

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Cédrine Joly et Manon Ouvrard



Diversité, Inclusion et Marque employeur :

comment les faire dialoguer ?

Cédrine Joly et Manon Ouvrard



Vous avez entre les mains un ouvrage de la collection Décrypter.

Cette collection propose un état des lieux réflexif sur les politiques mises en œuvre dans les organisations. Elle vise à soumettre à l'analyse d'un·e chercheur·e des pratiques en matière de management de la diversité dans les organisations, afin d'en permettre l'amélioration.

L'AFMD entend favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, et lutter contre les stéréotypes aussi bien par le contenu de ses publications que par la forme qu'elles prennent. Aussi, afin que les femmes se sentent aussi représentées, aussi incluses que les hommes, et s'identifient aisément aux analyses présentées ici, nous favorisons autant que possible l'emploi de mots épicènes (dont la forme ne varie pas entre le féminin et le masculin), du point médian – permettant de marquer aussi bien le féminin que le masculin (lorsqu'il n'alourdit pas la lecture) – ou d'énumérations de termes équivalents féminins et masculins (alors présentés par ordre alphabétique). Enfin, nous utilisons la règle de proximité, qui consiste à accorder les mots avec le terme le plus rapproché¹.

1. Pour des informations sur les enjeux, l'intérêt et les façons d'user du féminin dans les publications, voir, par exemple : Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe*, novembre 2015, disponible sur http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hcefh_guide_pratique_com_sans_stereo_vf-2015_11_05.pdf (consulté le 09/06/2020).

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Table des matières

Préface	11
Introduction	13
Partie 1.	
Les leviers de collaboration entre D&I et marque employeur	21
Instaurer une proximité physique ou organisationnelle	21
Adopter des outils de pilotage communs	24
Partie 2.	
Décryptage des pratiques de collaboration favorables à la relation entre D&I et marque employeur	27
Les pratiques favorables à l'attractivité et à la fidélisation	27
Veiller à la cohérence des actions internes et externes.....	27
Mettre en avant et s'appuyer sur les équipes internes.....	30
Pratiques de collaboration spécifiques aux objectifs d'attractivité	32
Collaborer avec les écoles et les universités	32
Valoriser les reconnaissances obtenues.....	36
Pratiques de collaboration spécifiques aux objectifs de fidélisation.....	36
Parcours d'intégration et temps forts.....	37
Montée en compétences des collaborateurs et des collaboratrices	38
Conclusion.....	41
ANNEXES.....	45

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Préface

Au cours des vingt dernières années, les notions de diversité et d'inclusion, tout comme la notion de marque employeur, devenues prégnantes pour les organisations, ont connu de fortes évolutions, pour converger vers des enjeux communs, notamment en termes de recrutement.

Le début des années 2000 a marqué un tournant : les organisations ont alors pris conscience de la nécessité de revisiter leurs pratiques RH sous le prisme de l'équité. D'abord principalement guidées par des obligations réglementaires, elles ont peu à peu élargi leurs politiques D&I pour aller plus loin et valoriser la diversité de leurs effectifs. Depuis, certaines s'emparent d'une autre notion, celle d'inclusion, qui tend à dépasser la vision en silos, par groupe de population, avec des actions favorisant un environnement et un management inclusifs pour tous et toutes.

Dans le même temps, le concept de marque employeur s'est imposé comme incontournable pour se différencier. En ce qu'elle vise à créer des liens forts avec ses partenaires et à développer un sentiment d'appartenance auprès de leur personnel, la marque employeur conduit les organisations à s'interroger sur leurs valeurs, sur leur culture et plus généralement sur l'offre RH qu'elles proposent.

À l'heure où les problématiques de recrutement et de fidélisation constituent des préoccupations majeures, il apparaît d'autant plus important et légitime de s'interroger sur les liens forts qui semblent mêler marque employeur, diversité et inclusion.

D'où la réflexion menée par l'AFMD entre janvier et novembre 2021, mobilisant tout à la fois les acteurs et les actrices de la D&I, mais également de la marque employeur, afin d'avoir la vision la plus compréhensive possible de la manière dont les deux pôles travaillent ensemble.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Les travaux menés par les 16 organisations participantes ont fait émerger les leviers et les freins aux relations entre diversité, inclusion et marque employeur. Cet ouvrage, qui présente le fruit de ces réflexions, donne ainsi les premiers indices de ce à quoi pourrait concrètement ressembler une marque employeur inclusive en mettant en évidence les différentes pratiques qui en favorisent la mise en œuvre.

Dans le même temps, au fil des séances, a émergé un outil d'auto-diagnostic qui permet à chaque organisation de mesurer la maturité de ses pratiques en termes de D&I et de marque employeur, et ainsi d'identifier des pistes d'actions pour faire évoluer la collaboration entre ces deux piliers stratégiques et opérationnels.

L'ensemble de ce matériel constitue sans nul doute une nouvelle source de réflexion et d'inspiration pour toutes les organisations qui souhaitent disposer de nouveaux outils et leviers afin de développer une marque employeur inclusive contribuant notoirement à leur essor et à leur notoriété.

Martine Dubois

Cheffe de projets diversité et égalité professionnelle à l'**Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement, et administratrice de l'AFMD**

Introduction

Au cœur des préoccupations en matière d'emploi et de responsabilité sociétale, les politiques diversité et inclusion (D&I) ainsi que les stratégies de marque employeur sont très souvent conçues et pilotées séparément au sein des organisations. Pourtant, ces deux piliers du management stratégique et opérationnel des ressources humaines ont des enjeux communs auprès des équipes internes – attractivité des talents, sentiment d'appartenance et posture d'ambassadeur –, et, plus largement, des parties prenantes, pour contribuer aux enjeux sociétaux. Il est primordial de faire dialoguer diversité, inclusion et marque employeur, afin que cette dernière puisse se nourrir des initiatives et des dispositifs mis en place par les politiques D&I, et que celles-ci puissent être relayées par la marque employeur, afin de remplir leurs missions auprès de leurs cibles. Pourquoi et comment les faire collaborer est un sujet qui concerne toutes les organisations.

S'intéresser à la collaboration entre D&I et marque employeur signifie envisager leurs relations aux niveaux à la fois organisationnel, opérationnel et stratégique.

Sur le plan organisationnel, il s'agit d'examiner comment les équipes responsables de ces deux sujets sont structurées, et quels espaces et temps de collaboration elles ont à leur disposition pour travailler ensemble. Sur le plan opérationnel, on peut s'interroger sur les outils communs qui pourraient être développés, le type d'actions communes mises en œuvre et la manière dont elles sont pilotées. Enfin, sur le plan stratégique, la question est de savoir si D&I et marque employeur ont des objectifs communs, si une ligne stratégique est définie pour les atteindre ensemble et s'il existe des indicateurs afin d'en mesurer les impacts.

D'un point de vue théorique, cette collaboration peut sembler « naturelle », car la D&I et la marque employeur ont des liens forts autour du concept d'inclusion. On peut également faire l'hypothèse qu'une telle collaboration permettrait à la marque employeur de contribuer à la démarche D&I, et inversement. Pourquoi, dans ce cas, la politique D&I et la stratégie marque employeur sont-elles souvent pilotées séparément

au sein des organisations, et pourquoi la collaboration entre les deux sujets semble-t-elle complexe à mettre en pratique ? En premier lieu parce que chaque organisation a une structure spécifique – forme, taille, secteur d’activité... – qui influence les modalités d’organisation des équipes et les objectifs à atteindre. En second lieu car chaque organisation a des enjeux spécifiques à résoudre sur le marché de l’emploi sur lequel elle opère, qui peuvent rendre difficile l’alignement des objectifs D&I et marque employeur. En troisième lieu parce que cette collaboration nécessite des ressources temporelles et humaines, ainsi que des dispositifs pour en mesurer les impacts.

En théorie : des liens forts autour du concept d’inclusion et des atouts à la collaboration

Depuis le milieu des années 2010, beaucoup d’organisations ont commencé à adopter l’appellation « politique de diversité et inclusion », ou « politique D&I », s’inspirant ainsi des organisations anglo-saxonnes. Elles mobilisent la notion d’inclusion, afin de cibler de nouvelles populations et de se positionner en tant qu’« employeurs inclusifs ». L’objectif est double : il s’agit à la fois de permettre à ces populations de trouver une place dans la société, et, en même temps, d’attirer et de fidéliser de nouvelles ressources humaines². Autour de la notion d’inclusion, la promesse faite par l’employeur est d’offrir aux candidat·es et aux salariés·es de la reconnaissance, et de créer de l’appartenance.

L’inclusion est identifiée comme une voie de management de la diversité au sein des organisations³, à condition d’être un processus qui permette aux salarié·es de se percevoir comme membres reconnu·es du groupe de travail par la satisfaction simultanée du besoin d’appartenance et d’unicité⁴. L’unicité repose sur le fait que l’organisation valorise les salarié·es non pas malgré leurs différences, mais pour leurs différences. L’appartenance repose, elle, sur le fait qu’une culture inclusive⁵ permet à

2. Karsten Jonsen, et al, « Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites», *International Journal of Human Resource Management*, Taylor & Francis (Routledge), 2021, p.616-649.

3. Patrick Scharnitzky et Pete Stone, *L’inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Éditions AFMD, 2018.

4. Lynn M. Shore, et al., « Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research », *Journal of Management*, 2011, p.1262-1289.

5. Voir glossaire en annexe pour une définition.

tous et à toutes ses salarié·es d'exercer une influence dans le processus décisionnel, de participer aux activités, et d'accéder à l'information et aux ressources⁶.

Pourtant, l'inclusion n'a pas été définie dès le départ comme directement liée au management de la diversité, mais comme un concept permettant d'étudier le sentiment d'appartenance à une organisation, ainsi que les notions de carrière et de relation à l'emploi⁷. Ce concept est initialement défini comme le degré selon lequel les salarié·es sont accepté·es et traité·es comme membres à part entière d'une organisation⁸.

L'inclusion, ainsi définie, fait donc tout autant partie de la marque employeur que des politiques D&I. En effet, le rôle de la marque employeur ne se limite pas à proposer une promesse différenciante pour attirer de nouveaux talents au travers des bénéfices uniques fournis par l'emploi et l'employeur⁹. Elle a également pour objectifs de fidéliser les équipes et de créer un sentiment d'appartenance, voire de faire naître des ambassadeurs et des ambassadrices de l'organisation¹⁰. Ainsi, au-delà d'une stratégie de communication, la marque employeur s'inscrit dans des démarches de reconnaissance et d'implication pour lesquelles l'inclusion est centrale.

La D&I et la marque employeur se retrouvent donc bien autour du concept commun d'inclusion. Du fait de cet ancrage théorique partagé, la collaboration entre D&I et marque employeur semble souhaitable pour les organisations, qui ont intérêt à la favoriser. On peut présupposer que les contributions potentielles de cette collaboration ont des impacts positifs à la fois sur la politique D&I et sur la stratégie marque employeur d'une organisation. L'enquête préliminaire au groupe de travail¹¹, à laquelle les organisations participantes ont répondu, a permis d'identifier trois atouts principaux de cette collaboration.

6. Michalle M. Barak, « Social psychological perspectives of workforce diversity and inclusion in national and global contexts », *Handbook of human service management*, 2008, p.239-254. Quinetta M. Roberson, « Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations », *Group & Organization Management*, 2006, p.212-236.

7. Edgar H. Schein, « The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1971, p.401-426.

8. Hope Pelled, Lisa, Gerald E. Ledford, Jr, and Susan Albers Mohrman. « Demographic dissimilarity and workplace inclusion », *Journal of Management studies*, 1999, p.1013-1031.

9. Tim Ambler, Simon Barrow, « The employer brand », *Journal of brand management*, 1996, p. 185-206.

10. Catherine Viot, Laila Benraiss-Noailles, « Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité? », *Management international/International Management/Gestion Internacional*, 2014, p.60-81.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Premier atout : mettre en avant la politique D&I au sein de la stratégie marque employeur représente un levier d'attractivité des futurs talents et de fidélisation des équipes, qui sont les deux objectifs principaux d'une stratégie marque employeur. Sur le plan de la fidélisation, les actions mises en œuvre au travers de la politique D&I vont contribuer à fidéliser les collaborateurs et les collaboratrices en favorisant le sentiment de reconnaissance et d'appartenance. Sur le plan de l'attractivité, cette mise en avant peut permettre de promouvoir un processus de recrutement ouvert à une plus grande diversité de profils et également de mettre en valeur les atouts de sa politique sociale pour se différencier de ses concurrents. D'ailleurs, la recherche académique montre que les actions de management de la diversité offrent un avantage compétitif en termes de réputation¹¹. Dans ce cadre, la collaboration contribue à la stratégie marque employeur.

Deuxième atout : associer la marque employeur à la politique D&I permet à une organisation de communiquer ses engagements diversité et inclusion auprès de ses bénéficiaires. Il s'agit de communiquer clairement et en toute transparence ses objectifs D&I auprès de ses équipes internes et des parties prenantes externes, mais également de porter et de nourrir les discours sur les sujets D&I. Cette communication, au-delà d'un effet « réputationnel », peut également permettre de cibler plus directement les bénéficiaires de chaque action de la politique D&I, que ce soit sur les missions handicap, la diversité, l'égalité femmes-hommes, les questions intergénérationnelles ou la qualité de vie au travail (QVT). Dans ce cadre, la collaboration contribue à la politique D&I.

Troisième atout : collaborer au niveau stratégique permet à une organisation d'inscrire la diversité et l'inclusion dans son ADN et dans ses valeurs, et de clarifier sa raison d'être. La D&I peut, dès lors, être un élément majeur du capital marque employeur¹², c'est-à-dire qu'elle contribue à apporter un supplément de sens auprès de ses collaborateurs et de ses collaboratrices. La D&I va également faire partie intégrante de la promesse employeur, ou *Employee Value Proposition (EVP)*¹³, et, plus précisément, constituer l'un des éléments intangibles qui participent à créer, dans l'organisation, de la valeur pour ses équipes, afin de créer et de maintenir des relations avec elles. La D&I devient ainsi un pilier de l'organisation qui va en retour y accorder une attention

11. Marilyn Y. Byrd, « Diversity branding strategy: Concealing implicit stereotypes and biased behaviors », *Advances in Developing Human Resources*, 20.3 (2018) : 299-312.

12. Marilyn Y. Byrd, « Diversity branding strategy: Concealing implicit stereotypes and biased behaviors », *Advances in Developing Human Resources*, 2018, p.299-312.

13. Voir glossaire en annexe pour une définition.

constante. En devenant une véritable composante stratégique, l'organisation va chercher à progresser dans une démarche d'amélioration continue à la fois pour contribuer aux objectifs RH, mais aussi pour contribuer sur le plan sociétal. Dans ce cadre, la collaboration concourt à la fois à la D&I et à la marque employeur.

Des liens très forts et des contributions présupposées entre D&I et marque employeur existent donc bel et bien sur un plan théorique. Comment expliquer que, dans la pratique, la collaboration entre ces deux sujets pose question ?

En pratique : une collaboration complexe dépendante du contexte de chaque organisation, des enjeux à résoudre et des ressources spécifiques

Lors de deux séances du groupe de travail, les organisations participantes ont été interrogées sur la nature des obstacles à la collaboration entre D&I et marque employeur. Trois facteurs ont été identifiés : la nécessité de tenir compte du contexte spécifique de chaque organisation – sa taille, son organisation territoriale et géographique, ainsi que son secteur d'activité –, la difficulté à aligner les objectifs de ces deux fonctions compte tenu du marché sur lequel chaque organisation opère, et la nécessité de mesurer les impacts de la collaboration, afin de mobiliser les ressources nécessaires à sa mise en œuvre, compte tenu de la pluralité des sujets et des parties prenantes des politiques D&I.

Au sein d'une organisation qui emploie plusieurs milliers de salarié·es, les équipes responsables de la D&I et de la marque employeur ont en général l'avantage d'être très structurées, mais peuvent rencontrer des difficultés pour se réunir et travailler ensemble, d'autant plus lorsque chacune d'entre elles appartient à différentes directions, ce qui peut générer une certaine lenteur pour développer des actions communes. Le nombre de filiales, de groupes ou *business units* doit également être pris en compte, notamment parce que les actions D&I et marque employeur évoluent à des degrés variables de maturité des pratiques. À l'opposé, au sein d'organisations de toute petite taille qui seront plus agiles, il n'y a pas toujours de responsables dédiés à ces sujets, qui sont, de ce fait, travaillés de manière moins explicite et structurée. Le manque d'équipes spécifiques, soit à la D&I, soit à la marque employeur, met en difficulté la construction d'une collaboration pérenne.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

L'organisation territoriale et géographique est également à prendre en compte. Ainsi, une organisation à dimension internationale, dont les filiales sont éloignées géographiquement, rencontre des difficultés à faire collaborer des équipes, qui, du fait des fuseaux horaires par exemple, travaillent à des horaires différents. De plus, les différences culturelles et réglementaires en matière de D&I et de marque employeur nécessitent des adaptations constantes pour communiquer et sensibiliser les personnels ainsi que l'ensemble des parties prenantes à la politique D&I. Ces adaptations sont également nécessaires pour mettre en œuvre localement les objectifs RH et marque employeur en termes de fidélisation et d'attractivité, qui sont définis au niveau global.

L'appartenance au secteur privé ou public, ainsi que les particularités du secteur d'activité sur lequel opèrent les organisations peuvent également avoir un impact sur la collaboration. La fonction publique met en place des pratiques de recrutement spécifiques, puisqu'il est réalisé majoritairement par le biais de concours. Les pratiques de fidélisation y sont généralement moins prioritaires que dans les entreprises privées, ce qui peut représenter un frein à la participation de la politique D&I aux pratiques de marque employeur, alors même que la D&I est un pilier des organisations de ce secteur. La définition d'une stratégie marque employeur est également complexe, car elle doit prendre en compte les perceptions positives ou négatives des métiers ou des institutions du secteur public. Les organisations du secteur privé qui emploient des métiers très techniques ou des expertises de pointe n'ont pas les mêmes pratiques de collaboration que les organisations à la recherche d'emplois moins qualifiés ou qui se situent sur des bassins d'emploi au sein desquels elles font face à une pénurie de compétences. Enfin, lorsqu'un secteur est en période de crise, les actions coconstruites par la D&I et la marque employeur, comme les démarches de type QVT, courent le risque d'être perçues de manière négative ou dissonante si elles ne correspondent pas à la réalité vécue par les personnels.

Ces différents types de contextes organisationnels et de situations doivent être pris en compte lors de la définition des objectifs communs à la démarche D&I et à la stratégie marque employeur. Sur le volet attractivité des talents, les objectifs de recrutement, à la fois quantitatifs et qualitatifs, ne sont en effet pas toujours en adéquation avec – ou sont prioritaires sur – ceux de la politique D&I. Cela peut être le cas lorsqu'une organisation a d'importants besoins très spécifiques en termes de compétences recherchées (connaissances techniques, haute qualification, emploi peu qualifié, pénibilité du travail, etc.) et fait face à une pénurie de candidat·es sur certaines fonctions prioritaires auxquelles peu de publics diversifiés postulent. Ainsi,

le secteur du numérique ou les métiers très techniques, comme le BTP ou l'ingénierie, ont des objectifs de recrutement et d'attractivité qui ne sont pas toujours compatibles avec les objectifs de la démarche D&I en termes de genre, d'intergénérationnel ou de diversité de catégories sociales. Il ne s'agit pas d'un manque de volonté de collaborer, mais d'une réelle difficulté à aligner ces objectifs.

En matière de fidélisation, ce n'est pas tant l'alignement des objectifs qui est complexe, mais plutôt l'ampleur du champ d'action des politiques D&I et des parties prenantes qu'elles ciblent. Le nombre de sujets et, dans certains cas, d'actions mises en œuvre par les démarches D&I, est en général très important, de même que le nombre de parties prenantes concernées par les actions de fidélisation, ce qui pose la question de savoir comment relayer tous ces sujets avec la marque employeur. Ainsi, la mise en place ou le maintien d'une collaboration D&I et marque employeur nécessite du temps et de l'anticipation, ce qui n'est pas toujours possible face à l'urgence de certaines situations. Le risque de ce manque d'anticipation est de réaliser des actions communes ponctuelles qui, si elles étaient conçues en amont, pourraient s'envisager sur la durée ou devenir récurrentes avec un plus fort impact. La collaboration dépend également de la mobilisation des managers opérationnels, qui est essentielle dans la mesure où les managers de proximité sont parties prenantes du recrutement et de la fidélisation, et jouent un rôle déterminant. La tension sur les ressources humaines et temporelles rend d'autant plus prégnant le besoin de mesurer les impacts de cette collaboration. Or, ce n'est pas toujours facile à réaliser du fait des questions réglementaires et éthiques que pose la mesure de la diversité au sein des organisations, mais aussi parce qu'évaluer les impacts des actions de fidélisation et de D&I repose sur des mesures qualitatives et souvent indirectes.

Pour finir, la collaboration entre D&I et marque employeur est à la fois naturelle et souhaitable sur un plan théorique, mais doit pour cela être adaptée au contexte de chaque organisation, afin d'en manager la complexité. L'objectif de cet ouvrage est de dresser un état des lieux des pratiques de collaboration au sein de divers contextes organisationnels, afin de partager des solutions opérationnelles pour progresser sur ce sujet.

Pour cela, il a été demandé aux participant·es du groupe de travail de décrire les leviers et les pratiques de collaboration entre les fonctions D&I et marque employeur mises en œuvre au sein de leurs organisations. La majorité de ces pratiques contribue à la fois aux objectifs d'attractivité et aux objectifs de fidélisation de la marque employeur, tout en relayant et en renforçant les initiatives D&I de leur organisation.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Pour autant, certaines pratiques de collaboration ont été plus spécifiquement identifiées comme favorables aux objectifs d'attractivité, et d'autres plus orientées sur les objectifs de fidélisation.

La première partie de cet ouvrage présente les leviers favorables à la collaboration entre D&I et marque employeur. La seconde propose un décryptage des pratiques de collaboration, qui sont toutes mises en place par les organisations participantes.

Partie 1. Les leviers de collaboration entre D&I et marque employeur

Deux types de leviers facilitent et entretiennent la collaboration entre D&I et marque employeur : instaurer une proximité physique et organisationnelle, et adopter des outils de pilotage communs. Ils relèvent de l'organisation du travail des équipes responsables de la D&I et de la marque employeur.

Instaurer une proximité physique ou organisationnelle

L'un des principaux leviers de collaboration entre marque employeur et D&I, souligné par les membres du groupe de travail, est la proximité physique ou organisationnelle des personnes chargées des fonctions D&I et marque employeur. Cette proximité est particulièrement intéressante, car elle permet les échanges formels et informels nécessaires à l'acculturation des équipes sur chacun de ces sujets. Les échanges sont formels lorsque l'organisation choisit de faire travailler les équipes au sein d'une même direction ou de comités spécifiques. Les échanges informels sont favorisés lorsque les équipes travaillent dans des espaces physiques partagés, et ce, même en l'absence de structure dédiée au travail en commun.

En effet, le partage des bureaux ou des *open spaces*, ainsi que le fait de se trouver au sein d'une même direction facilitent les discussions, la possibilité de réagir aux projets des un·es et des autres, et fluidifie les relations. Cela augmente les occasions

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

de contact et permet de travailler sur des sujets communs en synergie, alors même que la collaboration n'est pas formalisée.

Avoir un agenda commun où planifier des rendez-vous en fonction des différents sujets est également un levier d'action. Les réunions fréquentes en commun et l'interrogation sur les enjeux similaires permettent de fluidifier les échanges.

D'autres organisations ont fait le choix d'instituer la présence d'un·e référent·e D&I au sein de l'équipe chargée de la marque employeur et la mise en place d'un point mensuel sur le déploiement de la feuille de route de la communication interne.

Parfois, les liens entre les deux fonctions peuvent être portés par la même personne, notamment lorsqu'un·e responsable D&I change de fonction pour rejoindre l'équipe marque employeur (ou inversement). Cela peut constituer un levier, car cette personne a développé une expertise sur l'un des deux sujets, et la coordination se fait naturellement. Mais cela peut aussi représenter un risque à plus long terme : faire reposer la collaboration sur une personne et non sur des processus ou des habitudes de travail.

Lorsque l'organisation décide d'instaurer des échanges formels, ainsi qu'une dynamique de collaboration entre les équipes D&I et marque employeur, la première action à mettre en place est la création de groupes de travail ou de comités communs.

Ces temps forts de collaboration permettent d'établir les fondations d'un processus ou d'une relation de travail, de structurer les échanges et de partager les objectifs de chacune des fonctions pour construire une stratégie commune. Par exemple, l'entreprise Christian Louboutin nous a fait part de la mise en place d'une position de coordonnateur ou coordonnatrice entre ses groupes de travail marque employeur et D&I. L'objectif est d'éviter la perte d'informations et de lier les actions des deux groupes de travail.

La création de comités rassemblant des responsables D&I et des responsables RH facilite la coordination en amont sur les initiatives communes. Ces comités ont pour rôle de tester et de piloter des actions spécifiques ou régulières – ils peuvent même être des comités éditoriaux pour communiquer en interne et en externe. Cela favorise également la création en commun des messages que l'on souhaite véhiculer auprès de ses parties prenantes.

Dans un contexte de développement de la marque « Choisir le service public » pour les trois versants de la fonction publique, et avec une volonté d'attirer de nouveaux talents pour une fonction publique qui se veut être à l'image de la société, les **ministères économiques et financiers** ont engagé des travaux dédiés au recrutement et à l'attractivité.

Parmi l'ensemble des problématiques identifiées, trois équipes projets étaient dédiées à la « diversification du recrutement » : l'une au recrutement d'agent·es en situation de handicap, la deuxième au recrutement par concours et, enfin, la troisième au recrutement par la voie contractuelle. Ces trois projets ont fait l'objet de réunions de travail avec des équipes interdirectionnelles, qui se sont traduites par des propositions d'actions à la fois concrètes et现实istes.

Malgré les spécificités du recrutement dans la fonction publique, les questionnements sont communs au secteur privé : des métiers en tension, des étudiant·es des universités à attirer ou une information sur les métiers peu connus ou peu valorisés. Ces travaux se sont traduits, entre autres, par des actions visant à attirer et à accompagner des jeunes vers les concours, par la signature de conventions avec des associations pour développer du mentorat ou du conseil et, enfin, par l'identification d'un vivier d'ambassadeurs et d'ambassadrices volontaires pour attirer des publics éloignés de la fonction publique.

Enfin, au sein des plus grandes organisations ou de celles qui sont les plus matures en matière de collaboration, la création d'un comité *Employee Value Proposition* (EVP), qui regroupe les fonctions ressources humaines, marque employeur, responsabilité sociale et D&I, est également un levier très fort pour lier les sujets D&I et marque employeur. En effet, il s'agit dans ce cas d'associer très étroitement la D&I et la responsabilité sociale à la proposition de valeur pour les salarié·es futur·es et actuel·les.

Finalement, la proximité physique et organisationnelle apparaît comme un levier prédominant pour favoriser les échanges structurés, formels et informels, afin d'instituer une collaboration régulière et à long terme. Ainsi, les membres du groupe de travail soulignent la nécessité de diffuser les actions et la politique D&I de manière systématique, sur tous les sujets abordés par la marque employeur. Ils et elles encouragent à ne pas se focaliser uniquement sur les campagnes de recrutement *ad hoc*, par exemple, pour lesquelles les objectifs de diversité sont présents dès le

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

départ, parce qu'elles visent des critères spécifiques sur un marché de l'emploi en tension. De même, alors que la marque employeur tend à se tourner davantage vers les parties prenantes externes de l'organisation, il est primordial de veiller à ce que les initiatives D&I soient intégrées à toutes les campagnes de communication, qu'elles soient internes ou externes.

Or, cela peut s'avérer complexe, car les personnes chargées de la marque employeur et de la D&I au sein des organisations ont des expertises différentes, des objectifs qui ne sont pas toujours en correspondance et des champs d'action distincts. La proximité doit permettre que chaque fonction travaille avec l'autre « en bonne intelligence », grâce à des temps d'échanges spécifiques et en développant des relations informelles dans un respect mutuel. Les membres du groupe de travail préconisent que les fonctions se transmettent les informations quantitatives et qualitatives dont elles disposent, se « renvoient la balle » et s'entraident, et se préviennent mutuellement pour que l'intégration des enjeux D&I et marque employeur soit cohérente et s'opère de la façon la plus spontanée possible. Il faut être prêts à « prendre en tenaille » les interlocuteurs et les interlocutrices en se soutenant pour faire passer les messages de manière à garantir la cohérence des actions de chaque fonction.

Adopter des outils de pilotage communs

Le second levier de collaboration de type organisationnel repose sur la mise en place d'outils de pilotage et de mesure des actions communes D&I et marque employeur, tels que la réalisation de diagnostics, de plans d'action, de documents de cadrage et de mesures d'impacts.

Les diagnostics de situation, portant sur la place des femmes dans l'entreprise ou la perception de l'égalité des chances, ainsi que les audits thématiques sont en effet nécessaires comme point de départ, afin d'identifier quelles actions communes doivent être privilégiées. La création de fiches communes entre D&I et recrutement, par exemple, permet de formaliser des objectifs d'attractivité de la marque employeur qui seront alignés avec ceux de la politique D&I d'une organisation.

Sur le versant fidélisation, la définition et la construction de plans d'action annuels communs D&I et marque employeur sont de nature à favoriser l'action commune et permettent de dépasser le mode projet. Les organisations participantes au groupe de travail notent l'importance de ces outils de pilotage pour mutualiser les actions et

du fait de travailler en synergie autour d'une vision commune globale.

Mesurer le résultat des actions communes D&I et marque employeur a également été identifié comme un levier particulièrement crucial en matière de collaboration. Non seulement la mesure d'impacts contribue à améliorer ces actions de manière continue, mais elle est aussi nécessaire afin de démontrer le bien-fondé de faire collaborer les équipes, voire de construire des partenariats avec des organisations externes, et d'obtenir les ressources pour réaliser ces actions. Elle repose sur des démarches d'audit, des sondages d'évaluation des actions D&I et marque employeur, ou des études d'impacts.

Toutefois, la mesure d'impact est perçue comme étant plus facile à mettre en œuvre vis-à-vis des objectifs d'attractivité de la marque employeur que vis-à-vis de ses objectifs de fidélisation. On peut supposer que cela est dû au fait que le résultat des actions de fidélisation se mesure de manière plus indirecte et sur un horizon temporel plus long que le résultat des actions liées à l'attractivité, qui repose plus directement sur des mesures quantitatives.

Ainsi, l'impact des actions communes liées aux objectifs de fidélisation est plutôt évalué par le biais de questions ouvertes visant à recueillir les perceptions des collaborateurs et des collaboratrices sur certaines actions spécifiques ou sur un ensemble d'actions reliées par une même ligne directrice, comme sur le sujet de la QVT.

Dans un esprit de transversalité, et pour mesurer le « mieux travailler ensemble », le bien-être et la performance collective, **Artelia** a mis en place une enquête régulière pour « prendre le pouls » de l'organisation en termes de QVCT. En complément, une démarche d'analyse de situations de références positives enquête au sein de trois équipes choisies par la direction et les partenaires sociaux a vu le jour. Plusieurs séances de travail – sans questionnaire prédéfini – ont eu pour but de définir ce qui fait la performance, la qualité de vie et des relations de travail, et le bien-être au sein des équipes. Cela a permis de consolider les actions qui fonctionnent, d'aborder certains sujets qui peuvent être complexes – car ils touchent à l'équilibre entre l'humain et l'économique –, et de définir un plan d'action simple à mettre en place autour de la convivialité, de la qualité des relations et de la proximité, et, enfin, du partage d'expérience dans les équipes. L'intérêt d'une approche « action multipartenariale », c'est qu'elle fait éclore des questionnements qui traversent toute l'organisation, sur des sujets très variés. Pour mettre en place cette démarche, il est nécessaire de s'appuyer sur la culture de l'organisation et sur la maturité de son dialogue social.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Les questions générales et non directement reliées à un sujet précis ou aux actions communes mises en place par les équipes D&I et marque employeur constituent également un bon outil de mesure. Elles peuvent être utilisées à la fois sur le volet attractivité et sur le volet fidélisation auprès des équipes internes comme en externe : qu'est-ce qui fait la bonne réputation d'un employeur ? Pour quelles raisons avez-vous souhaité candidater dans cette organisation ? Qu'est-ce qui vous fait rester ? Etc.

En résumé, adopter des outils de pilotage et de mesure communs permet de structurer, d'améliorer et de légitimer la collaboration des équipes qui travaillent en proximité sur les sujets communs D&I et marque employeur. La mesure d'impacts, même si elle semble plus complexe à mettre en œuvre sur le sujet de la fidélisation en interne, semble impérative, afin de disposer des ressources nécessaires à la mise en action commune. Ces ressources sont à la fois financières, mais aussi relatives au temps consacré et aux équipes internes mobilisées.

Partie 2. Décryptage des pratiques de collaboration favorables à la relation entre D&I et marque employeur

Les pratiques favorables à l'attractivité et à la fidélisation

Deux types de pratiques de collaboration favorisent les objectifs d'attractivité et de fidélisation ainsi que ceux relatifs à l'engagement D&I. Il s'agit de veiller à la cohérence des actions menées auprès des parties prenantes externes et internes par ces deux fonctions, ainsi que de mettre en avant et de s'appuyer sur les ressources internes.

Veiller à la cohérence des actions internes et externes

Le fait d'assurer une cohérence entre les actions menées par la marque employeur et celles pilotées par la fonction D&I a été souligné par les membres du groupe de travail comme étant une bonne pratique en matière de collaboration. Pour cela, la cohérence doit être recherchée à la fois en termes d'objectifs et de stratégie, mais aussi au niveau des discours et de la communication diffusée auprès des parties prenantes externes et internes. Cet enjeu de cohérence entre l'interne et l'externe peut se révéler parfois complexe, alors qu'il est primordial, puisqu'il s'agit d'articuler les objectifs d'attractivité et de fidélisation de la marque employeur, tout en communiquant sur les initiatives D&I auprès de l'ensemble des parties prenantes.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

La communication est en effet un moyen de prédilection pour faire collaborer les deux fonctions au sein des organisations. Mutualiser la charte graphique, les outils et les canaux de diffusion utilisés par la marque employeur pour relayer les initiatives D&I permet de veiller à la cohérence des actions et de travailler en synergie.

Ainsi, certaines organisations participantes utilisent la charte de communication, le *wording*, l'imagerie, le ton, etc. employés par la marque employeur en communication externe sur le volet attractivité afin de relayer en communication interne les actions de fidélisation et de D&I. De cette manière, les initiatives D&I sont mises en valeur tout en étant fortement et visuellement liées à la marque employeur, et le travail des équipes D&I en matière de diffusion des messages auprès des parties prenantes concernées est facilité.

Dans le même ordre d'idée, lorsque les équipes D&I mobilisent les différents canaux de communication utilisés par la marque employeur, elles ont la possibilité de créer une plus grande diversité de supports de communication : des vidéos, des communications sur le site carrière, des podcasts, des formats adaptés aux réseaux sociaux... Grâce à ces différents formats et canaux, elles peuvent adapter les messages en fonction des spécificités géographiques, des types de personnels et des configurations d'organisation qui sont parfois multisites, tout en élargissant le panel des publics visés. En effet, dans certaines organisations, le nombre de sujets et d'actions D&I est très important, ce qui pose la question de savoir comment les relayer de manière pertinente auprès des nombreuses parties prenantes concernées, sans en oublier aucune.

En complément de la charte et des canaux de communication, concevoir des événements communs et un calendrier partagé est également une bonne pratique favorisant la cohérence des actions internes et externes.

Les organisations participantes s'appuient généralement sur les dates « marronniers », comme la Journée internationale du droit des femmes ou la Semaine de l'emploi des personnes en situation de handicap, afin de construire un planning d'événements partagés avec la marque employeur. Elles recommandent toutefois de coconstruire des actions et des relais de manière régulière, et de ne pas se limiter à ces journées phares.

Pour s'assurer d'une communication cohérente et partagée autour des enjeux de diversité et d'inclusion, **Cdiscount** a impliqué toutes ses parties prenantes. Des réunions collectives sont organisées tous les 15 jours, réunissant les départements RH, marque employeur, D&I et communication, afin de créer une véritable synergie ainsi que de favoriser une coordination des actions communes et des initiatives de chacune des équipes. Un calendrier mutualisé sur Teams est en place depuis quatre ans pour une visibilité optimale des plannings d'événements internes et externes de l'entreprise.

Ces outils de collaboration permettent de prévenir toute difficulté de communication et de créer une émulation autour des sujets D&I. Ce format d'organisation nécessite une réflexion préalable sur la taille et la culture de l'organisation, ainsi qu'une volonté portée par la direction de l'entreprise, pour une efficacité des collaborations et une marque employeur inclusive incarnée.

D'ailleurs, construire ensemble des actions communes de type « partenariat » ou « mécénat » alimente à la fois les objectifs d'attractivité et de fidélisation, et permet de travailler sur des enjeux communs autour de la D&I. Il en va ainsi, par exemple, de partenariats institués dans le cadre de courses à la voile, avec la participation d'un bateau dont les skippeuses sont des femmes de l'entreprise. Les partenariats établis avec des associations caritatives, sociales ou d'intérêt général participent de cette même idée de réaliser des actions avec des enjeux communs en termes de marque employeur et de D&I.

Les partenariats avec des organisations externes, telles que les associations ou les cabinets de conseil agissant en faveur de la diversité et l'inclusion, peuvent aussi contribuer à cette synergie.

Leyton, à travers l'accompagnement d'un programme de formation aux métiers de la voile, a souhaité transposer un travail implanté en interne à un projet externe et utiliser ce projet comme une plateforme. Avec The Magenta Project, programme de formation de course au large dédié aux femmes, l'organisation apporte son soutien, en 2021, à 12 navigatrices. L'accompagnement comprend de la formation et du coaching sur une multitude de métiers (de la technique à la navigation), et a permis, pour cette première édition, l'embauche de plusieurs d'entre elles sur des équipages. Ce type de projet, en lien avec les engagements internes, permet une communication par la preuve. Il est plus rassurant de s'associer avec une entité qui travaille déjà sur la thématique visée et de s'appuyer sur des compétences existantes. Il faut construire dans la durée, garder de la cohérence avec les actions en cours et procéder étape par étape.

En conclusion, afin de garantir une cohérence des actions communes en matière de communication interne et externe, les outils de la marque employeur vont être mobilisés au service des actions D&I et, simultanément, la marque employeur va s'appuyer sur les initiatives D&I pour prendre la parole auprès des parties prenantes de l'organisation. Une grande vigilance doit être accordée à l'authenticité des communications relatives aux initiatives D&I et à la cohérence de ces initiatives, à la fois auprès des équipes en interne et en externe, afin d'éviter le risque de nuire aux objectifs à la fois d'attractivité et de fidélisation de la marque employeur. La mise en place de « contrats sociaux » qui mettent en avant les avantages des collaborateurs et des collaboratrices au sein d'une organisation permet, par exemple, de s'assurer d'une cohérence entre les discours et les actions, ainsi qu'une continuité sur le long terme.

Au-delà d'éviter tout risque de *socialwashing*¹⁴, cette recherche de cohérence favorise également très souvent le développement ou le renforcement des actions D&I en interne. Ainsi, le travail d'audit et de *reporting* mené, par exemple, dans le cadre d'une demande d'obtention du label « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » – qui va contribuer aux objectifs d'attractivité de la marque employeur – permet de mettre au jour les voies d'amélioration des actions concrètes auprès des équipes internes sur ce sujet. Très souvent, il aboutit à la construction de plans d'action communs RH-D&I sur l'égalité salariale ou à la mise en place d'un panel d'actions sur les équilibres des temps de vie.

Mettre en avant et s'appuyer sur les équipes internes

Mettre en avant les collaborateurs et les collaboratrices, et s'appuyer sur les managers RH ou la direction générale constituent également une pratique de collaboration, parce que cela favorise la synergie des objectifs et des actions relatifs à la D&I et à la marque employeur.

Les actions mettant en lumière les équipes internes à travers la publication de portraits de salarié·es, de rôles modèles ou de « parcours collaborateurs et collaboratrices » sur le site Internet d'une organisation, permettent d'aligner les objectifs d'attractivité de la marque employeur avec les objectifs de la politique D&I. Ainsi, les campagnes spécifiques sur des métiers perçus comme masculins ou féminins con-

14. On désigne par *social washing* une contradiction entre le discours tenu en termes de D&I et QVT et les actions concrètement mises en place. Il s'agit donc d'un décalage entre les pratiques internes de l'entité et sa communication interne ou externe.

tribuent simultanément à résoudre des problématiques d'équilibrage des effectifs et à lever les freins en démontrant l'accessibilité des postes proposés à tous et à toutes.

Pour reconnaître les candidat·es dans toute leur diversité, limiter l'autocensure et favoriser l'engagement, la **SNCF** a mis en place plusieurs types d'actions. Sur le site dédié à l'emploi, des présentations de métiers et des témoignages – notamment de femmes sur les métiers techniques – ont pour but de dépasser les stéréotypes qui y sont associés. Des campagnes de communication plus ponctuelles sont également mises en place, comme des vidéos de témoignages sur les parcours de collaboratrices en partenariat avec *Brut* et *Konbini*, ou les vidéos « Handicapé n'est pas mon métier » autour de témoignages de salarié·es, managers et correspondant·es handicap. Le but est d'apporter des témoignages les plus « naturels » possibles et de trouver un juste milieu entre le discours corporate et l'authenticité du discours. Ces campagnes, un peu décalées par rapport à la communication habituelle, ont eu un impact positif, notamment sur le nombre de candidatures.

Que ce soit à des fins d'attractivité, en matière de fidélisation ainsi que pour relayer les initiatives D&I auprès des publics ciblés, plusieurs organisations valorisent les collaborateurs et les collaboratrices à travers des prises de parole, en mettant en avant des success-stories ou en les invitant à participer à des événements spécifiques. Certaines organisations mettent en place des réseaux d'ambassadeurs et d'ambassadrices afin de relayer les actions spécifiques et de communiquer tout aussi efficacement – voire plus – que les communications institutionnelles.

Pour favoriser sa marque employeur et la connaissance du métier de consultant·e en recrutement, **PageGroup** a mis en place il y a plus de neuf ans un réseau d'ambassadeurs et d'ambassadrices. Le but est d'intervenir directement dans les écoles partenaires pour présenter son métier, apporter ses conseils aux étudiant·es et recruter des stagiaires, alternant·es ou consultant·es en CDI. Chaque promotion est lancée lors d'un événement au mois de septembre et donne lieu à un événement bilan au mois de juillet. Elle dure deux ans et comprend des collaborateurs et des collaboratrices de tous niveaux hiérarchiques. Le réseau se construit grâce à un appel à candidatures, la seule condition étant d'avoir une ancienneté d'un an. Le lancement officiel permet de rappeler les objectifs et les attentes, d'informer des événements futurs et de distribuer des ressources sur

lesquelles s'appuyer. Les promotions de deux ans permettent de pérenniser le réseau et les liens avec les écoles. De plus, ce type de programme nécessite une équipe en support avec des référent·es en interne pour accompagner les ambassadeurs et les ambassadrices dans leurs missions.

Afin de favoriser une culture organisationnelle et des modes de management inclusifs, les organisations participantes recommandent que ces actions de mise en avant des équipes internes montrent la diversité sans forcément l'expliquer.

Cette pratique nous a été présentée par le Groupe L'Oréal (séance 2)

L'image du **Groupe L'Oréal** ne reflète pas toujours la diversité des collaborateurs et des collaboratrices, et de nombreux stéréotypes sont encore ancrés dans les esprits des candidat·es. C'est pour cette raison qu'il a créé #NoFilter, une campagne externe publiée sur les réseaux sociaux visant à valoriser la diversité de ses salarié·es. En 2021, six collaborateurs et collaboratrices ont pu mettre en avant leurs parcours, la façon dont ils et elles ont abordé leur processus de recrutement ou encore leur perception de l'entreprise. En 2022, le groupe a réitéré l'expérience en lançant un #NoFilter spécial handicap. Il aspirait, à travers ces cinq nouveaux témoignages, à libérer la parole sur ce sujet, qui reste encore tabou. Il est particulièrement fier de ces campagnes, tournées au smartphone, qui lui permettent de sensibiliser et de lutter contre l'autocensure.

Comme souvent en matière de D&I, le rôle des directions et du management a été également identifié comme moteur pour favoriser la synergie avec la marque employeur. Ainsi, il est recommandé que la ou le P-D.G. incarne les valeurs de l'organisation lors de ses prises de parole dans les médias de communication externe, tels que les réseaux sociaux, afin de favoriser une correspondance avec les objectifs d'attractivité de la marque employeur, tout en relayant les actions D&I de l'organisation. Auprès des parties prenantes internes, le directeur ou la directrice RH aura plus spécifiquement pour rôle d'expliquer les actions D&I et de démontrer que ces sujets sont importants pour l'organisation et les équipes.

Finalement, différentes pratiques permettent de s'appuyer sur les équipes internes, ainsi que sur le management, pour relayer les actions D&I et les valeurs de l'organisation auprès des parties prenantes à la fois externes et internes. Elles contribuent à montrer en toute transparence son engagement ainsi qu'à l'expliquer auprès de ses collaborateurs et collaboratrices.

Pour nourrir les échanges sur le sujet et assurer la montée en compétences de ses collaborateurs et collaboratrices, **Pernod Ricard** met en œuvre des formations D&I mêlant RH et autres fonctions. L'idée ? Apprendre et questionner ensemble les impacts des préjugés dans le cadre professionnel tout en se construisant un vocabulaire commun et en favorisant l'action collective. Coanimées par un expert extérieur, les sessions, qui débutent par une auto-évaluation des biais inconscients – ce qui peut être un électrochoc –, présentent les concepts de diversité, d'équité et d'inclusion en prenant comme point de départ l'expérience individuelle réelle des participant·es. Après quelques semaines dédiées à une observation active nourrie par les apprentissages, la seconde session reprend des exemples concrets et permet de décortiquer les situations ainsi que d'identifier les mécaniques à l'œuvre (micro-affirmations, micro-agressions, micro-discriminations...). Elle permet également de partager les moyens et les protections nécessaires pour passer à l'action.

En conclusion, que ce soit en termes de leviers organisationnels – faire collaborer les équipes et adopter des outils communs – ou en termes de pratiques de collaboration – organiser des actions communes cohérentes et s'appuyer sur ses ressources internes –, les actions menées par les équipes D&I et marque employeur alimentent à la fois l'attractivité et la fidélisation. Cette collaboration permet également de relayer les actions D&I auprès des différents publics ciblés. Par exemple, travailler ensemble sur la thématique de « Recruter sans discriminer » contribue à la qualité de l'expérience candidat·e (et donc à l'attractivité et à la fidélisation une fois la ou le candidat·e devenu·e salarié·e), ainsi qu'à sensibiliser les managers sur l'inclusion au sein de leur propre équipe, et sur l'importance d'intégrer un certain nombre de réflexes et de pratiques inclusives dans leur management au quotidien.

Pratiques de collaboration spécifiques aux objectifs d'attractivité

Certaines pratiques de collaboration relevées par les organisations participantes au groupe de travail ont été identifiées comme contribuant plus particulièrement aux objectifs d'attractivité de la marque employeur, ainsi qu'aux objectifs D&I vis-à-vis des parties prenantes externes. Il s'agit des actions communes menées auprès des écoles et des universités, ainsi que de la valorisation des reconnaissances et des labels D&I obtenus par l'organisation.

Collaborer avec les écoles et les universités

Afin de répondre aux enjeux d'attractivité auprès des publics juniors, qui privilégient le sens au travail, l'engagement de leur employeur, ainsi qu'un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, beaucoup d'organisations se rapprochent des écoles et des universités avant même l'obtention d'un diplôme. Elles font un appel à des bénévoles au sein de leurs équipes ou bien s'appuient sur leur réseau d'ambassadeurs et d'ambassadrices en interne pour aller présenter, au sein des établissements, les métiers de l'organisation et les formations préparant à ces métiers, mais aussi pour être tuteurs ou tutrices en matière d'orientation ou pour réaliser du mentorat sur la préparation de concours. Ces actions permettent d'atteindre les objectifs de rajeunissement des effectifs conjointement fixés par les équipes D&I et marque employeur. Pour cela, il est recommandé de les mener et de les piloter en y associant systématiquement les équipes D&I, à la fois dans le but de répondre à cet objectif et de présenter les actions de l'organisation dans ce domaine, mais aussi de sensibiliser les publics étudiants aux enjeux sociétaux liés à la D&I.

Le vieillissement des effectifs et une plus grande difficulté à recruter de jeunes diplômé·es, notamment ingénieur·es, ont conduit **SUEZ** à développer un programme de partenariat avec des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche. Déjà très engagé dans une politique de promotion de l'alternance (1 000 alternant·es accueilli·es chaque année en France), SUEZ complète sa stratégie de « Relations écoles » avec une politique de promotion des stages, en lien avec ses besoins de recrutement de juniors. Cette politique vise principalement à recruter des stagiaires issu·es d'écoles d'ingénieur·es proposant des spécialisations sur les métiers de l'environnement, afin de les préparer au

recrutement vers un premier emploi à l'issue de leur cursus. La formalisation de partenariats avec les écoles cibles du groupe se traduit, sur le terrain, par une présence accrue sur les campus (présentations des métiers en amphi, ateliers, visites de sites **SUEZ**, etc.) et sur les forums des écoles, complétée par des campagnes de communication ciblées sur les périodes de recrutement. Ces conventions de partenariat intègrent systématiquement des clauses D&I, qui visent notamment la sensibilisation des étudiant·es à la reconnaissance et à la valorisation de la diversité des talents et de leur singularité dans les organisations ; des engagements qui supposent une adéquation avec l'existence de postes à pourvoir et des processus de recrutement en conformité avec ces engagements. Au-delà de recruter des stagiaires ou des alternant·es, il faut également susciter leur envie de rester dans l'entreprise pour leur premier emploi. L'équipe « Relations écoles » travaille également à créer un environnement favorable et inclusif visant l'épanouissement des jeunes en stage ou en alternance, ainsi qu'une politique active d'accueil et d'engagement (plateforme et pack d'accueil, chaîne Yammer dédiée aux GenZ, sondage Happy Trainees, centralisation de leurs souhaits professionnels à l'issue de leur cursus, forum de recrutement interne, etc.). SUEZ s'attache à développer une culture du management inclusif, notamment en impliquant les managers dans les « actions écoles internes » (réseaux d'ambassadeurs et ambassadrices « Relations écoles ») et dans l'animation des communautés juniors internes (Yammer GenZ, *learning breakfasts*, etc.).

Cette collaboration va également contribuer directement à la D&I auprès des jeunes publics, dans les cas où elle est instaurée en soutenant et en tissant des partenariats avec les organisations œuvrant en faveur de l'égalité des chances auprès des étudiant·es et des jeunes diplômé·es. Ainsi, les associations telles que NQT ou Article 1, ou encore les CIDJ, s'appuient sur les salarié·es des entreprises qui participent à des actions de mentorat auprès de leurs bénéficiaires. L'accueil des jeunes en formation, en stage ou en alternance a également été mentionné par plusieurs organisations, car c'est un levier à la fois d'attractivité et d'égalité des chances auprès de ces publics.

Valoriser les reconnaissances obtenues

La valorisation des actions menées en matière de D&I par les organisations contribue à être plus attractif auprès de candidat·es qui sont sensibles aux aspects QVT et au bien-vivre ensemble.

La communication sur l'obtention de récompenses ou de labels *via* des événements ou des actions de sensibilisation (par exemple, Awards I&D ou Top Employers sur les items D&I) peut participer à cet objectif.

Pour valoriser les récompenses obtenues, **Barilla** utilise plusieurs canaux : des moments communs comme des webinaires, des postes sur les réseaux sociaux internes comme le Facebook Workplace ou sur les écrans des usines, etc. Cette communication passe également par des newsletters (tous les trois mois), qui donnent lieu à des réactions positives et un sentiment de fierté des collaborateurs et des collaboratrices.

C'est d'ailleurs devenu une attente de la part de ces dernières et derniers. L'un des points d'attention à avoir est la nécessité de contextualiser la récompense : il faut évoquer les étapes et actions mises en place pour y arriver et donner du sens.

En retour, cette valorisation pousse l'organisation qui souhaite conserver les récompenses et les labels obtenus à améliorer en continu ses pratiques en termes de D&I.

Finalement, ces pratiques, menées auprès des jeunes diplômé·es ou en formation et auprès de candidat·es sensibles aux enjeux de D&I, bénéficient non seulement aux objectifs d'attractivité de manière visible et directe, mais aussi à la politique D&I de l'organisation, ainsi qu'aux enjeux sociétaux dans ce domaine.

Pratiques de collaboration spécifiques aux objectifs de fidélisation

Certaines pratiques de collaboration relevées par les organisations participantes au groupe de travail ont été identifiées comme contribuant plus spécifiquement aux objectifs de fidélisation de la marque employeur et aux objectifs D&I vis-à-vis des parties prenantes internes. Il s'agit d'intégrer de manière systématique les initiatives

D&I de l'organisation au sein des parcours d'intégration et des temps forts du parcours des collaborateurs et des collaboratrices, ainsi que de favoriser la montée en compétences des équipes sur la D&I dans une démarche d'amélioration continue.

Parcours d'intégration et temps forts

Les parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs et des nouvelles collaboratrices, appelés aussi « *onboarding* », représentent à la fois un temps fort en termes de fidélisation, puisqu'il s'agit du début de la relation avec l'organisation employeur, et un moment de prédilection pour les sensibiliser à la culture et aux engagements D&I de l'organisation. Les participant·es au groupe de travail soulignent l'importance de cette étape et recommandent qu'elle soit préparée en étroite collaboration avec les équipes « marque employeur et D&I ». En effet, l'objectif commun est de créer un sentiment d'appartenance tout en adoptant une approche individualisée, afin de respecter l'individualité des nouveaux entrants et nouvelles entrantes dans une démarche inclusive.

L'*onboarding* s'effectue idéalement en présentiel, même s'il peut aussi être digitalisé, comme cela fut le cas lors des périodes de confinement. C'est l'occasion d'organiser des modules de formation, en s'appuyant notamment sur des outils en *e-learning* et du tutorat, pour présenter le fonctionnement, la politique de l'organisation et les outils de communication interne, et inclure systématiquement des focus D&I afin de sensibiliser à la non-discrimination, au handicap ou encore à l'égalité professionnelle.

Dans le prolongement de ces diverses formes d'intégration, les organisations participantes proposent également que les actions liées à des temps forts et à des événements organisés en interne pour fidéliser les collaborateurs et les collaboratrices soient conçues de manière à valoriser la D&I. Parmi les événements cités, des modules de formation pour les managers femmes, des journées dédiées à certains critères de diversité ou à des sujets spécifiques comme la conciergerie solidaire, la journée handicap et la plateforme parentalité, ou bien la création d'un club des alternant·es, constituent des pratiques pertinentes pour lier les deux thématiques et contribuer à leurs objectifs communs.

Montée en compétences des collaborateurs et des collaboratrices

La montée en compétences des collaborateurs et des collaboratrices sur la diversité et l'inclusion contribue aux objectifs de fidélisation de la marque employeur. Des actions de formation sont à privilégier auprès des managers qui vont être en situation de recrutement et d'accompagnement des équipes, à la fois pour expliquer les piliers de la marque employeur et pour savoir comment « raconter » la marque employeur, ainsi que les engagements D&I, afin qu'ils puissent être relayés auprès de l'ensemble des salarié·es.

Pour un traitement équitable et transparent des candidat·es, **AKKA** a mis en place une formation pour l'ensemble des personnes chargées ayant des missions de recrutement (en moyenne, 20 à 25 personnes sont formées chaque année). Cette formation, animée par une experte extérieure et mise en place il y a plus de cinq ans, permet d'acculturer les recruteurs aux questions du handicap et de la non-discrimination. Elle est obligatoire à l'embauche de tout nouvel arrivant ou de toute nouvelle arrivante et tous les trois ans à travers une journée de rappel et de partage d'expériences. L'objectif est d'aborder des exemples pratiques et précis, ainsi que de mettre en place des jeux de rôle adaptés à la profession du recruteur et au milieu du conseil et de l'ingénierie : comment présente-t-on un·e candidat·e ? Comment arrive-t-on à convaincre ? Comment dépasse-t-on les biais ? Etc. Ces formations rencontrent des retours très positifs (entre 90 % et 95 % de satisfaction). Elles sont également l'occasion de parler des actions de l'équipe diversité et handicap d'**AKKA**. Des formations sont également déclinées auprès des managers sous l'angle « Être à l'aise pour présenter un collaborateur TH en clientèle ».

Afin de dispenser une formation de qualité, il est important de la coconstruire en fonction des particularités du métier et de la culture de l'entreprise. Le collaborateur ou la collaboratrice doit identifier l'avancée réelle pour elle ou pour lui en termes de savoir-faire ou de savoir-être et sa capacité à mettre en pratique les éléments vus en formation.

Cette montée en compétences peut se construire grâce des parcours de formation adaptés aux différentes situations managériales. Ainsi, les formations D&I seront obligatoires pour toutes les équipes RH, des sessions à la non-discrimination seront systématiquement suivies par les managers chargé·es du recrutement, et de la

sensibilisation sera régulièrement proposée à l'ensemble des équipes sur les biais inconscients, les stéréotypes et le management de la diversité culturelle.

La création de groupes de salarié·es ambassadeurs et ambassadrices des piliers de la marque employeur et des initiatives D&I en interne doit d'ailleurs aussi s'accompagner de modules de formation afin de permettre la diffusion de ces deux sujets à travers toute l'organisation et de contribuer à la montée en compétences de toutes les parties prenantes internes.

Finalement, l'*onboarding*, les temps forts et les formations constituent des leviers de fidélisation, ainsi que des occasions de prise de parole en interne, afin de faire monter en compétences les équipes sur les deux sujets « marque employeur » et « D&I ».

En résumé, les pratiques de collaboration identifiées comme contribuant de manière spécifique à l'un des deux objectifs de la marque employeur – attractivité ou fidélisation – permettent en même temps de renforcer les engagements D&I, soit plus particulièrement auprès des parties prenantes externes – dans le cas de l'attractivité – soit auprès des parties prenantes internes – dans le cas de la fidélisation. Pour autant, toutes les actions menées en externe résonnent aussi en interne de manière indirecte, et inversement. Ainsi, accompagner les jeunes publics et valoriser les reconnaissances D&I en externe a pour conséquence de favoriser le sentiment d'appartenance et de fierté des collaborateurs et des collaboratrices, et donc la fidélisation, alors que les parcours d'intégration et la montée en compétences des équipes ont pour conséquence de favoriser la posture d'ambassadeurs et d'ambassadrices des collaborateurs et des collaboratrices auprès des parties prenantes externes, et donc l'attractivité.

En conclusion, les organisations participantes au groupe de travail ont mis en évidence des leviers de collaboration de type organisationnel, ainsi que de nombreuses pratiques.

Ils constituent autant de pistes de travail pour définir des objectifs alignés, en correspondance sur les deux sujets, et pour mettre en place et piloter des actions communes auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Conclusion

Les politiques D&I et marque employeur, bien que toutes deux au cœur des préoccupations en matière de responsabilité sociale, travaillent souvent chacune de leur côté. Pourtant, s'intéresser à la collaboration entre D&I et marque employeur est pertinent tant **ces deux notions ont des enjeux communs** que ce soit auprès des équipes internes (attractivité des talents, sentiment d'appartenance...) et des partenaires.

Nous avons pu voir, à travers cet ouvrage, que travailler sur cette coopération signifie d'envisager la relation entre ces deux fonctions aux niveaux à la fois organisationnel, opérationnel et stratégique. Un aperçu des **leviers favorables à la collaboration** entre D&I et marque employeur a montré qu'il en existait deux types : ceux qui instaurent une **proximité physique et organisationnelle** et ceux qui poussent à l'adoption d'outils de pilotage communs.

Les pratiques de collaborations décryptées dans cet ouvrage soulignent également l'importance de **veiller à la cohérence des actions** menées auprès des parties prenantes externes et internes par ces deux fonctions, ainsi que de mettre en avant et de **s'appuyer sur les ressources internes**.

Comment adapter ces pratiques à son organisation ?

En lien avec cet ouvrage, l'AFMD vous propose un auto-diagnostic de vos pratiques D&I et marque employeur sur www.autodiag-afmd.fr. L'objectif de cet outil construit par Cédrine Joly et discuté au sein du groupe de travail, est de permettre de **prendre du recul sur ses pratiques et d'identifier les pistes d'actions pour faire évoluer la collaboration entre les deux fonctions**.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Les deux tableaux ci-dessous illustrent les étapes de maturité des fonctions D&I et marque employeur telles quelles sont appliquées dans l'outil AutoDiag. Pour chacun des 4 critères, chaque degré spécifie les types d'actions, outils, objectifs qui permettent de se placer dans un degré 1, 2 ou 3 de maturité (maturité croissante)¹⁵.

Degrés de maturité fonction D&I selon l'outil AutoDiag :

CRITÈRES	Degré 1	Degré 2	Degré 3
Objectifs	Être en conformité avec la loi.	Degré 1 + intégrer et valoriser la politique diversité dans un objectif de performance globale.	Degré 2 + mettre en place un environnement et un management inclusifs pour favoriser le bien être individuel et la performance globale.
Outils	Pas de labélisation mais des actions spécifiques/ciblées sur la diversité.	Degré 1 + labellisation et communication sur les actions ciblées. Coordination et planification des actions diversité.	Degré 2 + mise en place d'outils de pilotage du plan d'action (KPI, process et stratégie) dans une démarche d'amélioration continue.
Responsable(s)	Collaborateur(s) ou collaboratrice(s) au sein de l'équipe RH.	Equipe dédiée D&I, rattachée à la RH.	Direction dédiée qui traite des sujets D&I dans toutes les fonctions de l'organisation.
Cibles	Collaborateur(s) ou collaboratrice(s) victimes de discriminations ou groupes cibles des mesures légales antidiscriminatoires.	Degré 1 + collaborateurs et collaboratrices managées en fonction des critères de diversité priorisés.	Degré 2 + les diverses parties prenantes internes et externes.

15. Vous retrouverez plus de précisions sur chaque degré de maturité dans l'outil AutoDiag.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Degrés de maturité fonction marque employeur selon l'outil AutoDiag :

CRITÈRES	Degré 1	Degré 2	Degré 3
Objectifs	Marque employeur tournée vers l'attractivité des talents + mise en place d'un <i>onboarding</i> + actions mises en place pour fidéliser les collaborateurs et collaboratrices.	Degré 1 + la marque employeur a pour objectifs de créer un sentiment d'appartenance et d'engagement des collaborateurs ou collaboratrices.	Degré 2 + déployer un réseau d'ambassadeurs et d'ambassadrices et mettre en place un <i>offboarding</i> .
Outils	Site Internet (page recrutement/ carrières) + communication interne via Intranet.	Degré 1 + réseaux sociaux et/ou affichage, publicité.	Degré 2 + évènements, séminaires advocacy et Employer value proposition couramment utilisée et retravaillée.
Responsable(s)	Fonction intégrée à la RH.	Poste dédié ou stratégie collaborative entre RH et communication	Approche intégrative : marque employeur pilotée par RH et communication et mise en œuvre par tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices.
Cibles	Collaborateurs et collaboratrices actuel·les et futur·es.	Degré 1 + clients et partenaires.	Degré 2 + toutes les parties prenantes sans frontières entre l'interne et l'externe.

Ces étapes de maturité ainsi que les discussions qui ont eu cours lors du groupe de travail permettent de souligner l'importance d'intégrer la D&I à chaque étape du parcours salariés et candidats. Cela peut prendre forme en construisant un processus de marque employeur au sein duquel la D&I est partie prenante dès le départ et en croisant les temps forts du parcours salarié et candidat avec les 4 piliers de l'inclusion¹⁶.

Nous vous invitons à aller découvrir AutoDiag pour en savoir plus et espérons que de belles collaborations entre fonctions D&I et marque employeur verront le jour.

16. Voir Patrick Scharnitzky, Pete Stone, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Editions AFMD, 2018.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

ANNEXES

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Glossaire

Approche/culture inclusive

C'est une culture organisationnelle fondée sur l'inclusion (Scharnitzky et Stone, 2018), c'est-à-dire un processus qui permet aux salarié·es de se percevoir comme membres reconnu·es du groupe de travail par la satisfaction simultanée du besoin d'appartenance et d'unicité (Shore et al., 2011, 2018) ; unicité qui repose sur le fait qu'une culture inclusive valorise les salarié·es non pas malgré leurs différences, mais pour leurs différences ; appartenance qui repose sur le fait qu'une culture inclusive permet à l'ensemble de ses salarié·es d'avoir une influence dans le processus décisionnel, de participer aux activités, et d'accéder à l'information et aux ressources (Mor Barak, 2008 ; Roberson, 2006).

Capital marque employeur

Le supplément de sens – la signification, la vision et les émotions – que la marque apporte à ses collaborateurs et collaboratrices, et qui engendre des comportements positifs ou négatifs vis-à-vis de l'employeur (Berger-Remy et Michel, 2015). Il repose sur les valeurs de l'organisation ainsi que sur les perceptions mentales et émotionnelles des collaborateurs et des collaboratrices.

Employee Value Proposition (EVP), ou promesse employeur

Rassemble les éléments qui participent à créer, au sein de l'organisation, de la valeur pour ses collaborateurs et collaboratrices, dans le but de créer et maintenir des relations avec elles et avec eux. Ce sont des éléments tangibles (rémunération, matériel, primes, etc.), mais également intangibles (intérêt des missions, horaires flexibles, possibilités d'évolution, ambiance, valeurs de l'organisation, etc.). L'EVP fait partie de la définition de la marque employeur et structure le pilotage des actions RH. En complément des éléments tangibles, elle se traduit par exemple par les conditions de travail type *open space* ou bureau individuel, la mise en avant des possibilités d'évolution en interne, la communication autour des valeurs de l'organisation, la prise en charge de la santé, la flexibilité du temps de travail, des services spécifiques type places de crèche, etc.

Offboarding

Un processus qui désigne les actions mises en œuvre dans le cadre du départ des salarié·es. Ce processus permet d'identifier les départs à venir, et de prévoir le relais des missions ainsi que le transfert des compétences et des savoirs à la suite et/ou en prévision de ces départs. Il « ritualise » les départs avec des pots, des cadeaux de départ, un message de la direction, etc., et peut même donner lieu à la mise en place d'un réseau d'alumni ou d'anciens.

Onboarding

Un processus qui désigne les actions mises en œuvre pour accueillir les nouveaux ou les nouvelles salarié·es au sein des équipes et pour favoriser leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Il peut s'agir par exemple de rendez-vous avec les collègues, de déjeuner d'équipe, de mentorat, de mise à disposition du matériel et de l'espace de travail de manière conviviale, de modules de formation, de présentations du fonctionnement et des valeurs de l'organisation, d'un rapport d'étonnement, etc.

Bibliographie

Tim Ambler, Simon Barrow, « The employer brand », *Journal of brand management*, 1996, p. 185-206.

Michèle M. Barak, « Social psychological perspectives of workforce diversity and inclusion in national and global contexts », *Handbook of human service management*, 2008, p.239-254.

Fabienne Berger-Rémy, Géraldine Michel, « Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision élargie du capital-marque », *Recherche et Applications en Marketing*, 2015, p.30-57.

Marilyn Y. Byrd, « Diversity branding strategy: Concealing implicit stereotypes and biased behaviors », *Advances in Developing Human Resources*, 2018, p.299-312.

Karsten Jonsen, et al, « Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites», *International Journal of Human Resource Management*, Taylor & Francis (Routledge), 2021, p.616-649.

Huong Le, et al, « Organizational justice and climate for inclusion », *Personnel Review*, 2020, p.1-20.

Hope Pelled, Lisa, Gerald E. Ledford, Jr, and Susan Albers Mohrman. « Demographic dissimilarity and workplace inclusion », *Journal of Management studies*, 1999, p.1013-1031.

Quinetta M. Roberson, « Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations », *Group & Organization Management*, 2006, p.212-236.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Edgar H. Schein, « The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1971, p.401-426.

Patrick Scharnitzky, Pete Stone, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Editions AFMD, 2018.

Lynn M. Shore, et al., « Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research », *Journal of Management*, 2011, p.1262-1289.

Lynn M. Shore, Jeannette N. Cleveland, Diana Sanchez, « Inclusive workplaces: A review and model ». *Human Resource Management Review*, 2018, p.176-189.

Viot, Catherine, and Laïla Benraïss-Noailles. « Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 2014, p.60-81.

Auteures et pilotes

Martine Dubois est diplômée en ressources humaines, elle a fait le choix de mener son parcours professionnel au sein de diverses organisations de recherche publique : IRSTEA, le CNRS et, depuis 2009, l'INRA devenu en 2020 INRAE. Les différentes fonctions qu'elle a occupées l'ont conduite à piloter des projets transverses liés à l'accompagnement des parcours professionnels, à la mobilité et à la formation. Depuis 2017, elle est responsable de projets diversité et égalité professionnelle et des démarches de labellisation en matière RH, dont le label Alliance obtenu début 2020. Son positionnement au sein de l'équipe Attractivité et communication RH de la direction des ressources humaines d'INRAE lui permet d'être au cœur des questionnements liés à l'articulation entre diversité et marque employeur.

Cédrine Joly est professeure associée, Directrice du Programme Grande Ecole de Montpellier Business School et membre de la chaire d'enseignement et de recherche MIND. Responsable marketing au sein d'un grand groupe français avant l'obtention de son doctorat en Sciences de Gestion, ses activités d'enseignement et ses travaux de recherche s'inscrivent dans les approches critiques en management et s'intéressent aux enjeux marketing des organisations alternatives, ainsi qu'aux politiques de diversité et au management inclusif dans tout type de contexte organisationnel. Elle a notamment publié plusieurs articles sur les politiques diversité dans l'enseignement supérieur, ainsi qu'un cas pédagogique sur la politique diversité et inclusion de L'Oréal.

Manon Ouvrard est chargée d'études et de projets à l'AFMD. Elle a coordonné ce groupe de travail avec les deux pilotes et participe au travail d'édition des publications de l'association. Diplômée en science politique, elle conduit également un projet de recherche doctorale dédié à l'étude des perceptions et valeurs que les managers ont sur leurs missions et l'impact du genre sur celles-ci.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Présentation du groupe de travail

Cet ouvrage repose sur les réflexions produites lors d'un groupe de travail copiloté par :

Martine Dubois, cheffe de projet diversité et égalité professionnelle, et administratrice de l'AFMD ;

Cédrine Joly, professeure de marketing à Montpellier Business School.

Le groupe de travail s'est intéressé à la relation entre les fonctions D&I et marque employeur à partir de quatre questionnements de départ.

- 1 – Quel est le rôle de la politique diversité par rapport à la marque employeur en termes d'attractivité ? Comment la diversité peut-elle permettre d'atteindre les objectifs de recrutement et participer à mobiliser les parties prenantes ?
- 2 – Quel est le rôle de la politique diversité par rapport à la marque employeur en termes de fidélisation ? Comment la diversité peut-elle permettre de renforcer l'image de l'organisation – que ce soit en interne ou envers les différentes parties prenantes ?
- 3 – Comment définir une marque employeur inclusive qui nourrirait une politique diversité ?
- 4 – La diversité peut-elle être un atout de la marque employeur ? À quelles conditions ? Quels sont les leviers pour les référent·es diversité par rapport à la marque employeur ? Quels outils privilégier pour peser sur sa définition ?

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Les cinq séances de travail se sont déroulées comme suit :

Séance 1 – Présentation du programme, retour sur les résultats du questionnaire préalablement rempli (voir annexe) et réalisation d'un exercice d'auto-diagnostic.

Séance 2 – Discussion autour de la D&I et du versant attractivité de la marque employeur. Présentation de la réalisation de vidéos d'interviews de collaborateurs et de collaboratrices de L'Oréal par Léa Quivy, HR Manager Digital, Data and Tech chez L'Oréal. Travail en sous-groupes sur les pratiques favorisant un travail collectif entre D&I et marque employeur sur le versant attractivité.

Séance 3 – Discussion autour de la D&I et du versant fidélisation de la marque employeur. Présentation de Sophie Guillot-Soulez, maître de conférences en GRH à l'IAE de Lyon, sur la notion de marque employeur du point de vue des ressources humaines. Travail en sous-groupes sur les pratiques favorisant un travail collectif entre D&I et marque employeur sur le versant fidélisation.

Séance 4 – Intervention de Maryline Meyer, professeure en GRH et management à Montpellier Business School, sur la notion de marque employeur inclusive, puis discussions collectives autour de la notion.

Séance 5 – Discussion autour de l'amélioration de l'outil d'auto-diagnostic réalisé en séance 1, puis exercices sur la notion de marque employeur inclusive : placer les pratiques des organisations participantes sur les quatre piliers de l'inclusion.

Les discussions qui se sont tenues ont bénéficié de l'expertise et du retour d'expérience de trois intervenantes :

Sophie Guillot-Soulez, maître de conférences en GRH, IAE de Lyon ;

Maryline Meyer, professeure en GRH et management, Montpellier Business School ;

Léa Quivy, HR Manager Digital, Data and Tech, L'Oréal.

Seize organisations adhérentes de l'AFMD – représentées par leurs référent·es D&I et marque employeur – ont participé à au moins trois séances de ce groupe de travail :

Air France	Christian Louboutin	Orange
Akka Technologies	Colas	Page Group
Artelia	ESC Clermont	SNCF
Autoroutes Paris Rhin-Rhône ;	Leyton	Suez
Barilla	Ministère de l'Économie et des Finances	Zara
Cdiscount		

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Enquête préliminaire au groupe de travail

Vous trouverez ci-dessous le questionnaire distribué aux participant·es dans le but de réaliser un premier état des lieux.

1 – Votre organisation

1.1 – Votre organisation appartient-elle :

Au secteur public ?

Au secteur privé ?

1.2 – Votre organisation appartient-elle à un groupe international ?

Oui

Non

1.3 – À quel secteur d'activité appartient votre organisation ?

Agriculture, sylviculture et pêche

Industries extractives

Industrie manufacturière

Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné

Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution

Construction

Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

- Transports et entreposage
- Hébergement et restauration
- Information et communication
- Activités financières et d'assurance
- Activités immobilières
- Activités spécialisées, scientifiques et techniques
- Activités de services administratifs et de soutien
- Administration publique
- Enseignement supérieur et recherche
- Santé humaine et action sociale
- Arts, spectacles et activités récréatives
- Autres activités de services
- Activités des ménages en tant qu'employeurs ; activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et services pour usage propre
- Activités extraterritoriales

1.4 – Quel est l'effectif total de votre organisation (France, si c'est un groupe international) ?

1.5 – À quelle direction est rattachée la fonction diversité ?

1.6 – Votre organisation a-t-elle obtenu le label diversité dans les cinq dernières années ?

Oui

Non

2 – Diversité et marque employeur

2.1 – Pour vous, qu'est-ce qu'une marque employeur ?

2.2 – Quel est / doit être le but de la marque employeur selon vous ?

2.3 – Quelle(s) personne(s) est(sont) responsable(s) du développement de la marque employeur dans votre organisation ?

2.4 – À qui la marque employeur est-elle dédiée dans votre organisation (plusieurs réponses possibles) ?

Les futurs personnels / les futur·es étudiant·es

Les personnels / les étudiant·es

Les client·es / les partenaires

Une combinaison de ces réponses (merci de préciser)

2.5 – Par quels outils la marque employeur est-elle déployée dans votre organisation (ex. : page spéciale sur le site Internet) ? – Merci de préciser par des exemples

2.6 – Pensez-vous que la fonction diversité devrait être partie prenante de la définition de la marque employeur ?

Oui

Non

2.7 – En tant que responsable diversité, vous sentez-vous inclus·e dans la définition de la marque employeur ?

Oui

Non

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Remerciements

L'AFMD remercie tous les adhérents et toutes les adhérentes de l'association qui ont participé à ce groupe de travail. Ils et elles se sont mobilisé·es sur le long terme et en binôme, et nous savons à quel point leur temps est précieux.

L'AFMD remercie également les intervenant·es qui ont enrichi les échanges au long de ces cinq séances de travail.

L'AFMD remercie chaleureusement les copilotes pour leur engagement du début à la fin de ce projet et l'ambiance chaleureuse qu'elles ont favorisée :

Martine Dubois, cheffe de projet diversité et égalité professionnelle, et administratrice de l'AFMD ;

Cédrine Joly, professeure de marketing à Montpellier Business School.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

L'AFMD

Fondée en 2007, l'AFMD est une association d'intérêt général créée par des managers soucieuses et soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Réseau, espace d'échanges et laboratoire d'idées, elle réunit aujourd'hui plus de 160 organisations (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) mobilisées en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux de chacun·e.

L'AFMD et ses membres s'appuient sur les résultats de la recherche scientifique et la pratique quotidienne des professionnel·les pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel.

Le partage, l'excellence et l'audace portent les publications et les outils qui sont issus de cette co-construction, ensuite mis à la disposition du plus grand nombre.

www.afmd.fr

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Nos publications

> Retrouvez toutes nos publications sur <http://www.afmd.fr>

Dans la collection « Analyser »

GAILLARD Hugo, *Manager l'expression religieuse au travail. Quatre études de cas*, Éditions AFMD, Collection Analyser, novembre 2020.

COULON Anaïs, PRUD'HOMME Dorothée, SIMON Patrick, *Le racisme et la discrimination raciale au travail*, Éditions AFMD, Collection Analyser, novembre 2018.

COULON Anaïs, PRUD'HOMME Dorothée, SIMON Patrick, *Racism and racial discrimination in the workplace*, Éditions AFMD, Collection Analyser, octobre 2022

Dans la collection « Décrypter »

BARGAIN Christine, BEAUREPAIRE Marie, *Recruter avec des algorithmes ? Usages, opportunités et risques*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, mai 2019.

SEURRAT Aude, *Communiquer sur la diversité ?*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, avril 2018.

Dans la collection « Piloter »

AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail* (2ème édition), Éditions AFMD, Collection Piloter, janvier 2021.

Patrick SCHARNITZKY, Pete STONE, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Éditions AFMD, Collection Piloter, mai 2018.

Patrick SCHARNITZKY, Pete STONE, *Inclusion in Organisations : From Posture to Practice*, Éditions AFMD, Collection Piloter, 2020.

Patrick SCHARNITZKY, Pete STONE, *Vers l'organisation inclusive : Mesurer pour progresser*, Éditions AFMD, Collection Piloter, octobre 2021.

Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Dans la collection « Questionner »

Pascale BOREL, Pascal LEGRAND, Dorothée PRUD'HOMME, *Stéréotypes de genre : où en sont les étudiant·e·s des grandes écoles ?, Éditions AFMD, Collection Questionner*, novembre 2019.

Oumaya HIDRI-NEYA, David MÉLO, Yamina MEZIANI, *Recruter des « jeunes » : un pari sur l'avenir ?, Éditions AFMD, Collection Questionner*, janvier 2019.

Pascale BOREL, Dorothée PRUD'HOMME, *Stéréotypes de genre : entre aspiration à l'égalité et mise en œuvre d'un idéal*, Éditions AFMD, Collection Questionner, octobre 2021.

Dans la collection « Essaimer »

AFMD, *Manager la diversité en métropole lyonnaise*, Éditions AFMD, Collection Essaimer, décembre 2019.

Dans la collection AFMD

AFMD-IFRI, *Accueillir des étranger·ère·s primo-arrivant·e·s en entreprise*, Éditions AFMD, juin 2017.

Laure BERENI, Dorothée PRUD'HOMME, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Éditions AFMD, mai 2017.

Marc RIVAUT, *La diversité dans les achats : une source de performance durable*, Éditions AFMD, juin 2016.

Soukey NDOYE, *Du contrat de génération au management intergénérationnel*, Éditions AFMD, novembre 2015.

Jacqueline LAUFER (dir.), *Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action*, Éditions AFMD, avril 2014.

Annie CORNET (dir.), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, Éditions AFMD, janvier 2014.

Thierry-Marie COURAU (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Éditions AFMD, mars 2013.

Hélène GARNER-MOYER, *Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir*, Éditions AFMD, juin 2012.

Anissa DJABI, *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, Éditions AFMD, septembre 2011.

Anissa DJABI, *The French Diversity Label, a lever to prevent and combat discrimination*, Éditions AFMD, juin 2011.

Émilie BASTIANI GUTHLEBER, *Passage, un abécédaire de la gestion des âges*, Éditions AFMD, décembre 2010.

Dominique BELLION, Christine NASCHBERGER, *Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap*, Éditions AFMD, novembre 2010.

Pete STONE, Hedia ZANNAD, *Mesurer la discrimination et la diversité*, Éditions AFMD, novembre 2009.

Dans la collection Cahiers territoriaux

Maya HAGEGE, Elena MASCOVA, *La gestion des diversités dans le domaine de l'emploi en Bourgogne-Franche-Comté : mobiliser les territoires, favoriser les synergies*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, novembre 2016.

Maya HAGEGE, Elena MASCOVA, *La gestion de la diversité dans l'Hérault, facteur d'innovation sociale et économique*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, décembre 2015.

Autres publications

Maya HAGEGE, Elena MASCOVA, *Le handicap intégré à la gestion des ressources humaines : boîte à idées pour un véritable handi-management*, e-book AFMD, septembre 2016.

AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, coédition AFMD et FACE, décembre 2016.

Marc ZUNE, *Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT*, coédition AFMD et Cigref, novembre 2013.

François FATOUX, Elena MASCOVA, Marc RIVAUT, Iulia SALA, *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, coédition AFMD et Orse, octobre 2013.

Muriel JAOUËN, *Abécédaire de la diversité*, coédition AFMD et Lignes de repères, mai 2013.

Alexandra PALT, *Rapport annuel diversités. Mesurer, partager, progresser*, coédition AFMD et EquityLab, janvier 2011.

Vincent EDIN, *Insertion, le temps de l'action*, Éditions Autrement en partenariat avec l'AFMD, avril 2010.



Ouvrage édité par
L'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)
Association loi de 1901 reconnue d'intérêt général
24 bis, rue Greuze - 75016 Paris, France
www.afmd.fr

Responsables de publication :
Sandrine Pivot-Weber, Cheffe de projets communication et éditorial
Manon Ouvrard, Chargée d'études et de projets

Dépôt légal : février 2023
©AFMD, 2023
ISBN : 979-10-92358-64-3

Relecture et correction par Véritaute
Conception graphique par Nelly Maurel
Imprimé en France par l'ESAT Jean Pinaud,
sur du papier provenant de forêts exploitées durablement
pour le compte de l'AFMD.



Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?

Cédrine Joly et Manon Ouvrard

La marque employeur est un sujet prégnant pour les organisations professionnelles aujourd’hui. Synthèse des perceptions internes (le vécu des collaborateurs et des collaboratrices), des attentes externes (des candidat·es, des partenaires, des fournisseurs et des clients), de la vision de la direction (stratégie RH et valeurs) et du positionnement face à la concurrence, elle est très liée à la communication et aux engagements des organisations en termes de qualité de vie au travail, notamment.

Pourtant, paradoxalement, la marque employeur n'est, aujourd'hui, pas directement mise en lien avec les politiques de diversité et d'inclusion. En effet, le principal lien établi entre les deux notions actuellement est l'idée selon laquelle la mise en avant de la diversité ouvre un plus grand réservoir de candidates aux organisations professionnelles.

Partant de ce constat, l'AFMD a souhaité mettre en place un groupe de travail pour expliciter les relations concrètes existant entre les fonctions « marque employeur » et « D&I » dans les organisations. À travers un décryptage des pratiques, cet ouvrage propose des pistes d'action pour développer la collaboration entre ces deux pôles.

www.afmd.fr



Éditions AFMD

ISBN : 979-10-92358-64-3

