, tels que :
 - ▶ taux d'embauche de femmes, personnes en situation de handicap, seniors, jeunes, de jeunes issus de quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) ;
 - ▶ taux de managers et dirigeants sensibilisés à la lutte contre les discriminations et formés aux enjeux du recrutement inclusif (Cf. *Guide Mesurer pour progresser*).
- **S'inscrire dans une démarche de progrès permanent** en revoyant régulièrement le processus de sélection et en identifiant des axes d'amélioration (en fonction des retours des recruteurs, des candidats...).

SENSIBILISATION / FORMATION À LA DIVERSITÉ ET LA NON-DISCRIMINATION



Tout comprendre en un clin d'œil

Outre la transformation du processus de recrutement, la sensibilisation et la formation de ceux participant à ce processus contribuent à rendre le recrutement plus inclusif.

Les actions de sensibilisation et de formation dans ce domaine portent sur :

- **Les différentes formes de diversité**, l'importance de la diversité et de la complémentarité des profils dans l'organisation et au sein des équipes ;
- **La discrimination** ;
- **Les biais cognitifs qui peuvent interférer dans la prise de décision de recrutement** :
 - ▶ les biais cognitifs, souvent inconscients, peuvent avoir des répercussions négatives sur la prise de décision, particulièrement dans le cadre du recrutement. Ils peuvent entraîner des erreurs de jugement et favoriser des prises de décision discriminantes en créant un traitement automatisé, voire stéréotypé, de l'information ;
 - ▶ de nombreux biais peuvent être à l'œuvre en matière de recrutement, tels que :
 - **le biais d'affinité** (ou *endogroupal*) qui incite un recruteur à valoriser particulièrement des candidats dont il partage certaines caractéristiques (même établissement d'enseignement supérieur, même ville d'origine...),
 - ou **l'effet de halo** (ou effet de notoriété) qui incite le recruteur à juger rapidement une personne en se basant sur les impressions favorables ou défavorables d'une de ses caractéristiques (études dans une école prestigieuse, lien de connaissance avec une personne estimée...).
 - ▶ en apprenant à identifier leurs biais et à les minimiser, les recruteurs peuvent rendre le processus de recrutement plus inclusif.
- **Les pratiques inclusives spécifiques au processus de recrutement** (outils pertinents, questions posées en entretien, valorisation des *soft skills* en adéquation avec le poste à pourvoir...).

Au-delà des personnes impliquées dans le processus de recrutement, sensibiliser et former l'ensemble des collaborateurs à la D&I favorisent une meilleure intégration et inclusion tout au long de la vie du collaborateur dans l'entreprise.

Les managers ont un rôle tout particulier à jouer pour favoriser le bon fonctionnement d'équipes diverses et la fidélisation d'un plus grand nombre de talents.

(Cf. Guide Sensibilisation et formation)

2. Bonnes pratiques aux différentes étapes du processus de recrutement

RÉDACTION DES OFFRES D'EMPLOI

Rédiger une offre d'emploi peut s'avérer être un exercice délicat. Plusieurs bonnes pratiques rendent une offre plus inclusive :

- **Privilégier une annonce succincte et sans détails trop techniques** qui laisseraient entendre une complexité plus forte qu'elle ne l'est et écarterait des candidatures ;
- Pour la description du poste, **citer uniquement les tâches essentielles, de façon factuelle** ;
- Pour la description du profil recherché, **se concentrer sur les compétences nécessaires pour occuper le poste : éviter une liste trop détaillée des compétences attendues** ;
 - Selon **une étude de la Harvard Business Review** qui s'est penchée sur la question « *Pourquoi n'avez-vous pas postulé à un job pour lequel vous ne pensiez pas avoir toutes les compétences ?* », la première raison invoquée par 41 % des femmes et 46 % des hommes était : « *Je ne pensais pas qu'ils m'engageraient car je ne possédais pas les compétences requises et je ne voulais pas perdre mon temps et mon énergie.* »
- Employer **un langage inclusif et impartial, en évitant les formulations pouvant indiquer un ciblage d'une catégorie de personnes** et donc dissuader de potentiels candidats de postuler :
 - ▶ utiliser le vouvoiement pour se référer au candidat et éviter un vocabulaire familier, pour limiter le sentiment d'exclusion de potentiels candidats, notamment en raison de leur âge ;
 - ▶ choisir un intitulé de poste neutre : faire apparaître le masculin et le féminin d'une dénomination si elle existe, inclure la mention "Femme-Homme" ou "F-H" :
 - il est possible, mais pas obligatoire, d'utiliser **l'écriture inclusive** dans les offres d'emploi. L'écriture inclusive vise à limiter les stéréotypes de genre dans la communication. Elle s'appuie sur un certain nombre principes mis en avant dans le *Guide pour une communication publique sans stéréotypes de sexe du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes*, comme l'utilisation du point médian (exemple : chargé.e de mission), ou la recherche de noms épiciens, pouvant être utilisés à la fois pour les femmes et pour les hommes (exemple : "secrétaire", "artiste").
 - des **outils gratuits d'analyse sémantique** ont été conçus pour rendre les offres d'emploi plus inclusives, tels que l'analyseur d'*À Compétence Égale* en français ou *Gender Decoder* en anglais. D'autres outils proposent un appui à la rédaction d'offres d'emploi inclusives comme *Textio* ou *Develop Diverse*.
- **Favoriser la participation au processus de recrutement de personnes en situation de handicap**, en mettant en avant les possibilités d'aménagement du poste de travail, la facilité d'accès au bureau, la flexibilité des horaires ;
- **Mettre en avant l'engagement de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion**, à travers des éléments sur les documents signés en matière de diversité (charte, accords d'entreprise...), voir sur les actions concrètes mises en place (en ce qui concerne le congé parental, l'organisation flexible du travail, les aménagements possibles...).

SOURCING



Tout comprendre en un clin d'œil

Des études récentes tendent à démontrer un écart considérable entre les candidats à niveaux d'études comparables en fonction de leurs origines sociales et/ou géographiques. Diversifier le sourcing vise à ouvrir les opportunités d'emploi au plus grand nombre.

En ayant toujours recours aux mêmes méthodes de collecte de profils, le risque est en effet de puiser dans le même vivier de talents et donc de favoriser le "syndrome de clonage".

Plusieurs actions peuvent être mises en place en vue d'un sourcing diversifié :

- **Collaborer avec des associations ou des cabinets de recrutement spécialisés favorisant la diversité**, en fonction de son maillage géographique, et ses priorités afin de sourcer des profils divers, afin de recruter :
 - ▶ des personnes de différentes origines géographiques, y compris issues de quartiers prioritaires de la politique de la ville ou de zones rurales (exemples de structures : *Mozaïk RH*, *Article 1*, *10000internsfoundation*)
 - ▶ des personnes de différents genres (exemple : *Financi'Elles*)
 - ▶ des travailleurs handicapés (exemple : *Hello Handicap*)
 - ▶ des personnes réfugiées (exemple : *Each One*)
- **Des initiatives promeuvent les différentes formes de diversité dans le secteur de la finance** (exemple : *Diversity Project*, spécifiquement pour l'asset management).
- **Recourir à des *job boards* permettant de cibler une large diversité de profils** via la publication des offres de stages auprès de centaines d'universités et d'écoles (exemples : *JobTeaser*, *Welcome to the Jungle*) ;
- **Mettre en avant les femmes ou toute population plus sujette aux discriminations** afin de démystifier l'image associée au métier :
 - ▶ dans les interviews dédiées à la présentation de l'entreprise et de ses métiers
 - ▶ sur votre site carrière ou votre page sur des *job boards* le cas échéant ou vos réseaux sociaux
 - ▶ lors d'interventions dans des établissements d'enseignement supérieur
- **Contribuer à la professionnalisation et au financement des études à travers l'alternance**, notamment pour favoriser le parcours professionnel de personnes issues de milieux sociaux défavorisés ;
- Dans les collaborations avec des cabinets de recrutement : **choisir des cabinets de recrutements engagés** (exemple : signataires de la *Charte À compétence égale*) **et/ou exprimer son souhait de voir des profils divers dans la liste de candidats présélectionnés**

SÉLECTION DES CANDIDATS ET ENTRETIENS DE RECRUTEMENT

Afin de limiter les biais cognitifs à l'œuvre lors du processus de recrutement, il est vivement recommandé d'avoir mis en place une procédure systématisée qui s'appuiera sur des critères préétablis :

- **Établir des critères de sélection factuels à appliquer dès l'examen des CV ;**
- **Avoir une vigilance particulière en cas de recours à l'IA** dans son processus de sélection des candidats ;
- **Monter un panel d'embauche diversifié et veiller à ce que chacun se sente libre d'exprimer son point de vue** : tenir compte de la diversité et de la représentativité du panel d'intervieweurs peut faire une grande différence dans l'impression d'un candidat sur la façon dont il pourra s'adapter dans une organisation. C'est également une façon de limiter les préjugés personnels dans la décision de recrutement, grâce à l'expression de différents points de vue ;
- **Préparer une grille d'évaluation des compétences incontournables et communes à tous les candidats** : cela évite de se disperser sur des compétences moindres et non pertinentes par rapport au poste. Cela permet également de traiter tous les candidats selon un même référentiel, et de limiter les conséquences de différents biais associés au recrutement (exemple : sélection fondée sur la première impression au démarrage de l'entretien, sur le "feeling", ou en recherchant chez un candidat des caractéristiques semblables à celles des collaborateurs déjà recrutés...);
- **Mener un entretien structuré et suivre un guide d'entretien** reprenant l'ensemble des questions habituellement posées pour un poste donné : il s'agit de la méthode la plus fiable pour procéder à un recrutement équitable entre les candidats ;
- **Mener un entretien axé sur les critères de compétences ;**
- **Déployer de nouvelles méthodes de recrutement favorisant l'évaluation sur les savoir-faire et les soft skills** : mises en situation, études de cas, "assessment center" ;
- **Prendre le temps d'analyser les éléments collectés** par rapport aux besoins du poste avant de prendre une décision ;
- Après les entretiens, s'assurer que chaque candidat (interne ou externe) reçoive un **feedback** ;
- **Conserver une trace des éléments collectés lors du processus** (exemple : compte rendu d'entretien ou grille d'entretien complétée), justifiant le choix du candidat retenu ;
- Utiliser l'information obtenue sur les candidats lors de la sélection pour **structurer la phase d'intégration** ;
- **Ne pas poser de questions** en lien avec les 26 critères de discrimination.

Mener un entretien objectif axé sur les critères de compétences en évitant les questions subjectives potentiellement discriminantes.

La méthode **STAR** est recommandée pour une bonne évaluation des compétences et l'optimisation de la structure de l'entretien de recrutement, elle consiste, pour le recruteur, à analyser les réponses à 4 types de questions posées au candidat :

Situation : Quelle était la situation de départ ?

Tâche : Quels étaient son rôle, les objectifs à atteindre ?

Action : Quel travail le candidat a-t-il effectué, quelles actions a-t-il menées ?

Résultat : Quels résultats ont été obtenus ?



PHASE D'INTÉGRATION



Tout comprendre en un clin d'œil

Le recrutement est une étape clé dans le processus d'inclusion. Tout comme l'intégration, l'"*onboarding*", qui désigne la période post-embauche et représente une étape primordiale pour la cohésion d'équipe et l'intégration dans l'entreprise.

Plusieurs actions peuvent favoriser l'intégration des collaborateurs au fil de leurs premiers mois dans l'entreprise, notamment :

- **La participation à un programme de *mentoring*** : identifier un mentor et proposer d'accompagner dans les premiers mois dans l'entreprise en associant à des réunions d'équipes internes et aussi à des événements clients ou tout autre dispositif permettant une vision "hélicoptère" de l'organisation ;
- **La participation à un séminaire interne portant sur les valeurs et la culture privilégiant un maximum d'interaction et la découverte de ses qualités professionnelles et personnelles ;**
- **La préparation d'un circuit de rencontres avec les équipes les plus en interaction avec le poste occupé** : pas uniquement avec les managers, également avec les membres de l'équipe afin de partager sur le concret de l'activité opérationnelle ;
- **Un sponsoring fort du management, un alignement avec les valeurs de l'entreprise et un plan de communication interne et externe adapté** sont autant d'outils à considérer pour favoriser l'inclusion et l'intégration ;
- **La remise d'un guide d'accueil et de documents clés** ; tous les documents formalisés attestant de l'engagement de la structure sur la thématique D&I, tels que :
 - ▶ les accords d'entreprise,
 - ▶ les politiques internes,
 - ▶ la charte handicap le cas échéant ou le document sur les aménagements mis en place pour les travailleurs handicapés,
 - ▶ le récapitulatif des coordonnées des interlocuteurs intervenant sur la D&I (interlocuteur RH sur la parentalité, référent handicap, référent harcèlement sexuel et agissements sexistes...).
- **En complément de ces étapes communes à l'intégration de tous les collaborateurs, l'intégration pour les personnes en situation de handicap passe par la mise en place d'aménagements de poste de travail par des dispositifs dédiés** (fauteuil ergonomique, outillage ou véhicule adapté, matériels informatiques spécifiques, etc.).



Pour approfondir

- Fiches pratiques Archive · À Compétence Égale (acompetenceegale.com)
- Présentation de l'analyseur · À Compétence Égale (acompetenceegale.com)
- [guide_egacom_sans_stereotypes-2022-versionpublique-min-2.pdf](#) (haut-conseil-egalite.gouv.fr)
- La réglementation de l'offre d'emploi (taleez.com)
- Rédiger une offre d'emploi inclusive pour les métiers de la Tech (adatechschool.fr)
- Recruter inclusif : de quoi parle-t-on ? | CCI - Chambre de commerce et d'industrie (www.cci.fr)
- <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/diversite-inclusion-entreprise-table-ronde-rh>
- <https://www.franceinvest.eu/>
- <https://www.cegos.com/fr/etude-cegos-63-des-salaries-ont-deja-ete-victimes-de-discrimination-au-cours-de-leur-vie-professionnelle>
- <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/plan-national-de-lutte-contre-le-racisme-l-antisemitisme-et-les-discriminations-liees-l-origine-2023-89325>
- <https://www.agefiph.fr/aides-handicap/aide-laccueil-lintegration-et-levolution-professionnelle-des-personnes-handicapees>
- <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2022/06/46668-pourquoi-les-emplois-inclusifs-sont-ils-createurs-de-valeur/>
- <https://mozaikrh.com/publications/>
- Discriminations à l'embauche, de quoi parle-t-on ?
Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion (travail-emploi.gouv.fr)
- Guide du Défenseur des droits
- Recruter inclusif : de quoi parle-t-on ?
CCI - Chambre de commerce et d'industrie (www.cci.fr)
- Recrutement inclusif, nos conseils - Mozaïk RH (mozaikrh.com)

Agir pour la diversité et l'inclusion : s'emparer des sujets sociétaux

Les enjeux environnementaux, sociétaux et de gouvernance (ESG) sont au cœur des priorités de notre société et de chaque entreprise.

Composé de professionnels du secteur de la gestion d'actifs, membres de l'AFG, le groupe de travail *Diversités, vecteur de compétitivité* – devenu le *Club Diversités* – a lancé en 2019 une démarche prospective afin d'accompagner les sociétés de gestion dans la mise en œuvre de la recherche de cohérence entre les

enjeux sociaux de leurs investissements et la recherche d'exemplarité de leurs pratiques sociétales internes. Il s'agit pour les acteurs de l'industrie de s'engager concrètement dans chacun des trois piliers ESG, facteurs de performance et de compétitivité.

Les thématiques *Mixité, Inclusion handicap* et *Égalité des chances* sont aujourd'hui les trois axes de travail du groupe de travail, toutes regroupées sous la bannière *Diversités & Inclusion*.

Le Club *Diversités* a déjà travaillé sur d'autres guides de la collection "Agir" disponibles sur le site Internet de l'AFG.

Il a pour ambition d'apporter des outils opérationnels aux sociétés de gestion. Objectifs : leur permettre de s'emparer des sujets sociétaux et de gouvernance dans leurs politiques internes et de toujours mieux répondre aux enjeux ESG.

La collection "Diversité et Inclusion" comprend aussi les supports suivants :

- ▶ Sensibilisation et formation
- ▶ Mesurer pour progresser



L'AFG remercie les membres du Club *Diversités* qui s'impliquent pour accompagner les sociétés de gestion dans la mise en œuvre d'actions en faveur de plus de diversités, et qui ont participé à l'élaboration de ce guide de bonnes pratiques.





AFG

Ensemble, s'investir
pour demain

**Publication réalisée par le Club Diversités
et le département Communication**

- Delphine de Chaisemartin, directrice générale adjointe | d.dechaisemartin@afg.asso.fr
- Thomas Valli, directeur des Études Économiques | t.valli@afg.asso.fr

41 rue de la Bienfaisance | 75008 Paris | T : +33 (0)1 44 94 94 00
Avenue des Arts 56 | 1000 Bruxelles

www.afg.asso.fr 