

L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique

Patrick Scharnitzky | Pete Stone



PILOTER

L'inclusion
dans les organisations :
de la posture à la pratique

Patrick Scharnitzky | Pete Stone

Usage d'une langue non sexiste dans les publications de l'AFMD

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 présentées par ordre alphabétique). Enfin, nous utilisons la règle de proximité, qui consiste à accorder les mots avec le terme le plus proche*.

* 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.

Préface

Le management de la diversité a fait son apparition dans les grandes entreprises françaises il y a une quinzaine d'années maintenant. Depuis, de nombreuses actions ont été menées, de grandes victoires ont été remportées, et des milliers de salarié·e·s bénéficient chaque jour des politiques mises en place. Le périmètre de ce « management de la diversité » a aussi beaucoup évolué. Les axes prioritaires qu'ont été (et que sont encore) le handicap, l'égalité femmes-hommes et l'intergénérationnel se sont enrichis de nouvelles perspectives. De nouvelles thématiques ont aussi fait leur apparition.

Aujourd'hui, l'inflation continue des critères énumérés par la législation française questionne de plus en plus les organisations adhérentes de l'AFMD : comment traiter tous ces sujets ? Comment s'adresser à toutes ces populations ? Mais aussi, comment parler aux salarié·e·s qui n'appartiennent à aucune des catégories ainsi créées ou qui refusent d'être catégorisé·e·s ?

Pour répondre à ces interrogations, l'AFMD a souhaité envisager une perspective plus globale, l'inclusion, mais sans renoncer à l'aspect opérationnel de ses travaux ni à sa méthodologie de co-construction. Elle a donc proposé à Patrick Scharnitzky et Pete Stone de tester leur modèle théorique dans le cadre d'un groupe de travail composé de responsables diversité d'organisations adhérentes, mais également d'opérationnel·le·s et de managers. Ensemble, ils et elles ont réfléchi à la mise en oeuvre concrète, pragmatique et quotidienne du modèle de l'inclusion dans leur organisation.

Ce livre rend compte de ces travaux et, ce faisant, propose une nouvelle façon de penser, mais surtout de « pratiquer » l'inclusion. À vous, maintenant, de renouveler le management de la diversité dans votre organisation en vous l'appropriant !

Mansour Zoberi, président de l'AFMD

Anne-Sophie Beraud et Anne-Laure Thomas, administratrices de l'AFMD

Sommaire

Préface.....	7
Introduction	11
Partie 1 Les fondamentaux de l'inclusion	17
Les quatre piliers de l'inclusion	18
Une nécessité de se doter d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs	32
Les bénéfices attendus de l'inclusion	38
Vers une modélisation au service de l'individu et de l'organisation.....	41
Partie 2 L'inclusion dans le quotidien professionnel.....	43
La marque employeur.....	44
Le recrutement	49
La gestion des carrières	58
Le management d'équipe et la prise de décision.....	64
La vie d'entreprise, la culture et les normes.....	75
Partie 3 Enseigner l'inclusion.....	85
Quels publics et quels cycles d'enseignement ?.....	86
Plan d'un enseignement type sur un modèle quinze heures	86
Conclusion.....	93
Annexes	97
Bibliographie	101
Auteurs	105
Présentation du groupe de travail.....	106
Remerciements	108
L'AFMD.....	111
Nos publications	112

Introduction

Le management de la diversité s'est imposé en France comme une double injonction, légale et morale. D'une part, les obligations légales de non-discrimination se sont durcies au cours des quinze dernières années, avec une liste grandissante de critères interdits, des condamnations rares, mais lourdes, la création de la HALDE, devenue le Défenseur des droits, ou encore l'alourdissement des contributions concernant le handicap. D'autre part, dans la mouvance de l'entreprise libérée et des enjeux autour de la qualité de vie au travail et de la RSE, les entreprises font face à une « moralisation » de la vie professionnelle. Cette double injonction a conduit les grands groupes à mettre des actions en place, principalement autour de trois critères : le sexe, le handicap et, plus récemment, l'âge.

Des études ont montré l'impact positif d'une plus grande diversité et d'une façon intelligente de la *manager* sur la performance. La plupart de ces études portent sur l'effet de la mixité sur la performance économique et boursière des entreprises (programme d'études Women Matter de McKinsey¹, études Catalyst², etc.), mais sans véritablement poser la question de la causalité entre les deux. Est-ce la mixité dans les COMEX des entreprises qui génère de la performance, ou est-ce la performance qui autorise à oser la mixité dans les COMEX ? Ou encore, est-ce l'entrée des meilleur·e·s au COMEX qui permet à l'organisation d'être performante ? De plus, relier la performance d'une entreprise au seul sujet de la diversité est problématique si l'on sous-estime le poids du contexte et le fait que, d'après notre expérience, les entreprises les plus matures sur la diversité le sont aussi sur la qualité de vie au travail et/ou sur les modèles managériaux.

Rapidement, les actions en « silos »³ ont montré leurs limites. La multiplication d'actions centrées sur certaines populations (les personnes handicapées, les

-
1. MCKINSEY & COMPANY, *Ten years of insights on gender diversity*, 2017.
 2. CATALYST, *The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity*, 2004.
 3. Par silo, nous voulons parler du fait que les organisations ont eu tendance à aborder le sujet de la diversité à travers certaines populations telles que les femmes, les travailleurs et travailleuses handicapées, etc.

femmes, les seniors, etc.) a rendu le discours sur la diversité urticant pour beaucoup, y compris pour les populations concernées. Et *quid* des autres groupes : les populations racialisées, les personnes LGBT, les syndiqué·e·s, les obèses, les fumeurs et les fumeuses, les tatoué·e·s... ? Les actions sur la diversité les concernent-ils ? En réalité, très peu.

Depuis environ cinq ans, certaines entreprises élargissent le spectre des actions diversité, mais multiplier les silos au diapason du nombre de critères de discrimination dans le Code du travail est impossible. Ce constat implacable a fait naître le concept d'inclusion lorsque les groupes américains ont importé leur département « Diversity and Inclusion » en France. Aujourd'hui, certaines organisations affichent cette stratégie doublement étiquetée, sans trop savoir ce qui les distingue ou comment mettre en œuvre cette nouvelle posture.

En 1996, les Américains David Thomas et Robin Ely publient le premier article scientifique dédié à ce changement de perspective en matière de management de la diversité⁴. Ils énumèrent huit conditions à la mise en œuvre de ce changement⁵, principalement autour du leadership et de la culture organisationnelle. Depuis, d'autres publications se sont intéressées à l'inclusion, mais les approches demeurent de l'ordre de la posture, sans aborder la façon opérationnelle dont le management peut s'emparer de ces bonnes intentions⁶.

4. THOMAS David et ELY Robin, « Making differences matter: a new paradigm for managing diversity », *Harvard Business Review*, 24, 1996, 79-90.

5. « 1. The leadership must understand that a diverse workforce will embody different perspectives and approaches to work, and must truly value variety of opinion and insight; 2. The leadership must recognize both the learning opportunities and the challenges that the expression of different perspectives presents for an organization; 3. The organizational culture must create an expectation of high standards of performance from everyone; 4. The organizational culture must stimulate personal development; 5. The organizational culture must encourage openness; 6. The culture must make workers feel valued; 7. The organization must have a well-articulated and widely understood mission; 8. The organization must have a relatively egalitarian, non-bureaucratic structure. » THOMAS David et ELY Robin, « Making differences matter: a new paradigm for managing diversity », *Harvard Business Review*, 24, 1996.

6. Voir, par exemple, CHAVEZ Carolyn et WEISINGER Judith, « Beyond diversity training: a social infusion for cultural inclusion », *Human Resource Management*, 47, 2008, 331-350 ; ROBERSON Quinetta, « Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations », *Group & Organization Management*, 31, 2006, 212-236 ; TURNBULL Helen, GREENWOOD Regina, TWOROGER Leslie et GOLDEN Charles, « Skill deficiencies in diversity and inclusion in organizations: developing an inclusion skills measurement », *Academy of Strategic Management Journal*, 9, 2010, 1-14.

Les travaux plus récents portent spécifiquement sur le management et la gestion des talents. Frost et Kalman⁷ abordent l'inclusion de façon plus mature, en faisant émerger une opposition entre des politiques diversité tournées vers une « contribution positive à la société » et un management des talents uniquement guidé par des enjeux business. Ils proposent donc un modèle de « management inclusif des talents », qui s'appuie sur des exemples concrets et repose sur une circularité – que nous défendons dans ce livre – entre progrès social et performance. Dans un registre similaire, Sweeney et Bothwick⁸ abordent la question du « leadership inclusif » comme modalité d'accompagnement du changement dans les collectifs de travail. Ils expliquent que c'est la posture inclusive du ou de la *manager* qui est la clef du changement, dans le sens d'un accompagnement de toutes et tous respectueux des différences, et surtout sans programme spécifique sur telle ou telle population, ce que nous défendons également. Enfin, et dans la même veine, Meyers⁹ nous explique que les entreprises ont longtemps eu une approche « exclusive » de la gestion des talents en concentrant leurs efforts sur un public réduit de hauts potentiels. Cette approche atteint aujourd'hui ses limites du fait d'une pénurie de talents « classiques », d'un marché de plus en plus changeant et ouvert – qui nécessite une réponse agile s'appuyant sur la diversité des talents – et d'une gestion des ressources humaines de plus en plus inclusive et intégrant la dimension de la qualité de vie au travail.

Ce livre propose à la fois de compléter le cadre théorique existant et d'élargir l'approche pragmatique à toutes les sphères d'entreprises concernées par l'inclusion. Il est le produit d'une réflexion théorique et d'un travail collaboratif de huit mois. Nos fréquents contacts avec des personnes responsables des politiques diversité en entreprise, notre connaissance de la littérature et notre désir de répondre aux écueils d'un management en silos nous ont poussés à imaginer les fondamentaux de l'inclusion dans les organisations.

Ce modèle théorique a ensuite été présenté et débattu dans le cadre d'un groupe de travail de l'AFMD. Il a réuni, pendant sept séances de trois heures, des personnes chargées de la conduite de politiques diversité en entreprise et des *managers* opérationnel·le·s. Ils et elles ont été invitées à traduire en actions concrètes, pertinentes et faisables les grands principes du modèle théorique dans différents

7. FROST Stephen et KALMAN Danny, *Inclusive talent management*, Kogan Page, 2016.

8. SWEENEY Charlotte et BOTHWICK Fleur, *Inclusive leadership*, Pearson, 2016.

9. MEYERS Maria Christina, « Talent management. Towards a more inclusive understanding », *Tijdschrift voor HRM*, 12, 2016, 1-12.

domaines de la vie professionnelle : la marque employeur, le recrutement, la gestion des carrières, le management d'équipe et la prise de décision, la vie d'entreprise, la culture et les normes.

Sous l'influence des débats ainsi suscités, notre modèle théorique a évolué. Il nous a fallu en repenser certains aspects qui ne résistaient pas à l'expérimentation empirique, en reformuler d'autres dont l'intitulé semait la confusion, etc. À l'issue de ce travail de co-construction, nous avons à la fois renforcé notre modèle théorique et recueilli de multiples pistes de mise en œuvre de ce modèle au quotidien.

Cet ouvrage est le fruit de ce long travail. Dans la première partie, sont présentés les quatre piliers de notre modèle : *la transversalité des actions, l'équilibre entre unicité et partage, l'équité et le sentiment de justice, et la coopération intégrative*. Ces quatre piliers s'accompagnent de deux prérogatives transversales : appivoiser les stéréotypes et se doter de mesures de l'inclusion en allant au-delà des indicateurs classiques de la diversité. Cette première partie aboutit à la présentation de notre modèle de l'inclusion.

La deuxième partie reprend les résultats de nos séances de travail autour des enjeux pragmatiques cités ci-dessus. À chaque fois, nous nous sommes inspiré·e·s des pratiques et des processus concrets et applicables que les participant·e·s du groupe de travail ont mis en lumière. Ce faisant, nous espérons, modestement, transmettre aux RH et aux *managers* les clefs d'une mise en pratique de l'inclusion, sans moraliser ni formuler d'injonctions.

Enfin, la troisième et dernière partie aborde la question de l'enseignement de l'inclusion dans l'enseignement supérieur. L'objectif est d'imprégner le plus tôt possible les futur·e·s responsables et *managers* des entreprises de ces pratiques, afin de les rendre « naturelles » et automatiques, mais aussi de faire des étudiant·e·s d'aujourd'hui les courroies de transmission de l'inclusion dans les organisations de demain.

Ce livre ne comporte pas de to do list, pas de préconisations, pas de plans d'action. En effet, étant donné la diversité des organisations, il n'était pas envisageable de proposer des solutions susceptibles de convenir à toutes. La taille, le secteur d'activité, la structuration, la culture d'entreprise spécifique de chacune ont un impact essentiel sur la façon dont l'inclusion y trouvera sa traduction opérationnelle. Toutefois, les lecteurs et lectrices pourront retenir, au fil des pages, les pistes de réflexion, les propositions d'actions et les idées de mises en œuvre qui

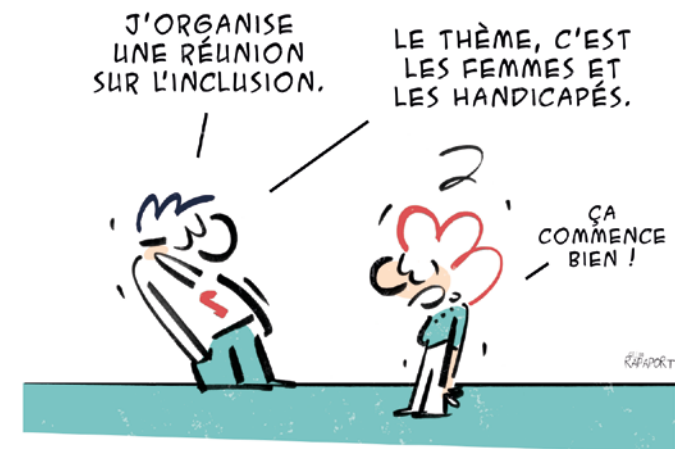
leur sembleront les plus opportunes à appliquer dans leur organisation. De la même façon, les traductions opérationnelles que nous avons imaginées avec les participant·e·s tout au long des séances de travail sont inspirées d'un contexte de travail français. Cela ne signifie pas qu'elles ne seront pas valables ailleurs, mais il y a fort à parier que d'autres idées pertinentes et originales existent à l'étranger.

Nous espérons que ce livre rendra l'inclusion intelligible et pragmatique pour tout·e·s et à tous les étages de l'entreprise.

Partie I

Les fondamentaux de l'inclusion

Cette première partie de l'ouvrage présente le modèle de l'inclusion que nous proposons. Il a évolué au fur et à mesure des discussions que nous avons eues avec les participant-e-s du groupe de travail. Ces débats et ces réflexions collectives ont permis de tester sa robustesse, mais aussi d'y apporter quelques modifications, afin de le clarifier et de le rendre accessible à tou-te-s.



Les quatre piliers de l'inclusion

Aborder la diversité de façon transversale

Il existe différentes façons d'« entrer » dans le sujet de la diversité. On peut l'aborder par les modes d'action, avec, par exemple, les processus RH, la formation, le recrutement, les objectifs quantitatifs ou encore les mesures liées à d'éventuelles discriminations. On peut l'envisager par l'impact de la diversité (ou de l'absence de diversité) sur la dynamique des groupes, l'engagement et la motivation, l'attractivité des talents ou leur fidélisation. Et, enfin, on peut réfléchir par les critères de la diversité. C'est ce troisième choix qui a été fait en général dans les entreprises françaises (ou en France), car les différentes lois incitent les entreprises à mettre en place des actions par population, mais aussi parce que ce choix est plus simple, plus lisible, et qu'il répond à un besoin de correction par rapport à des situations discriminatoires.

De fait, les politiques et actions diversité se sont cristallisées sur deux principaux publics : les travailleurs et travailleuses handicapés, et les femmes, essentiellement du fait des obligations légales. Ainsi, les missions Handicap ont œuvré pour augmenter le taux de travailleurs et de travailleuses handicapés, et des réseaux et actions ont été créés autour de l'égalité femmes-hommes, avec deux paradoxes. Le premier concerne le handicap et la spécificité du quota des 6 %, qui a amené certaines entreprises à ne pas rattacher directement la mission Handicap au pôle Diversité. Le second concerne les femmes et l'idée qu'elles ne représentent pas une minorité en nombre, ce qui a poussé certaines entreprises à sortir ce sujet de « la diversité ». Ainsi, ces deux critères étaient les seuls donnant lieu à des actions, tout en étant parfois déconnectés de la politique diversité.

La stigmatisation comme conséquence des stéréotypes

Cette approche « silotée » de la diversité a provoqué une vision stéréotypée des populations bénéficiaires, alors même que l'un des enjeux était justement de casser ces stéréotypes. Le « leadership au féminin » est un bon exemple de l'essentialisation de la question de la mixité. Considérer qu'il faut aider les femmes à accepter leur « style managérial féminin » pour les accompagner dans leur carrière revient à les enfermer dans des schémas stéréotypés autour de l'empathie ou de la communication bienveillante, par exemple. De même, pour le handicap, on a abordé le sujet sous l'angle de l'aide, enfermant les travailleurs et les travailleuses handicapés dans une posture de faiblesse qu'ils et elles risquent

d'internaliser. Le raisonnement sous-jacent ou inconscient est le suivant : si un groupe a besoin d'être aidé, c'est bien la confirmation qu'il est inférieur et que, donc, les stéréotypes négatifs à son égard sont sûrement vrais !¹⁰

De toutes parts, des réactions ont commencé à s'inscrire en faux par rapport à ces actions. Des hommes ont exprimé le ressenti d'une discrimination à l'envers (pour ne pas l'appeler positive). Cela se traduit d'ailleurs quantitativement : les plaintes enregistrées par le Défenseur des droits pour discrimination liée au sexe sont proportionnellement peu nombreuses, et, surtout, une partie non négligeable de celles-ci viennent d'hommes dénonçant un favoritisme envers les femmes. Et les femmes ? Si beaucoup adhèrent à ces actions (réduction de l'inégalité salariale, *mentoring*, implication dans des réseaux, etc.), d'autres ressentent un malaise à être accompagnées, avec le doute qu'elles le sont, non pas du fait de leurs compétences, mais de leur sexe.

Même question en ce qui concerne le handicap. Alors que les entreprises du secteur privé plafonnent à 3,7 % de taux d'emploi quand la loi en impose 6 %, l'AGE-FIPH¹¹ explique que si tou-te-s les salarié-e-s¹² concerné-e-s étaient informé-e-s et déclarant-e-s, nous pourrions atteindre le taux de 10 %. Alors, pourquoi certain-e-s ne déclarent-ils ou elles pas leur handicap ? Au-delà du manque d'information, qui est d'ailleurs un argument de moins en moins vrai, c'est bien la peur de la stigmatisation et la volonté de ne pas être étiqueté-e-s qui font frein. En traitant le handicap comme un « problème en soi », on en fait un problème. Bien sûr, la progression du taux de travailleurs et travailleuses handicapés dans les entreprises est une victoire, mais ce résultat cache des aspects moins visibles tels que l'autocensure ou l'absence de salarié-e-s ayant un handicap visible dans les métiers exposés au contact avec la clientèle.

Aller au-delà des critères élus

Certaines entreprises ont donc élargi le périmètre de leurs actions, en premier lieu aux questions d'« origine » et de générations. L'allongement de la durée du temps de travail associé à l'accélération des cycles générationnels a conduit les entreprises à faire face, mécaniquement, à la question de l'intergénération-

10. Voir SCHARNITZKY Patrick, *Les stéréotypes en entreprises : les comprendre pour mieux les apprivoiser*, Eyrolles, 2015.

11. L'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

12. Pour faciliter la lecture, nous utiliserons le terme « salarié-e » de manière générique (entreprise privée et fonction publique).

nel. Comment motiver et challenger les seniors dans ce contexte ? Comment faire travailler ensemble des personnes dont les codes comportementaux, les expériences de vie et les relations au travail sont si disparates ? De nouveau, la population active a été cloisonnée en trois groupes : les Y, la génération X et les baby-boomers. Des actions ont été mises en place pour les plus jeunes (attractivité, processus d'intégration...) et pour les plus âgé-e-s (formation, mobilité horizontale, motivation...). Et voilà de nouveau les travers d'un raisonnement « en sous-silos d'un silo », avec les mêmes conséquences d'une vision stéréotypée et stigmatisante. On se met, par exemple, à former et à expliquer comment « *manager un-e Y* » ! Cela revient à enfermer un-e jeune diplômé-e dans le stéréotype envers cette génération et à prendre le risque qu'il ou elle finisse par y croire.

La question des origines a, quant à elle, été en général abordée sous trois angles, sans jamais vraiment investir le sujet des populations racialisées.

1. La nationalité, qui peut donner lieu à un comptage, avec l'objectif de mesurer le degré d'internationalisation d'une organisation ayant des activités dans de nombreux pays. Le risque est alors de ligoter un-e salarié-e dans son drapeau.
2. L'origine culturelle, avec l'illusion qu'elle peut expliquer tout et n'importe quoi. La culture est bien sûr un élément fortement constitutif de notre personnalité et de la construction de notre rapport à l'autre. À ce titre, elle peut avoir un impact sur les appétences, les modes de pensée ou le style managérial. Mais, de nouveau, c'est enfermant.
3. L'origine sociale, avec l'avantage de pouvoir travailler sur la question du diplôme, qui n'est pas un critère de discrimination. Là encore, on retombe sur des stéréotypes forts empêchant des actions courageuses.

Depuis environ cinq ans, et pour des raisons très variables, les entreprises investissent de nouveaux sujets de la diversité : l'orientation sexuelle et le fait religieux. Le premier a donné lieu à la création, en 2012, d'une charte LGBT par l'Autre Cercle. Quant à la religion, le contexte émotionnellement chargé rend quasiment impossible le traitement, par les organisations, de ce sujet comme n'importe quel autre. Un troisième critère commence à être traité dans les organisations, celui de l'apparence physique, notamment autour des codes vestimentaires, du tatouage et des piercings, mais aussi de l'attractivité physique, et surtout de la grossophobie, qui intrigue aujourd'hui à la fois les entreprises et le législateur. Or, ces trois sujets sont à leur tour pensés en silo. Il faut bien sûr saluer ces initiatives et les entreprises qui osent mettre ces sujets sur le devant de la scène ; loin de nous l'idée de les condamner. Toutefois, les effets sont inévita-

blement les mêmes : on enferme des populations dans des schémas réducteurs, et on déploie des actions qui stigmatisent ceux et celles qui sont potentiellement concernées, et agacent ceux et celles qui ne le sont pas.

Et tout cela ne fait que sept critères abordés, sur les 24 du Code du travail à ce jour ! L'entreprise se retrouve alors tiraillée entre trois populations potentiellement mécontentes : les hommes blancs, dans la trentaine, hétérosexuels et non handicapés, qui disent « Et nous ? » ; les salarié-e-s qui répondent à ces critères et qui, pour certain-e-s au moins, refusent d'être étiqueté-e-s et souhaitent être traité-e-s comme n'importe quel-le autre salarié-e ; et enfin, toutes celles et tous ceux qui ne se reconnaissent pas dans ces critères et se sentent délaissé-e-s. Telle est l'impasse d'un raisonnement en silo, qu'il faut remplacer par une pratique plus transversale.

Au-delà des insatisfactions qu'il génère, le silotage de la diversité catégorise, met les salarié-e-s dans des cases, et les stéréotypes s'occupent du reste. Ils donnent l'illusion de différences mécaniques rendant impossibles la communication et la réconciliation entre catégories de populations. Cette gestion de la diversité peut générer des conflits alors même qu'elle est là pour rapprocher, pour créer du « mieux vivre ensemble ».

Alors que l'entreprise a toujours fonctionné sur un modèle monolithique et conformiste, elle découvre aujourd'hui que l'absence de déni de soi et l'acceptation des différences sont des leviers du bien-être individuel, lui-même potentiellement source de performance collective. Les salarié-e-s sont incité-e-s à « être eux-mêmes ou elles-mêmes », et à oser ! Il faut accepter son âge mûr, ne pas cacher son orientation sexuelle, ne pas s'autocensurer quand on est une femme, déclarer son handicap et oser quitter une réunion quand l'heure devient indécente. On propose donc aux salarié-e-s de faire exister, voire de revendiquer, leurs différences. Mais si, dans le même temps, on referme sur eux et sur elles le couvercle d'un conformisme culturel et stéréotypé, on les met dans une dissonance qui génère possiblement une frustration qui n'existait pas dans le passé.

Toutes ces potentielles conséquences néfastes doivent, selon nous, conduire les entreprises à envisager la diversité de façon inclusive. Cela passe tout d'abord par une posture transversale visant à traiter des sujets plutôt que des populations choisies. Mais il ne s'agit pas (au moins pour l'instant) de remplacer l'une par l'autre, car il existe bien sûr des populations plus exposées à la discrimination, qu'il faut donc protéger. Maintenir tous les efforts déployés en faveur de la non-discrimination, de l'égalité entre les femmes

et les hommes, et de l'intégration des travailleurs et travailleuses handicapés est nécessaire. Mais y adjoindre des actions transversales qui parlent à toutes et tous est aujourd'hui indispensable, notamment en complément d'une réflexion sur les stéréotypes.

Cette transversalité peut s'aborder sous deux angles. D'une part, on peut imaginer des processus RH transversaux incluant un recrutement uniquement fondé sur les compétences, une grille objective d'accès à la formation interne ou encore un *mentoring* ouvert à toutes et tous¹³. Il en est de même pour l'adhésion à des réseaux internes, que ce soit sur le sujet de la mixité femmes-hommes ou de l'homosexualité. C'est la mixité du réseau qui permet de poser les sujets de façon transversale. Notons que l'ouverture des réseaux à des « alliés » non directement stigmatisés ne signifie pas qu'on ne puisse pas réserver des actions ou des moments dédiés au public concerné. La présence des hommes dans les réseaux mixité n'empêche pas d'organiser, ponctuellement, une réunion ou un groupe de parole réservé aux femmes (ou aux hommes) !

Deux exemples : l'autocensure et l'équilibre des temps de vie

Nous voulons finir cette partie avec deux exemples illustrant le management transversal de la diversité.

Le premier concerne le phénomène d'autocensure. Il est quasiment toujours abordé exclusivement au sujet des femmes. Ceci est restrictif et ne repose sur aucune étude globale montrant qu'à compétences égales, les femmes osent moins que les hommes. L'autocensure est en réalité un danger plus répandu, car elle est le produit d'une posture identitaire défailante, c'est-à-dire souvent d'un décalage ressenti avec l'écosystème normatif. Si la norme s'applique, le risque d'en être exclu peut être trop lourd à supporter. Ce qui laisse deux choix : soit l'adoption des codes et normes en place, autrement dit la normalisation, soit l'autocensure, résultat de l'intériorisation de cette marginalisation. Ainsi, on s'interdit de penser qu'on est capable quand la norme massive nous convainc qu'on ne l'est pas. C'est donc le contexte et la culture d'entreprise qui peuvent orienter l'autocensure sur un critère ou sur un autre. Mais ce n'est pas le problème « des femmes » (ou, pire, « de LA femme »), ce qui est une vision essentialiste et stigmatisante.

13. Sur le *mentoring*, voir la partie « La vie d'entreprise, la culture et les normes » p. 75 et suivantes.

Dans l'environnement du luxe, certain·e·s salarié·e·s peuvent s'autocensurer sur le critère de l'attractivité physique du fait de codes fortement associés à la beauté. Dans une entreprise jeuniste, les seniors pourraient renoncer à demander des formations ou à candidater à certains postes. Dans une organisation machiste, les femmes, mais aussi des hommes ne correspondant pas aux codes virilistes, auront du mal à être lucides sur leurs compétences. Une Allemande dans une organisation où la direction est composée uniquement d'hommes français peut s'autocensurer en raison de son sexe et/ou de sa nationalité. Et que dire des personnes employées à temps partiel qui s'interdisent d'imaginer, à tort ou à raison, un poste à haute responsabilité, car ils sont tous occupés par des personnes travaillant 60 heures par semaine ? Les expériences en psychologie sociale montrent même que l'autocensure intellectuelle est possible chez un public « dominant » quand il est évalué sur un critère sur lequel on le perçoit comme peu compétent¹⁴. On comprend donc que l'autocensure est une problématique systémique qu'il faut traiter de façon transversale, en interrogeant les causes structurelles : les normes, la cooptation, l'impossibilité de ne pas être d'accord, ou encore le confort de la reproduction des schémas.

Le second exemple concerne l'équilibre des temps de vie, sujet important dans notre culture française du présentisme. Là encore, le raisonnement classique subit deux glissements stigmatisants. 1/ L'équilibre des temps de vie est souvent associé à la parentalité. 2/ Or, le sujet de la parentalité est généralement circonscrit aux mères de famille. Et voilà comment un sujet qui concerne tou·te·s les salarié·e·s finit par être réduit à une problématique « de femmes ». Pourtant, tout le monde est concerné par le fait de finir les réunions à des heures décentes : les mères et pères de famille, mais aussi les salarié·e·s sans enfants. Que dire des femmes auxquelles on demande de rester tard, de ne pas prendre leur mercredi ou de ne pas poser leurs vacances au mois d'août au motif qu'elles n'ont pas d'enfants ?

L'équilibre des temps de vie est un sujet de respect de la loi, de liberté et de bien-être individuel. Ce que l'on fait de son temps libre est un droit qui ne regarde ni l'entreprise ni le ou la *manager*. On peut vouloir du temps pour ses enfants, certes, mais aussi pour ses parents âgés, pour se soigner, pour prier, pour jouer au scrabble ou juste pour ne rien faire ! Et c'est ainsi qu'il faut aborder le sujet. Cela concerne les réunions à l'heure du déjeuner, qui pullulent alors que le temps

14. Voir CROIZET Jean-Claude et LEYENS Jacques-Philippe, *Mauvaises réputations : réalités et enjeux de la stigmatisation sociale*, Armand Colin, 2003.

du midi est fait pour se nourrir correctement et pour déconnecter son cerveau, tout comme le télétravail et le temps partiel, qui doivent être pensés uniquement en fonction de l'adéquation avec le poste et non pas selon les contraintes familiales ou le temps de trajet. On projette, par exemple, sur les Y qu'ils ont besoin de flexibilité, d'organiser leur temps de façon autonome, de pouvoir rentrer tôt s'ils le souhaitent, quitte à retravailler le soir. Or, tous ces aménagements intéressent aussi les moins jeunes !

Respecter l'unicité de chacun-e tout en préservant le partage

Toute organisation est un écosystème régi par une culture, des rituels et des codes explicites et implicites. Ceux-ci sont le ciment d'un partage et d'une cohésion qui renforcent le collectif. Elle a donc besoin de faire exister cette culture partagée. De son côté, le ou la salarié-e est un être humain singulier, dans son histoire de vie, ses influences, sa personnalité et ses appétences. Il ou elle a donc besoin de se sentir unique. Quand les deux se rencontrent, ces besoins peuvent s'affronter, mais c'est dans l'équilibre que peut naître l'inclusion.



L'équilibre identitaire en entreprise : être à la fois « pareil-le » et différent-e

Les théories en psychologie sociale sur l'identité sociale identifient ce double besoin, pour chacun-e, d'être à la fois identique et distinct-e¹⁵. Nous sommes des

15. Voir BREWER Marylin, « Social identity, distinctiveness, and in-group homogeneity », *Social Cognition*, 11, 1993, 150-163.

personnes uniques, physiquement et psychologiquement. De fait, notre équilibre repose sur le fait d'être perçu-e-s et reconnu-e-s ainsi, au point que nous pouvons être poussé-e-s, parfois, à rechercher l'originalité pour exister dans tout ce que nous faisons. Mais il ne s'agit pas d'être trop à la marge non plus, au risque d'être exclu-e-s physiquement ou symboliquement, car une forte part de notre identité est sociale. Nous sommes la juxtaposition des différents groupes sociaux auxquels nous appartenons, et surtout de ceux que nous avons choisis. Être Français-e de naissance n'est pas un choix et peut ne pas avoir le même poids que pour un-e Anglais-e qui décide de prendre la nationalité française la cinquantaine venue. Nous sommes toutes et tous un sexe, un âge, un métier, un statut familial, une religion, une nationalité, un rôle professionnel, etc. Et c'est bien le mélange de toutes ces appartenances, avec des pondérations différentes chez chacun-e, qui fait notre unicité. Une organisation est ainsi un groupe auquel nous appartenons et, à ce titre, elle devient constitutive de notre identité. Nous avons besoin de partager ses codes, de connaître ses rituels, son fonctionnement pour nous y sentir bien. Il existe un socle de partage minimal au confort psychologique et au bien-être. C'est le ciment de la cohésion sociale, reconnaître l'autre et être reconnu-e par lui ou elle. Mais, attention, lorsque ce partage est trop fort, il peut nous « désindividualiser » et nous rendre interchangeables, ce qui représente une menace pour notre identité individuelle. Être trop différent-e crée une menace de marginalisation, et être trop identique fait peser un danger de dépersonnalisation. C'est donc dans l'équilibre entre ces deux besoins *a priori* contradictoires que nous trouvons le meilleur confort psychologique en entreprise. L'inclusion accompagne chaque salarié-e dans la satisfaction de cette double injonction identitaire.

Implémenter une culture de l'équilibre entre l'individu et le système

L'organisation doit envoyer un message d'appartenance équivalent à tou-te-s ses salarié-e-s, quel que soit leur sexe, leur âge ou leur couleur de peau. Dans le cas contraire, elle risque de marginaliser une partie de la population, en envoyant des messages peu inclusifs qui n'attirent pas les « atypiques » à la rejoindre, et poussent les moins reconnu-e-s à la quitter. Cela passe par des dispositifs accessibles à toutes et tous, par une communication dans laquelle chacun-e peut se reconnaître (via les visuels ou les slogans), ce que nous verrons dans le chapitre consacré à la marque employeur.

Mais dans le même temps, le management doit faire preuve d'une agilité permettant le respect de l'unicité de chacun-e. Et c'est là que cela se complique !

Comment appliquer des règles homogènes tout en respectant les différences ? Comment répondre à des demandes disparates, tout en respectant un cadre normatif garantissant une équité et un sentiment de justice ? Un *manager* inclusif doit parvenir à s'adapter sans se laisser guider par des stéréotypes liés aux groupes d'appartenance et être transparent dans sa prise de décision.



Déployer un modèle d'équité et un sentiment de justice

Un article fondateur de la pensée inclusive est publié en 2004 : « building an inclusive diversity culture : principles, processes and practice »¹⁶. Les auteurs listent les conditions pour une approche inclusive de l'entreprise ainsi qu'une stratégie en quatre étapes pour y parvenir. Selon eux, l'inclusion doit reposer sur le sentiment de reconnaissance, une compréhension réciproque des salarié-e-s, la confiance et l'intégrité, et sur une « vision morale de la dimension interculturelle ». L'inclusion repose en effet sur la dimension éthique et RSE. Elle se distingue de l'intégration, qui se contente de « faire entrer » dans l'entreprise des populations habituellement discriminées. La démarche inclusive consiste en un accompagnement respectueux des différences dans l'entreprise, qui passe avant toute chose par la non-discrimination, l'équité et un sentiment de justice pour toutes et tous.

16. PLESS Nicola et MAAK Thomas, « Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice », *Journal of Business Ethics*, 54, 2004, 129-147.

Respecter le cadre légal de non-discrimination

On a vu dans l'introduction que trois étapes marquent l'évolution de la diversité en entreprise. Nous sommes passés de la non-discrimination au management de la diversité pour en être aujourd'hui à l'inclusion. La lutte contre les discriminations est trop défensive et trop motivée par la peur du gendarme. Le management de la diversité est donc venu la remplacer. Puis, ce concept a été touché à son tour par un effet de saturation. Et voilà donc l'inclusion comme idée toute neuve. Or, dans notre esprit, il s'agit d'actions et de postures différentes, qui ne doivent pas se succéder, mais être superposées.

Les fondements de l'inclusion reposent sur un respect à la lettre du cadre légal de non-discrimination. Il ne faut pas avoir l'illusion de penser que ce problème est réglé. Les services RH ont corrigé la façon de publier des annonces de recrutement, se sont dotés de grilles objectives d'évaluation pour les entretiens, ont établi parfois des *short lists* mixtes pour la promotion interne, ont engagé une lutte contre le plafond de verre avec des objectifs de diversité dans les instances de direction (surtout, voire uniquement, concernant les femmes), mais tout cela n'a pas anéanti la discrimination. Il existe encore une forte discrimination à l'embauche au motif de l'origine ethnique ou de la religion, par exemple. Un testing réalisé en 2015 par l'institut Montaigne le démontre¹⁷. La discrimination est toujours présente. Elle se cache dans les comportements quotidiens et dans des dispositifs indirects plus ou moins consciencés. Quand Brigitte Grésy¹⁸ parle de sexisme ordinaire, elle évoque tous les comportements quotidiens qui polluent les relations entre les femmes et les hommes, sans qu'il existe forcément une intention de nuire.

Or, ces nouvelles formes de discrimination font perdre toute crédibilité aux actions « diversité et inclusion ». Si les actes de discrimination perdurent, les engagements de l'entreprise sont perçus comme de l'affichage. Comment, par exemple, être convaincu-e par le discours officiel et formel d'une entreprise défendant l'idée que les femmes ont autant de compétences que les hommes si, dans le même temps, cette entreprise n'acte pas l'égalité de salaire à compétences égales ? Comment le ou la *manager* peut-il ou elle s'engager dans une démarche inclusive s'il ou si elle reçoit le message que les femmes sont moins bien rémunérées, et donc, implicitement, moins compétentes ?

17. INSTITUT MONTAIGNE, *Discrimination religieuse à l'embauche : une réalité*, 2015.

18. GRÉSY Brigitte, *Petit traité contre le sexisme ordinaire*, Albin Michel, 2009 ; GRÉSY Brigitte, *Sexisme au travail, fin de la loi du silence ? Le cerner pour mieux le neutraliser*, Belin, 2017.

L'inclusion se fonde donc sur le respect des règles de non-discrimination, ce qui signifie : les faire appliquer, montrer l'exemple en toute situation pour le ou la *manager*, et sanctionner si c'est nécessaire. Sinon, la discrimination reste la norme, et le discours inclusif n'a aucune chance d'être écouté. D'autre part, le cadre légal ne doit pas être perçu comme un épouvantail. Il ne s'agit pas d'apprendre ce qu'il est interdit de faire, mais de comprendre comment faire autrement, afin que, mécaniquement, les règles soient respectées.

Il en va de même pour les règles de non-discrimination. Concernant le recrutement, par exemple, il ne s'agit pas d'apprendre tous les critères et les questions interdites : ce qui est impossible et ne protège aucunement contre un risque d'accident, surtout si l'on n'est pas convaincu par la légitimité de ces critères. En revanche, se doter d'une méthodologie de recrutement fondée exclusivement sur les compétences écarte les informations extraprofessionnelles non pertinentes et applique mécaniquement un protocole non discriminatoire.

L'équité comme un prérequis à l'inclusion

On l'a compris, la base de l'inclusion est la non-discrimination, l'équité et le sentiment de justice. Le ou la *manager* occupe une place très importante parmi les nombreux rouages de l'inclusion. Il ou elle est le relais entre la posture qui lui est imposée d'en haut et la façon dont il ou elle doit la mettre en musique dans ses équipes au quotidien. Les processus RH garantissent le cadre et, lui ou elle, sa mise en pratique.

Cela passe avant toutes choses par une équité au quotidien et une transparence sur les décisions prises, garantissant le sentiment de justice. L'une des plus célèbres approches de la motivation est la théorie de l'équité de John Adams (1963)¹⁹. Selon lui, les salarié-e-s d'une entreprise évaluent ce qu'ils et elles retirent de leur travail (les rétributions) par rapport à ce qu'ils et elles y investissent (les contributions). Puis, ils et elles comparent leur situation à celle d'autres personnes analogues, afin d'estimer toute injustice. La comparaison se fait donc à deux niveaux : d'une part entre les contributions et les rétributions individuelles, et d'autre part entre les différents membres d'une équipe de travail.

L'inclusion doit garantir une comparaison juste à ces deux niveaux pour tou-te-s les salarié-e-s. Ce sentiment de justice sociale est au cœur de la démarche in-

19. ADAMS John, « Towards an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963, 422-436.

clusive. Le ou la manager doit savoir rémunérer, remercier, féliciter ou déléguer indépendamment des groupes d'appartenance et de ses stéréotypes. Quand on parle de rémunération, on ne parle pas que du salaire ou de sa part variable, mais également de la notion de « reward ». Le sentiment d'une reconnaissance équitable se nourrit aussi par des gestes au quotidien, parfois anodins, dont l'impact négatif peut lui échapper s'ils sont inéquitables. Les mauvaises blagues, toujours à l'encontre des salarié-e-s homosexuel-le-s, seniors ou obèses de l'équipe sont les marqueurs d'une absence d'équité. Elles amusent certain-e-s, tout en répandant un sentiment d'injustice qui ronge la motivation, l'implication et l'harmonie des équipes. Le fait de ne pas mentionner le nom du ou de la stagiaire qui a préparé les slides de la présentation, d'utiliser un registre lexical différent en fonction des membres de l'équipe, d'attribuer des surnoms ou de présenter les femmes uniquement par leur prénom constitue autant de petits gestes du quotidien qui peuvent alimenter un ressenti d'absence d'équité nuisible à la bonne marche de l'inclusion.



Le quatrième et dernier pilier de l'inclusion concerne la mise en mouvement de la diversité comptable : la *coopération intégrative*. Si la « diversité comptable » est l'état statique des différences entre les personnes composant un écosystème, sur la base de caractéristiques sociodémographiques ou de pratiques culturelles, la *coopération intégrative* est la dynamique par laquelle ces différences structurelles sont mises en mouvement dans la complémentarité, la confrontation ou encore la solidarité.

Stimuler une coopération intégrative²⁰

Les entreprises se transforment actuellement pour redonner de l'importance aux relations horizontales. Tant les sociologues des organisations que les dirigeants des entreprises ignorent souvent la dimension dynamique des collectifs, en se concentrant sur la façon de transmettre des consignes descendantes à travers l'évolution des modèles de *leadership*. Or, un groupe ne peut pas se réduire à la juxtaposition des membres qui le composent. Ils sont en interaction, s'influencent, se « mimétisent », et finissent par créer une entité propre avec ses règles, ses relations de pouvoir implicites et ses modes de fonctionnement, qui peuvent aussi bien générer de la performance que du conflit²¹.

Mettre la « diversité comptable » en mouvement

L'augmentation de la « diversité comptable » a fait jaillir des conflits, car les différences sont des freins à la communication, à la bonne entente et à l'émergence d'une cohésion nécessaire à tout groupe. Quand l'entreprise faisait travailler des profils similaires dans un cadre homogène, cela fonctionnait bien. Or, les normes sont restées inchangées alors que les profils se sont diversifiés. Ainsi, mécaniquement, la « diversité comptable » est davantage source de conflits et de mal-être qu'à l'origine d'une dynamique bienveillante et performante.

Au-delà des injonctions à « libérer » l'entreprise, la question de la coopération a trouvé tout son sens avec l'évolution de la diversité. Ce facteur nouveau rend indispensable une réflexion sur la coopération. Plusieurs principes sont à respecter pour que cela fonctionne.

Dépolluer les relations professionnelles des stéréotypes

Les stéréotypes en entreprise s'appliquent à tous les groupes, car ils répondent à une nécessité cognitive de simplicité et à un besoin affectif de se rassurer. Ils concernent les groupes sociodémographiques tels que les femmes ou les seniors, mais aussi les métiers et les fonctions. Il existe, par exemple, des stéréotypes sur les informaticien-ne-s ou les comptables. Dès lors, si la coopération

20. Nous empruntons le qualificatif « intégratif » aux modèles du *leadership*, dont on trouve la racine dans le modèle de Blake et Mouton (BLAKE Robert et MOUTON Jane, *Les deux dimensions du management*, Les éditions de l'organisation, 1969). Le *leadership* intégratif est celui qui sait mener, de front, deux objectifs : faire avancer une équipe vers un objectif tout en maintenant une dynamique respectueuse et harmonieuse concernant le relationnel.

21. Voir SCHARNITZKY Patrick, *Rendre le collectif (vraiment) intelligent*, Eyrolles, 2018.

se construit sur des stéréotypes, elle risque de flécher le rôle de chacun-e sur des compétences ou des appétences attendues. On peut, par exemple, projeter sur une femme le fait qu'elle aime forcément les relations empathiques et bienveillantes, et penser la protéger quand on décide de ne pas l'exposer à des situations potentiellement conflictuelles. Pour bien coopérer, il faut être capable d'entendre les idées et l'implication de chacun-e, indépendamment des stéréotypes sur le métier ou l'ancienneté, par exemple.

De même, les stéréotypes peuvent nous empêcher de comprendre comment un comportement ou une opinion peut avoir un sens différent de celui qu'on lui attribue, et créer des conflits. Le ou la senior peut s'offusquer de l'attitude d'un-e Y sur sa façon de parler ou de s'habiller, qu'il ou elle interprète comme une marque de mépris. Le prisme interculturel peut aussi nous amener à interpréter de façon inexacte des comportements anodins sur la prise de parole en réunion, le salut, le comportement non verbal ou encore le degré de respect des règles. Et que dire d'une attitude un peu ferme lors d'une réunion, qui sera interprétée de façon totalement différente si elle est celle d'un homme ou d'une femme ?

Décorrélér la pertinence d'une opinion de sa radicalité ou de sa fréquence

Dans un groupe, la majorité se retrouve autour d'une norme moyenne tandis que seules quelques personnes défendent des opinions radicales. En absence de diversité, la décision prise n'est pas forcément bonne, mais elle est consensuelle, et rapide. Si les divergences d'opinions augmentent du fait d'une plus grande diversité et par une plus grande facilité à l'assumer, on comprend que des opinions déviantes et minoritaires peuvent émerger. Comment faire alors pour prendre une décision qui soit à la fois exacte et consensuelle ?

Même s'il nous semble évident, à froid, qu'une opinion rare n'a *a priori* aucune raison d'être fautive, notre cerveau ne l'entend pas ainsi : il a tendance à nous rendre suspicieux envers ceux et celles qui pensent de façon plus originale et radicale. Dès lors, si le ou la *manager* ne sait pas faire exister des positions différentes, la décision correspond généralement à la norme majoritaire. Or, tout d'abord, la coopération ne permet pas d'envisager une alternative à la reproduction de schémas établis, ce qui est l'inverse de ce qu'on en attend. D'autre part, le déni automatique des opinions rares et/ou radicales peut créer une frustration chez les « atypiques », qui peut se traduire de trois façons : l'exclusion, l'autocensure, dont on a déjà parlé, ou le conformisme. L'exclusion représente

un coût extrêmement important et appauvrit les collectifs, qui risquent de se replier sur des normes dépassées. Quant au conformisme, il revient à imposer aux atypiques des normes moyennes qui ne leur correspondent pas, mais qui leur apparaissent comme la seule façon de se faire accepter par le collectif et, à plus grande échelle, par la culture d'entreprise. On parle, par exemple, beaucoup de la « masculinisation » des femmes cadres, mais ce phénomène touche aussi les hommes, qui ne se reconnaissent pas dans ces codes masculins, ou les plus âgé·e·s dans un environnement jeuniste. Le conformisme est une dynamique contre-productive et dangereuse pour l'entreprise, qui a, au contraire, besoin d'ouverture et d'innovation. Sans capacité à innover, elle est, à terme, condamnée.

Il est donc extrêmement important, pour le ou la *manager*, de faire vivre la diversité en la mettant en mouvement dans une dynamique coopérative respectueuse de toutes les opinions, quelles qu'elles soient. Cela passe par une distribution homogène de la parole, par le respect de toutes les opinions, et par le fait « d'aller chercher » les plus silencieux et silencieuses.

Une nécessité de se doter d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Compter ce qui est comptabilisable

Il est difficile pour une organisation de faire des progrès en matière de diversité sans se fixer des objectifs ; ou, plus précisément, elle ne peut pas savoir si elle progresse si rien n'est mesuré²². Il faut ici distinguer « objectifs » de « quotas ». On entend par objectifs l'écart entre une situation en l'état et une situation souhaitée. Un objectif ne donne pas lieu à une correction, voire une pénalisation, quand il n'est pas atteint. C'est un repère quantitatif ou qualitatif qui permet de mettre en place une action. À l'inverse, un quota correspond à un ratio légal ou imposé en interne (avec, parfois même, des KPI²³ associés) d'une population spécifique à recruter ou promouvoir à tel ou tel rang. Cela concerne, par exemple, le quota de travailleurs et travailleuses handicapés de 6 % dans les entreprises de 20 salarié·e·s minimum, ou encore le quota de 40 % de personnes de chaque sexe dans

les conseils d'administration des grandes et moyennes entreprises²⁴. Lorsque ce quota n'est pas atteint, cela donne lieu à une sanction.

Nous parlons ici d'objectifs. Et les entreprises qui progressent notablement en matière de diversité sont bien celles qui se sont fixé des objectifs à atteindre. Se fixer un objectif ne garantit pas de progresser, mais ne pas en avoir empêche d'évaluer les progrès. Or, pour se fixer des objectifs, il est nécessaire de réaliser des mesures quantifiables à partir d'indicateurs clairs.

Actuellement, les organisations mesurent principalement les progrès liés à la diversité en recueillant des données quantitatives autour de quatre critères : le sexe, l'âge, le handicap et la nationalité²⁵.

1. La gestion des ressources humaines : on peut mesurer des progrès en matière de diversité concernant le recrutement, l'intégration, l'évolution professionnelle ou encore la politique de rémunération. À chaque fois, il est possible de réaliser des statistiques en fonction des populations concernées. On peut, par exemple, comptabiliser le nombre de femmes recrutées sur une période donnée par rapport à la part des femmes dans le « vivier » concerné et par rapport au ratio de CV de femmes reçus. De même pour l'évolution professionnelle : tous les grands groupes calculent la proportion de femmes à chaque échelon, ce qui détermine le seuil à partir duquel le plafond de verre s'applique et indique le niveau hiérarchique sur lequel fournir des efforts en matière d'identification des talents ou de dispositif de mentorat, par exemple.
2. La communication interne et externe : il est possible d'inventorier les actions de communication sur la diversité. Cela permet d'avoir une idée de la sensibilité de l'entreprise sur ce sujet et de sa volonté de communiquer de façon proactive pour attirer, par exemple, des profils atypiques, ou encore pour faciliter l'autodéclaration des salarié·e·s potentiellement en situation de handicap. On peut ainsi compter et analyser les plaquettes de communication, la nature des valeurs transversales mises en avant dans le groupe, l'engagement dans des chartes ou des labels, les mentions liées à la diver-

22. ZANNAD Hédia et STONE Pete, *Mesurer la discrimination et la diversité. Éléments de Réponse*, Éditions AFMD, novembre 2009.

23. « Key Performance Indicator » ou « indicateurs clefs de performance ».

24. Loi Copé-Zimmerman de 2012, entrée en vigueur le 1er janvier 2017. Plus précisément, cette loi concerne toutes les entreprises cotées et les entreprises privées ayant au moins 500 salarié·e·s réalisant au moins 50 millions d'euros de chiffre d'affaires ou un total de bilan supérieur à 50 millions d'euros.

25. Voir PALT Alexandra, *Rapport annuel diversités. Mesurer, partager, progresser*, coédition AFMD et Equity Lab, janvier 2011.

sité sur les pages RH des sites Internet, ou encore l'implication ou le sponsoring des actions diversité par les instances de direction.

3. La sensibilisation : il est également possible d'analyser les dispositifs de sensibilisation et de formation. Quelles formations sont mises en place, sur quels sujets et à destination de quels publics ? C'est d'ailleurs un indicateur qu'on retrouve souvent dans les plans d'action concrets, et c'est aussi un élément qui peut faire partie du cahier des charges d'un appel d'offres. Il est de moins en moins rare que, dans ce cadre, il soit demandé au répondant ou à la répondante le nombre d'heures de formation consacrées au sujet de la non-discrimination, par exemple.
4. Les relations avec les parties prenantes : cette dernière famille d'indicateurs concerne la façon dont l'entreprise embrasse le sujet de la diversité de façon large et collégiale par la création de comités, de *think tank* ou de réseaux, et surtout par la signature d'accords, notamment avec les partenaires sociaux, sur l'égalité femmes-hommes, les seniors ou encore sur l'équilibre des temps de vie.

On comprend bien l'existence de tous ces indicateurs, qui sont à la fois quantifiables, pragmatiques et neutres par construction, et qui peuvent concerner les quatre critères sociodémographiques pour lesquels il est possible de tenir des statistiques représentatives.

Focus Quid des « statistiques ethniques » ?

Il existe une idée reçue, y compris parmi les *managers* de la diversité, selon laquelle il ne serait pas possible de recueillir des données statistiques sur le critère de l'origine, entendu au sens « de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie [...], une prétendue race »²⁶. Pourtant, si la réalisation de mesures intégrant cette question de l'origine est strictement encadrée par la loi dite « Informatique et Libertés », la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) admet, sous conditions, la réalisation d'études ayant vocation à détecter d'éventuelles pratiques discriminatoires dans le parcours

26. Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations (1), Version consolidée au 27 février 2018. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000018877783> (consulté le 27 février 2018).

professionnel²⁷. Il est ainsi possible, en respectant certaines conditions, d'interroger les salarié-e-s sur leur perception d'appartenir à un groupe racialisé, par exemple, et ainsi obtenir une vision de la composition de l'entreprise²⁸.

Toutefois, dans une logique d'inclusion, ces mesures, bien que nécessaires, deviennent insuffisantes. L'inclusion reposant sur le respect des différences individuelles et la dynamique des collectifs, faire l'impasse sur une mesure des perceptions et des ressentis des publics concernés serait regrettable. Comment, en effet, mesurer quantitativement l'autocensure ou le sentiment d'appartenance à l'organisation ? Nous proposons donc d'adjoindre à ces indicateurs classiques la mesure des ressentis, des opinions et des perceptions.

Mesurer les ressentis, les opinions et les perceptions

Les mesures d'opinions en entreprise sont principalement réalisées via les baromètres sur la qualité de vie au travail et autres « *people survey* ». Annuelles ou bisannuelles, ces enquêtes internes sont destinées à évaluer l'état d'esprit des salarié-e-s sur différents sujets, comme la confiance dans la stratégie de l'entreprise ou le partage des valeurs, mais aussi l'appréciation de différents dispositifs, allant du télétravail à l'installation de babyfoots dans les espaces partagés. Il arrive que des questions portant sur la perception de la diversité soient posées, mais elles permettent rarement de réaliser un vrai diagnostic sur les effets d'une politique inclusive. Nous proposons donc d'établir des indicateurs qualitatifs, reposant sur le ressenti des salarié-e-s plutôt que sur la comptabilité des populations et des actions.

Ce genre de mesure pose bien entendu la question de la subjectivité des répondant-e-s et de l'impact de la culture d'entreprise. Il est en effet possible de comparer, entre les entreprises d'un même secteur d'activité, la proportion de femmes sur des postes analogues, le taux de travailleurs et travailleuses handicapés, le ratio de recrutement dans les universités ou encore le nombre de seniors impliqué-e-s dans un plan de formation. Mais il devient quasiment impossible de comparer des scores d'appréciation ou de ressentis sur un vécu de la diversité ou

27. Voir à ce sujet : CNIL et Défenseur des droits, *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi*, mars 2012.

28. Voir AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, coédition AFMD et FACE, décembre 2016, p. 35-44.

de la discrimination, à moins d'utiliser une base de *benchmark* large, regroupant plusieurs entreprises, afin de supprimer des biais liés à un secteur d'activité, par exemple²⁹.

En revanche, les comparaisons en interne sont pertinentes. Elles peuvent être « transversales », et concerner des populations différentes à un instant T (les salarié-e-s de différentes filiales ont-ils et elles la même perception de l'inclusion ?), ou bien « longitudinales », permettant de mesurer, dans le temps, les progrès effectués (les femmes perçoivent-elles différemment la politique diversité en 2017 en comparaison de 2015 ?). Ces mesures sont donc très intéressantes quand elles permettent des comparaisons et quand elles s'inscrivent dans la durée.

Enfin, les mesures de perception sont souvent aussi instructives (voire davantage) que des indicateurs quantitatifs, car ce sont bien les ressentis, même s'ils sont inexacts, qui guident le plus souvent les opinions et les actes. Prenons l'exemple de l'écart salarial entre les femmes et les hommes. Il est difficile, mais possible, de le mesurer objectivement, pour des postes à responsabilité et ancienneté équivalentes. Il est également intéressant de poser la question du ressenti de ces écarts de salaire. C'est la perspective adoptée par l'étude « Stéréotypes et genre », conduite par Patrick Scharnitzky et Inès Dauvergne en 2012³⁰, avec deux principaux résultats. 1/ Les femmes estiment l'écart en leur défaveur plus important que les hommes, qui, eux, le minimisent. 2/ Les répondant-e-s de chaque entreprise sous-estiment cet écart par rapport à l'évaluation qu'ils et elles en ont fait à l'échelle de l'ensemble des entreprises en France !

Mais quel est le résultat le plus perturbant pour une entreprise ? Le fait qu'elle rémunère réellement les femmes 10 % de moins que les hommes à compétences égales, ou le fait que les femmes en soient persuadées ? Le fait qu'à compétences égales les postes les plus importants vont aux personnes avec le diplôme le plus prestigieux, ou l'impression que c'est le cas ? Les deux mesures sont utiles, car le

29. Comme cela a été fait par l'association Les Entreprises pour la Cité dans son programme sur les stéréotypes en entreprise entre 2010 et 2016, copiloté par Inès Dauvergne et Patrick Scharnitzky (voir IMS ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ, *Les stéréotypes sur les personnes handicapées : comprendre et agir dans l'entreprise*, 2010 ; IMS ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ, *Les stéréotypes sur les origines : comprendre et agir dans l'entreprise*, 2014 ; IMS ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ, *Les stéréotypes sur les générations : comprendre et agir dans l'entreprise*, 2015).

30. IMS ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ, *Les stéréotypes de genre : comprendre et agir dans l'entreprise*, 2012.

type d'actions en dépend. S'il y a un écart, le travail doit porter sur la correction à apporter. Mais si l'écart est faible, voire nul, et qu'il est perçu comme fort, c'est un travail de communication qu'il faut conduire, car le ressenti d'une discrimination salariale peut faire autant de dégâts, voire davantage, en matière de désengagement, d'autocensure et de frustration des salarié-e-s, qu'un écart réel. Il est donc indispensable d'inclure des mesures de ressentis dans les indicateurs qualitatifs de l'inclusion.

Quels pourraient-ils être ? Nos propositions reposent sur les quatre piliers de notre modèle d'inclusion et y intègrent le sujet transverse des stéréotypes.

- **L'équilibre entre unicité et partage social** peut se mesurer par des questions à la fois sur les ressentis d'une prise en charge individuelle par le management, d'une écoute et d'une sensibilité à son cas personnel, et sur le sentiment d'appartenance à l'organisation. On retrouverait aussi des questions sur le sentiment d'autocensure, sur le déni de soi, sur la façon dont on peut, par exemple, s'interdire de prendre la parole en réunion ou de partager une idée de peur d'être rabroué-e.
- **L'équité et le sentiment de justice** peuvent être mesurés par des questions portant sur le sentiment d'avoir été victime ou témoin de discrimination, sur le sentiment de n'avoir pas été traité-e justement. On peut questionner les salarié-e-s sur les critères de discrimination et sur les situations typiques en matière de gestion de carrière ou d'accès à la formation, par exemple.
- **La coopération** est aussi un élément pour lequel la mesure des ressentis des salarié-e-s est importante. Ont-ils et elles envie de davantage de coopération ? Pensent-ils et elles que ce serait utile ? Trouvent-ils et elles que leur entreprise favorise la coopération et la collégialité dans les réflexions et les décisions ? Est-elle effective ?
- **La transversalité des actions** : il peut être intéressant de mesurer le ressenti de l'inclusion en ce qui concerne les différentes actions et les différents dispositifs en place concernant les réseaux, le *mentoring* ou encore l'équilibre des temps de vie.
- **Les stéréotypes** : il s'agit essentiellement de savoir quels groupes cristallisent les stéréotypes dans l'entreprise, afin de comprendre comment agir de façon efficace. En effet, les stéréotypes peuvent être très forts envers des groupes sociodémographiques, mais ils peuvent tout aussi bien se cristalliser sur les métiers ou des fonctions, comme les ingénieur-e-s ou les fonctions support. Il est important de le savoir, afin de comprendre ce qui peut générer des conflits et menacer la dynamique inclusive.

Les bénéfices attendus de l'inclusion

Quelle est la finalité de l'inclusion ? Quels bénéfices les organisations de tout type peuvent-elles en tirer ? Ces « bienfaits » de l'inclusion reposent sur le lien éprouvé entre performance sociale et performance économique, tel qu'il est aujourd'hui mis en avant, essentiellement dans les approches liées à la qualité de vie au travail. Nous pouvons donc les détailler à trois niveaux : individuel, interpersonnel et organisationnel.

Au niveau individuel, l'inclusion propose une reconnaissance de chacun·e dans ses différences, une prise en compte des appétences et compétences, afin de construire un modèle dans lequel chacun·e se sent écouté·e, reconnu·e et accompagné·e, ce qui évite le risque de frustration. Ainsi, comprendre que l'autocensure est un danger qui peut concerner tout le monde permet de créer une meilleure adéquation entre les compétences et les fonctions occupées. Ce faisant, on facilite l'engagement, la motivation et donc la performance individuelle. Cela limite mécaniquement le turn-over et le désengagement, et réduit les coûts RH.

Au niveau interpersonnel, l'équité de traitement produit un sentiment de justice sociale qui évite les conflits et le communautarisme. Si des privilèges injustes (réels ou perçus comme tels) existent dans un écosystème, un rapport de force se crée automatiquement. La communication devient compliquée et les malentendus se multiplient. Comment imaginer qu'une entreprise dans un secteur technologique puisse fonctionner de façon inclusive si le pouvoir est entre les mains des seul·e·s ingénieur·e·s, qui, quoi qu'on fasse, ont toujours le dernier mot ? Comment faire travailler en bonne intelligence les opérationnel·le·s et les RH, s'il est clair que les premiers et les premières sont ceux et celles qui finissent par prendre les décisions, et que les second·e·s sont perçu·e·s comme occupant des fonctions coûteuses et improductives ?

Au niveau du collectif de travail, l'inclusion est un facteur de performance en termes de qualité de la communication et de coopération équilibrée, faisant place aux opinions rares et/ou originales. Le système s'en trouve alors positivement impacté : les collectifs sont plus dynamiques, évoluent dans une ambiance bienveillante, libèrent les énergies et les initiatives, s'ouvrent aux idées nouvelles, et autorisent les débats, la confrontation des idées.

Enfin, le niveau organisationnel récolte les fruits pragmatiques des bénéfices individuels et interpersonnels. Si une entreprise facilite le bien-être individuel, ju-

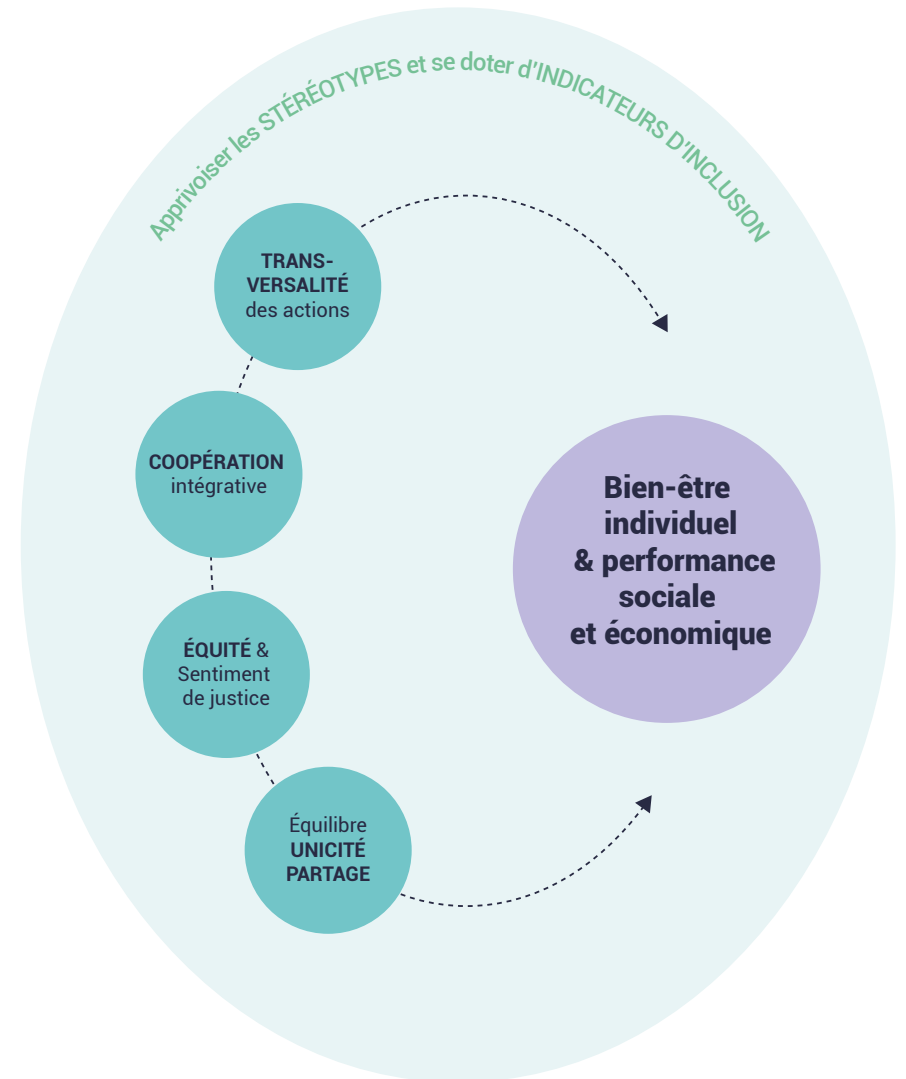
gule les frustrations et l'autocensure, et stimule l'engagement et la motivation, et que, dans le même temps, elle rend les collectifs respectueux et ouverts à l'innovation, elle crée une dynamique dont la conséquence directe est sa performance économique. L'innovation permet une meilleure adaptation aux besoins des client·e·s et des marchés. L'engagement génère de la productivité et du sérieux. Le succès associé à la notoriété qui en découle rend l'entreprise attractive à tou·te·s les candidat·e·s, quels que soient les profils, de sorte qu'elle parvient à attirer et fidéliser les meilleur·e·s.

En outre, performances sociale et économique s'inscrivent dans une circularité positive. Ce sont les bons résultats économiques d'une entreprise qui lui permettent d'innover et de se lancer dans des projets ambitieux autour, par exemple, de la qualité de vie au travail. Cela concerne les espaces de vie, le rapport au temps de travail, la prise de risques ou encore la tolérance face aux erreurs. Le télétravail est un bon exemple. Il n'est envisageable pour une entreprise que si deux conditions sont réunies : 1/ un climat de confiance entre le ou la salarié·e et le ou la *manager* ; 2/ la bonne santé économique de l'entreprise qui ose mettre en place un tel dispositif. À l'inverse, quand une entreprise est en souffrance, elle se replie sur des fondamentaux, renonce à prendre des risques, se crispe sur des pratiques de contrôle, durcit son management et crée, à l'inverse, une spirale négative, qui démotive et fait fuir les talents. Ainsi, la performance sociale sert la performance économique, qui, elle-même, autorise l'innovation en matière, par exemple, d'éthique et de bien-être.

Résumé des bénéfices de l'inclusion

Niveau individuel	Niveau interpersonnel	Niveau organisationnel
Limite de l'autocensure	Communication fluidifiée pour une meilleure coopération	Partage des valeurs
Absence de déni de soi	Sentiment de justice sociale	Attraction et rétention des talents
Engagement	Prise en compte des opinions et profils atypiques	Engagement social
Motivation	Cohésion et solidarité	Innovation
Performance individuelle	Performance collective	Performance systémique

Vers une modélisation au service de l'individu et de l'organisation



Partie 2

L'inclusion dans le quotidien professionnel

La deuxième partie de cet ouvrage est dédiée à la mise en œuvre pratique de l'inclusion dans les organisations. Elle traite différents « moments » de la vie professionnelle en proposant pour chacun une réflexion sur ce que signifierait passer de la posture à la pratique inclusive.

Nous avons opté pour cinq grandes thématiques, qui nous semblaient stratégiques au vu des échanges du groupe de travail : la marque employeur ; le recrutement ; la gestion des carrières ; le management d'équipe et la prise de décision ; et, enfin, la vie d'entreprise, la culture et les normes.

Il n'était pas envisageable de trouver des solutions pratiques, clés en main, pour toutes les organisations, de toutes les tailles, dans tous les secteurs d'activité, avec toutes les structures organisationnelles possibles, toutes les cultures d'entreprise existantes, etc. Pour cette raison, pas de solutions toutes prêtes, mais des idées, des suggestions, des pistes de réflexion permettant de construire le plan d'action adapté à chaque organisation et à ses salarié·e·s. Au fil de la lecture, nous vous invitons à imaginer ce que vous pourriez mettre en œuvre dans les différents services de votre entreprise, les initiatives que vos collègues soutiendraient, celles qui les feraient remettre en question leurs pratiques routinières, innover et évoluer pas à pas vers l'inclusion.

Enfin, les suggestions que nous faisons ici sont largement inspirées des discussions que nous avons eues entre professionnel·le·s français·e·s, travaillant en France. Certaines de nos propositions pourront certainement s'appliquer à l'étranger, comme il est probable que de bonnes idées inclusives pourront être repérées dans des filiales ou chez des fournisseurs étrangers. Le maître-mot de

cette partie est l'appropriation : faites de ces réflexions les vôtres, imaginez votre pratique de l'inclusion en entreprise, construisez votre plan d'action inclusif !



La marque employeur

La marque employeur peut être définie comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée »³¹. Autrement dit, cette expression désigne « l'ensemble des problématiques d'image de marque liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement d'une entreprise »³², et, par conséquent, « les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation »³³. De fait, de plus en plus d'organisations, quelle que soit leur taille, se soucient de leur marque employeur, afin d'attirer et de fidéliser les « talents ».

Jusqu'aux années 2000, la marque employeur était généralement maîtrisée par l'organisation. Il s'agissait d'une communication volontaire allant de l'organisation vers ses salarié·e·s et le grand public (modèle « one to many »). Mais l'émergence des médias sociaux a modifié cette communication. Alors que la voix des salarié·e·s, mais également des intérimaires ou des candidat.e.s à un

31. AMBLER Tim et BARROW Simon, « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, 1996, 4, 187-200.

32. <https://www.pole-emploi.fr/employeur/qu-est-ce-que-la-marque-employeur--@/article.jspz?id=378603> (consulté le 30 janvier 2018).

33. CHARBONNIER-VOIRIN Audrey et VIGNOLLES Alexandra, « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts », *Recherches en sciences de gestion*, 112, 2016, p. 153.

recrutement, se fait aujourd'hui entendre à l'extérieur de l'organisation, cette dernière perd en partie la maîtrise de sa marque employeur (modèle « many to many »).

Quelles informations circulent au sujet des conditions de travail, des modes de recrutement, de l'ambiance, des types de collaborations, des voies d'ascensions professionnelles, etc., dans l'organisation ? Ces informations donnent-elles envie aux « talents », visés par l'organisation, de rejoindre son collectif de travail ?

Une marque employeur inclusive doit assurer à l'organisation qui la promeut la meilleure attractivité possible : aucun·e candidat·e potentiel·le ne se sentira a priori exclu·e ; personne ne se dira, avant même d'avoir postulé, « cette entreprise n'acceptera jamais quelqu'un comme moi ». L'organisation doit donc faire en sorte que tous les éléments de communication qui circulent à son sujet soient inclusifs : aussi bien la communication qu'elle produit volontairement, que celle qui est diffusée sur les réseaux sociaux par les salarié·e·s, les candidat·e·s ou les ancien·ne·s salarié·e·s.

Notre expérience L'intimité au travail

Lors de formations ou de rencontres avec des dirigeants, on nous interroge souvent sur la place du sujet « orientation sexuelle » dans l'entreprise. On nous avance fréquemment que cette question est intime, ne regarde personne et n'a donc pas sa place dans le cadre professionnel. Or, les personnes hétérosexuelles parlent très souvent, au travail, de la personne avec qui elles partagent leur vie. Une entreprise inclusive permet à ses salarié·e·s d'évoquer leur conjoint·e avec la même facilité, quelle que soit leur orientation sexuelle. Quand on sait que les 35-49 ans parisiens, BAC+2 ou plus, sont 12,5% à déclarer leur homosexualité (11,4% des femmes et 14,6% des hommes)*, on comprend l'importance de ce sujet ! Une marque employeur étiquetée comme homophobe (à tort ou à raison) prive l'entreprise de ces 12% des candidats. Et c'est sans compter la mauvaise réputation que cela peut générer dans la population « gay friendly » dont le volume est impossible à déterminer !

Source : Étude CSF 2007, *Contexte de la sexualité en France*, 2007.

Promouvoir la marque employeur à travers des canaux de communication organisationnels

La stratégie de communication de l'organisation est l'un des vecteurs maîtrisables de la marque employeur. Cette stratégie doit décliner, sur tous les supports et à toutes les occasions, les aspects diversité et inclusion de la politique interne de l'organisation.

Il est, en premier lieu, absolument indispensable que la politique diversité et inclusion de l'organisation soit clairement affichée sur le site Web de l'organisation (le premier support qui sera consulté par les candidat·e·s intéressé·e·s par son activité). Des informations à ce sujet doivent apparaître sur la page dédiée à la section emploi, et nous préconisons qu'un lien vers cette page figure sur la page d'accueil du site, afin de montrer son importance. Mais c'est l'intégralité du site Web qui doit refléter les engagements de l'organisation en matière d'inclusion.

Bien entendu, cette communication globale doit être cohérente³⁴. Non seulement, les témoignages des salarié·e·s doivent refléter les intentions de la politique diversité et inclusion, mais les visuels doivent corroborer ses intentions. Si toutes les photos du site Web représentent des hommes blancs d'une quarantaine d'années à l'exception de celles illustrant la description d'un réseau de mentorat professionnel, la crédibilité du discours sur l'inclusion sera affaiblie. De même, l'accessibilité numérique est un prérequis pour démontrer, dès la visualisation du site, l'engagement de l'organisation à accueillir tous types de personnes souhaitant rejoindre son collectif de travail.

Le site Web est souvent un lieu de diffusion d'autres formes de communication produites par l'organisation. Il va sans dire que, quels que soient les supports utilisés (affiches, vidéos, comptes rendus de réunion, communiqués de presse, etc.), les messages diffusés doivent s'accorder et refléter les engagements de l'organisation en matière de diversité et d'inclusion. L'écriture inclusive, ou le choix des illustrations et des personnes mises en avant jouent des rôles déterminants dans la façon dont l'organisation sera perçue à l'extérieur, et contribuent à créer une marque employeur inclusive.

34. Voir à ce sujet : SEURRAT Aude, *Communiquer sur la diversité ?*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, avril 2018.

Favoriser le portage de la marque employeur par les employé·e·s de l'organisation

Cette forme de communication a toujours existé. Mais les opinions qui se diffusaient hier par le bouche-à-oreille prennent aujourd'hui une ampleur et une visibilité considérables avec les réseaux sociaux. L'ambiance de travail, le respect de la justice organisationnelle, les conditions d'intégration des nouveaux employé·e·s, les méthodes de management, les possibilités d'avancement professionnel, l'attitude de la direction et de l'encadrement, ou encore les avantages et les inconvénients que toutes et tous perçoivent à travailler dans l'organisation sont évalués de façon routinière. Les utilisateurs et les utilisatrices postent ces avis sur des réseaux généralistes tels que Facebook, Twitter ou LinkedIn, mais aussi, de plus en plus, sur des sites spécialisés. On assiste depuis quelques années à la multiplication des plates-formes, applications et sites spécialisés sur la marque employeur³⁵, ainsi qu'à la création de nombreux classements offrant aux entreprises l'occasion de se positionner comme « *a Great place to work* »³⁶. Ainsi, une application comme *OurCompany*³⁷ et des sites comme *Glassdoor*³⁸ ou *Indeed*³⁹ participent à la diffusion de la marque employeur des organisations, en donnant la parole à leurs utilisateurs et utilisatrices.

Les commentaires publiés ainsi ne sont pas directement maîtrisables par l'organisation, et, pourtant, ils constituent d'excellents vecteurs de sa marque. Il est donc impératif, pour l'organisation, de faire en sorte que ses engagements en faveur de l'inclusion apparaissent dans les commentaires laissés par les salarié·e·s. Comment faire ?

Tout d'abord, faire en sorte que les salarié·e·s aient envie de parler de l'engagement diversité et inclusion (D&I) de l'organisation pour laquelle ils et elles travaillent, et sachent qu'en dire. Par ailleurs, si les salarié·e·s sont satisfait·e·s de leurs conditions de travail, des modes de management et des possibilités d'ascension professionnelle dans leur organisation, l'encadrement peut les inciter à

35. « Selon l'étude *Employer Brand Benchmark Survey* de 2010, le nombre de responsables de la marque employeur a également été multiplié par trois entre 2004 et 2010. » CHARBONNIER-VOIRIN Audrey et VIGNOLLES Alexandra, « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts », *Op. cit.*

36. <http://www.greatplacetowork.fr/> (consulté le 10 janvier 2018).

37. <http://www.ourcompanyapp.com/> (consulté le 10 janvier 2018).

38. <https://www.glassdoor.fr/Avis/index.htm> (consulté le 10 janvier 2018).

39. <https://www.indeed.fr/recrutement?hl=&cc=> (consulté le 10 janvier 2018).

le faire savoir sur les réseaux sociaux. Des initiatives de communication interne, visant à démontrer l'appropriation de la politique D&I par les salarié-e-s de l'organisation, peuvent aisément être diffusées à l'externe. Leur parole, reflétant leur fierté de travailler pour une organisation inclusive, constitue alors un argument de poids dans la promotion de la marque employeur. Enfin, il n'est pas possible, pour une organisation, de simplement ignorer les commentaires postés sur ces sites et ces applications⁴⁰. Bien au contraire, il est essentiel de veiller à ce qui se dit, de façon à savoir, en temps réel (contrairement à un baromètre de climat social, par exemple, qui est en général annuel ou bisannuel), ce que les salarié-e-s perçoivent de la culture inclusive de l'organisation. Peut-être est-elle mal présentée, peut-être a-t-elle des manques, peut-être n'est-elle pas suivie d'effets concrets ? La direction de l'organisation doit pouvoir évaluer la cohérence entre le discours, les actes et les effets ressentis de cette politique. Suivre ce qui est écrit tous les jours sur les applications et les sites spécialisés, voire en faire l'objet de mesures régulières, permet de corriger les éléments de langage, d'ajuster la politique, de l'actualiser et de renforcer sa mise en œuvre.

Entretien

Daniel Prin, Vice President consulting France, TMP Worldwide

Mise en place opérationnelle : pour Daniel Prin, la décision des dirigeant-e-s de doter leur organisation d'une marque employeur « aspirationnelle » est un passage obligé. Elle est le préalable à la création d'une narrative expliquant la transition d'une marque employeur classique à une marque employeur inclusive. Cette transition doit impérativement être accompagnée d'une politique du changement, afin d'impliquer les salarié-e-s. En s'appropriant la marque employeur « aspirationnelle », les salarié-e-s deviennent les ambassadeurs et ambassadrices de leur employeur.

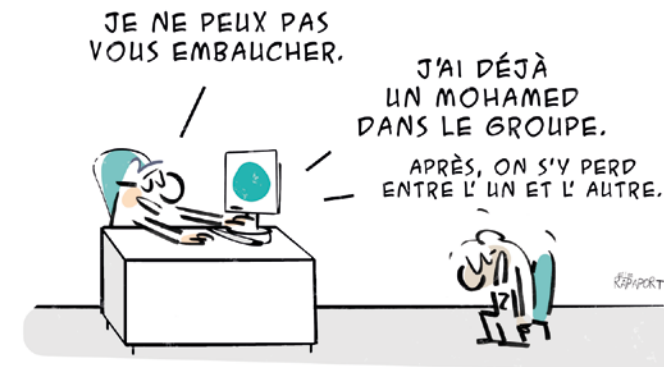
Changement des règles : il propose une nouvelle forme de cooptation qui favorise l'implication des salarié-e-s en leur proposant de porter le message suivant : « Mon employeur cherche à recruter des gens qui ne me ressemblent pas, serais-tu intéressé-e ? » Cette forme de cooptation évite les écueils de la cooptation classique (conformisme, homogénéité, etc.).

40. Il s'agit d'indicateurs potentiels, comme précisé dans la première partie de l'ouvrage (p.34 et suivante).

En outre, il estime qu'une marque employeur inclusive est conditionnée par un changement profond des règles de l'organisation. Il cite l'exemple de Sciences Po, qui a ouvert des voies d'accès différentes du concours commun. « Dix ans après l'obtention du diplôme, personne ne s'intéresse à la voie d'accès des candidat-e-s ; on retient simplement qu'ils et elles sont diplômées de Sciences Po », conclut-il.

Web social : le Web social joue un rôle central dans la création d'une marque employeur inclusive. Même s'il est toujours possible de biaiser les commentaires de sites comme Indeed ou Glassdoor, le Web social réduira le risque de doubles discours, les témoignages internes venant informer sur la réalité des pratiques – éventuellement en contradiction avec le message porté par les dirigeant-e-s.

Inclusion excluante ? Enfin, Daniel Prin remarque qu'une marque employeur inclusive peut ne pas être attractive pour tou-te-s. En effet, la culture d'entreprise française favorise la reproduction des élites. Les « talents » peuvent se détourner d'une organisation au sein de laquelle leurs diplômés et réseaux ne leur assurent pas une place particulière et la garantie de l'entre-soi.



Le recrutement

En préambule de cette partie, nous tenons à clairement exprimer le fait que le recrutement ne peut être inclusif qu'à l'unique condition que tout le processus soit fondé exclusivement sur les compétences. Cela permet d'éviter tous risques

discriminatoires⁴¹, d'attirer les salarié-e-s dont les compétences répondent au mieux aux besoins de l'organisation, et de répandre un sentiment de justice et d'équité de traitement. Nous nous appuyons sur la définition de Claude Levy-Leboyer, pour qui la compétence est « *la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture* »⁴².

En amont de l'entretien

L'analyse du besoin de recrutement, la rédaction de l'offre et le choix des canaux de diffusion sont des moments au cours desquels les tentations sont fortes, soit de discriminer, soit de ne pas s'ouvrir à la diversité. Pourquoi chercher un profil différent de la personne qui occupait précédemment ce poste avec succès et efficacité ? Quels bénéfices l'organisation pourrait-elle bien tirer de la diffusion de son annonce ailleurs qu'auprès de l'école de référence dans son domaine ? Quelle influence peut avoir la rédaction inclusive d'une offre d'emploi sur de potentiel-le-s candidat-e-s ?

L'analyse du besoin : elle doit avoir pour unique objet de recenser les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction pour laquelle le processus de recrutement est engagé, sans préjuger du profil de la ou du candidat-e. Le simple fait de réfléchir aux contours du poste ou d'imaginer le profil de la personne susceptible de l'occuper présente des risques du point de vue de l'inclusion. Éviter de calquer immédiatement un profil sur un type de poste permet de respecter le *pilier équité et sentiment de justice* tout en combattant l'influence des stéréotypes. Comment faire pour recueillir des informations sur les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction à pourvoir ? Lorsque le poste concerné existe déjà dans l'organisation, pourquoi ne pas interroger la personne qui occupe le poste ou celles qui exercent des fonctions comparables dans l'organisation sur la façon dont elles perçoivent leur poste, les tâches essentielles, les savoir-faire et savoir-être incontournables ? Peut-être peut-on également élargir ce bref sondage aux membres des équipes, aux supérieur-e-s hiérarchiques, aux collègues qui travailleront directement avec la future recrue ? L'énumération de

leurs attentes peut donner à voir les évolutions de la fonction et/ou les manques ressentis par les collègues dans la façon dont le poste est occupé actuellement.

La rédaction de l'offre et la publication : le choix des termes employés ne doit pas réduire volontairement ou involontairement le panel de candidat-e-s au sein duquel l'organisation va effectuer son choix. L'annonce ne comportera donc que des éléments relatifs aux compétences recherchées, sans préciser un profil attendu, respectant ainsi le *pilier équité et sentiment de justice*. N'oublions pas que répondre à une annonce de recrutement demande une certaine confiance en soi et une capacité à « se vendre ». Or, l'une des conséquences principales des auto-stéréotypes et des métastéréotypes⁴³ est l'autocensure. Elle est un obstacle pour les candidat-e-s « hors normes »⁴⁴, mais elle est également un obstacle pour l'organisation : comment recruter la meilleure personne si elle ne se présente pas ? Quelques pratiques simples permettent d'éviter la réduction du panel de candidat-e-s dès la lecture de l'offre d'emploi : féminiser systématiquement l'ensemble du texte (et non uniquement le titre) ; éviter la reproduction de formules telles que « *rejoignez une équipe jeune et dynamique* » ; utiliser la deuxième personne du pluriel, le « vous », plus inclusif et chaleureux que les impersonnels « il/elle » ; afficher la posture inclusive de l'organisation en faisant apparaître les sigles des chartes signées et labels obtenus ; etc. Enfin, rien de tel qu'une phrase sur la volonté de recruter toute personne, présentant les compétences requises, quelles que soient ses caractéristiques. Enfin, le choix des canaux de diffusion s'avère stratégique pour toucher les profils les plus variés possible, susceptibles de répondre aux besoins de recrutement de l'organisation sans préjuger des profils.

Le risque classique de cette phase de *sourcing* est celui du manque d'ouverture. En ne pensant qu'aux candidat-e-s issu-e-s d'une certaine école, ayant suivi telle formation spécifique ou telle progression de carrière typique, le recrutement écarte de nombreuses opportunités alternatives tout aussi pertinentes. Ainsi, la cooptation est de plus en plus remise en question par des organisations à la recherche de salarié-e-s capables de réfléchir autrement, de remettre en question des façons routinières de travailler, de produire ou d'innover. Ces *challengers* ont parfois un parcours de formation ou professionnel différent des autres membres de l'équipe.

41. LECERF Stéphanie, *Comment recruter sans discriminer*, À compétence égale, 2012.

42. LÉVY-LEBOYER Claude, *La gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, Eyrolles, 2009.

43. Pour rappel, l'autostéréotype est ce que nous pensons de notre propre groupe, et le métastéréotype est l'image du stéréotype que les autres ont de notre groupe. Voir SCHARNITZKY Patrick, *Les stéréotypes en entreprises : les comprendre pour mieux les apprivoiser*, Eyrolles, 2015.

44. Voir partie I, p. 17 et suivantes.

Or, pour rencontrer ces profils « atypiques », il faut aller les chercher dans des endroits inaccoutumés. Ainsi, en plus des canaux utilisés habituellement, il est possible de s'adresser à de multiples plates-formes réunissant des profils moins attendus. Par ailleurs, certaines plates-formes assurent l'accessibilité de toutes aux offres publiées. Et pourquoi ne pas donner envie à quelqu'un qui ne cherchait pas un emploi de postuler en faisant paraître l'annonce sur des sites ou dans des publications non spécialisées dans le recrutement ?

Ensuite, plutôt que d'attendre une réponse sous forme d'un CV et d'une lettre de motivation, proposer aux candidat·e·s de répondre à une série de questions en lien avec les compétences nécessaires pour le poste présente de nombreux avantages : 1/ mettre tout le monde sur un pied d'égalité ; 2/ évaluer les candidatures sur des bases comparables ; 3/ orienter le choix vers les réalisations et les compétences (et non en fonction des diplômes obtenus) ; et 4/ rester concentré·e uniquement sur les compétences en évitant les stéréotypes et les préjugés.

Le tri : les candidatures affluent, et il faut maintenant opérer un tri entre elles. Il s'inscrit dans la continuité du processus initié, s'appuyant sur une grille d'évaluation répertoriant les compétences nécessaires en fonction des informations et réponses fournies par le ou la candidat·e (complétées par un court entretien téléphonique, si nécessaire). En effet, la traçabilité des décisions garantit le respect du pilier *équité et sentiment de justice*.

L'entretien

L'entretien inclusif de recrutement : c'est le moment où l'organisation – par le biais des recruteurs – et la ou le candidat·e apprennent à se connaître. Chacun·e devrait en repartir avec une idée plus précise de la façon dont ils et elles vont (ou non) pouvoir collaborer, ce qu'ils et elles vont (ou non) pouvoir réaliser ensemble et dans quelles conditions. Au cours de ce bref moment, chacun·e des protagonistes essaye donc à la fois de « se vendre » (ou de vendre l'organisation) et d'estimer « la valeur » de l'autre. Or, comme le notent le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail dans leur baromètre de 2015, « *l'entretien d'embauche est cité comme une étape clef où s'opèrent (et s'identifient) les discriminations (64 %).* »⁴⁵

45. LE DÉFENSEUR DES DROITS, L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, 8^e baromètre DDD/OIT de perception des discriminations dans l'emploi, janvier 2015, p. 10. Disponible sur : https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_etu_20140201_barometreoit_syntheseifop_0.pdf (consulté le 16 janvier 2018).

La première impression – pouvant générer un « effet de halo » positif ou négatif – a souvent tendance à influencer le reste de l'entretien. Un·e candidat·e aux mains moites pourra être perçu·e comme intimidé·e, mal à l'aise, manquant de confiance en lui ou en elle. Si l'on n'y prend pas garde, chaque hésitation du ou de la candidat·e au cours de l'entretien viendra alors confirmer cette première impression, qui conduira à l'exclure de la *short list*. Cela vaut pour la première impression visuelle (ou tactile, voire olfactive), comme pour l'impression laissée par les informations lues en en-tête et pied de page du CV. Si le ou la candidat·e est engagé·e dans une association qui défend une cause avec laquelle le recruteur est personnellement en désaccord, aura-t il ou elle envie de l'inclure dans son collectif de travail, en dépit de ses compétences pour le poste ?

Notre expérience Quelle intuition ?

Lors d'une formation, un recruteur nous indique que, dans son entreprise, il y a une longue distance à marcher entre l'accueil et la salle dans laquelle se déroule l'entretien. Or, selon lui, les candidats qui marchent trop lentement durant ce trajet révèlent leur manque de motivation, ce qui l'incite à ne pas les recruter. Une autre nous explique que l'absence de cravate est forcément le signe d'un manque de compréhension des codes de l'entreprise, ce qui, pour elle, est rédhibitoire. Un troisième évoque la franchise du regard, la poignée de main ou le cirage sur les chaussures comme critères importants pour évaluer un candidat ! Que d'interprétations inutiles qui polluent le cerveau et empêchent de laisser la place libre à l'analyse des éléments vraiment révélateurs des aptitudes et compétences !

Par ailleurs, sans surprise, le risque de discrimination induit par l'utilisation de stéréotypes et de préjugés est important. Quel est l'âge exact de cette candidate, est-elle en âge d'avoir des enfants, de partir à la retraite dans un avenir proche ? Ce candidat susceptible de venir d'un quartier « sensible » saura-t-il se comporter convenablement avec des clients du groupe ? Rester conscient·e de ses propres stéréotypes (positifs ou négatifs) et les apprivoiser est la seule solution pour ne pas y céder⁴⁶.

46. SCHARNITZKY Patrick, *Les Stéréotypes en entreprises : les comprendre pour mieux les apprivoiser*, Op. cit.

L'entretien inclusif soumet les mêmes questions pour tou-te-s les candidat-e-s. Elles ne sont pas fondées sur le CV des candidat-e-s, mais sur les compétences nécessaires à l'exercice du poste proposé. Elles sont posées par des recruteurs formés à l'entretien fondé sur les compétences (ce qui est rarement le cas actuellement). Et pourquoi ne pas organiser un entretien autour de chacune des quatre ou cinq compétences clefs pour le poste, en présence d'un-e opérationnel-le capable de juger de la compétence en question, pour chaque candidat-e de la *short list* ?

Les tests et les mises en situation sont très utiles pour recueillir des informations sur les compétences des candidat-e-s et ainsi asseoir sa décision sans se référer à des catégories source de stéréotypes telles que le sexe, l'âge, les diplômes, etc. Les résultats doivent ensuite en être débriefés avec chaque candidat-e concerné-e, afin d'éviter de provoquer un sentiment d'injustice chez les personnes non retenues. Par ailleurs, il n'est pas toujours fait un usage inclusif de ces tests : utiliser un test de personnalité pour dessiner le profil du ou de la « candidat-e idéal-e » ne fait que reproduire l'écueil d'un raisonnement par profil, et non par compétences⁴⁷. De même, mettre des candidat-e-s dans une situation dans laquelle ils ou elles ne sont pas confortables (par exemple : « vous êtes directeur communication », lorsque la candidate est une femme ; n'utiliser que des prénoms masculins ou « hexagonaux » pour décrire les personnages) est contre-productif.

Cela dit, lorsque les assesseurs sont formé-e-s, notamment aux biais potentiels, la mise en situation est sans doute l'un des outils de recrutement parmi les moins discriminatoires. Le Pôle emploi indique ainsi que « *la méthode de recrutement par simulation (MRS) permet d'élargir les recherches de candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé. Elle sort des critères habituels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme. Cette méthode de recrutement est utilisée sur une centaine de plateformes de vocation sur tout le territoire.* »⁴⁸

47. <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/recrutement/0203298113054-tests-de-personnalite-biais-et-realites-60184.php> (consulté le 15 janvier 2018).

48. <https://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/article.jspz?id=60657> (consulté le 15 janvier 2018).

Après l'entretien

La prise de décision : pour s'assurer de rester équitable et de fonder sa décision uniquement sur les compétences des candidat-e-s, il est nécessaire de s'appuyer sur la grille d'évaluation. Cette grille, construite de façon à évaluer le niveau de maîtrise des candidat-e-s pour chaque compétence essentielle pour l'exercice du poste, doit être remplie par les recruteurs (et toutes les personnes participant à cette phase du processus) à l'issue de chaque entretien. Attention, contrairement à une idée répandue, prendre une décision collégiale ne signifie pas forcément prendre la plus rationnelle. Bien souvent, cela revient à tendre vers un compromis qui satisfait tout le monde (ou ne fâche personne)⁴⁹, ce qui représente un risque de conformisme. Et choisir un-e candidat-e « différent-e » peut sembler être un choix trop audacieux. La grille d'évaluation constitue alors une solide base de discussion, au-delà des impressions et des craintes de chacun-e. Bien entendu, la formation aux biais décisionnels inconscients permet de limiter les risques. Être conscient-e de ses propres biais est la première étape vers une prise de décision juste et efficace.

Enfin, il est impératif de répondre à tou-te-s les candidat-e-s. Si la candidature n'a pas passé la première sélection, un simple message générique suffit. Mais si la personne est venue défendre sa candidature en entretien, la réponse doit être argumentée et circonstanciée. Dans le cadre d'un processus de recrutement non discriminatoire et inclusif, tous les arguments se trouvent dans la grille d'évaluation. Par ailleurs, poursuivre le dialogue avec les candidat-e-s non retenu-e-s permet d'évaluer le processus de recrutement de l'organisation : comment le ou la candidat-e a-t-il ou a-t-elle vécu ce processus ? A-t-il ou a-t-elle eu le sentiment d'être (ou non) considéré-e et traité-e comme n'importe quel-le autre candidat-e ? Enfin, un-e candidat-e non retenu-e, mais « bien débriefé-e » sur les motivations du refus, gardera une bonne image de l'entreprise qu'il ou elle pourra partager sur les réseaux sociaux et qui lui donnera peut-être envie, quelques années plus tard, de postuler de nouveau dans cette même entreprise pour un autre poste ou avec les arguments qui lui manquaient auparavant.

L'intégration : quant à la candidate ou au candidat retenu-e, ses premiers moments au sein du collectif de travail doivent faire l'objet d'un accompagnement ; l'intégration ne se décrète pas, elle se crée. La première journée dans l'organisation doit être une expérience positive et inclusive, en cohérence avec le pilier de coopération intégrative. Par ailleurs, l'arrivée d'un nouveau ou d'une nouvelle

49. SCHARNITZKY Patrick, *Rendre le collectif (vraiment) intelligent*, Op.cit.

collègue apporte un regard neuf sur la culture d'entreprise, les façons de collaborer, les outils utilisés, etc., dont toute l'équipe peut profiter.

Pour être cohérent·e·s avec notre propos, rebaptisons le « parcours d'intégration », « parcours d'inclusion ». Avant l'arrivée de la personne, l'annonce de son entrée dans l'organisation à tou·te·s ne mentionne ni son âge ni ses diplômes. Son bureau, son ordinateur et sa carte d'accès si nécessaire sont déjà préparés. Le jour de son arrivée, la nouvelle recrue est accueillie par les personnes avec qui elle sera le plus souvent amenée à travailler, par exemple au cours d'un petit-déjeuner ou d'un déjeuner amical. Un tuteur ou une tutrice (qui ne sera pas son ou sa supérieur·e direct·e) accompagne la nouvelle recrue lors de ses premiers pas dans l'organisation. Il ou elle répond aux questions qu'il est parfois difficile d'adresser à son ou sa *manager*. Enfin, un ou deux mois après son intégration dans l'organisation, le nouveau ou la nouvelle collègue peut être invité·e à rédiger un rapport d'étonnement⁵⁰ par son tuteur ou sa tutrice. L'intérêt et l'usage qui seront fait de ce rapport doivent être clairs pour tou·te·s, à savoir identifier les zones de progrès dans le respect du pilier de *coopération intégrative*.

Focus

Prendre le handicap comme modèle

En respect du pilier *équité et sentiment de justice*, la posture d'inclusion impose de ne pas faire de différences entre les candidat·e·s ou les salarié·e·s, quelles que soient leurs caractéristiques personnelles. Comme souvent, la réflexion sur le recrutement et l'intégration des personnes handicapées permettent d'adopter une position plus inclusive pour tou·te·s.

Le handicap est souvent vu comme un problème ou une difficulté, et les personnes handicapées peuvent ne pas vouloir en parler du fait de la stigmatisation et de la tendance à traiter les personnes handicapées de manière différente des personnes non handicapées. La « bonne » réponse est donc de s'efforcer autant que possible de ne pas différencier le traitement des personnes en fonction de leur handicap ou non.

50. Il est important de prévenir dès son arrivée qu'on lui demandera un rapport d'étonnement, et lui demander de noter chaque fois qu'il ou elle remarque quelque chose qui l'étonne. En effet, deux mois plus tard, il ou elle pourra considérer « normaux » des événements, comportements ou processus qu'il ou elle trouvait « bizarres » avant. Et pourtant, c'est précisément ces éléments qui peuvent permettre à une organisation de se remettre en cause.

Ainsi, demander systématiquement à tou·te·s les candidat·e·s, en amont de l'entretien, s'ils ou si elles nécessitent un aménagement réduit le risque de se trouver dans la situation délicate où la salle prévue ne leur serait pas accessible, ou les tests envisagés infaisables. De plus, inviter tou·te·s les candidat·e·s à consulter les pages présentant les valeurs de l'entreprise, ses politiques RSE, D&I et handicap peut inciter une personne handicapée à évoquer, sans crainte, sa situation de handicap et ses conséquences possibles en entretien. Enfin, on banalise le sujet du handicap en l'abordant avec tou·te·s les candidat·e·s, personnes handicapées ou non.

En entretien, la présentation systématique et exhaustive du poste, des contraintes, des horaires, des déplacements potentiels, etc., permet à chaque candidat·e d'évaluer son intérêt pour cet emploi en fonction de sa disponibilité et de sa mobilité propre. Cette approche répond au pilier équilibre entre unicité et partage : les contraintes sont évoquées avec chaque candidat·e, ce qui évite la stigmatisation, par exemple, des personnes handicapées. Par ailleurs, cela permet d'entendre le positionnement spécifique de chacun·e face à ces conditions de travail – y compris le sportif de haut niveau qui doit suivre un entraînement cinq soirs par semaine.

Adopter une posture inclusive permet donc non seulement de ne pas stigmatiser et de respecter le pilier *équité et sentiment de justice* en adoptant une stratégie transversale, mais aussi de mieux « vendre » l'organisation (chose essentielle et trop souvent oubliée par les personnes qui recrutent), et d'éviter des erreurs liées au fait qu'il n'est pas possible d'imaginer et de vérifier les contraintes de chacun·e par rapport à un poste.

Entretien

Tatiana Trey, responsable Département HR Project, Hudson

Pour Tatiana Trey, un recrutement inclusif commence par la formation de tous les acteurs du recrutement (les RH comme les opérationnel·le·s) à « comment recruter sans discriminer ». L'objectif est d'avoir une approche non pas défensive, mais proactive, pour que chacun·e comprenne le bénéfice lié à la non-discrimination, et de mettre en place **un processus de recrutement** (de l'analyse du besoin en amont jusqu'à l'intégration) **fondé sur les compétences**, ce qui permettra d'apporter de la différence et de la diversité.

En amont, les recruteurs doivent se poser la question des valeurs de leur entreprise, ses forces, ses limites, et de quelle façon cela fédère les salarié-e-s autour du projet de l'entreprise. Ensuite, ils et elles réalisent une cartographie de l'équipe qui recrute, en identifiant les comportements, les complémentarités et les manques, afin d'y apporter de la diversité. Durant l'entretien, Tatiana Trey recommande de jouer la transparence sur les atouts, mais aussi les difficultés qui attendent le ou la salarié-e, évitant ainsi de nombreuses frustrations.

Le recrutement ne s'arrête pas à la signature du contrat de travail, mais doit se poursuivre par un accompagnement de l'intégration (tout le monde se souvient de son premier jour dans l'entreprise). On peut, par exemple, donner un maximum d'informations sur l'entreprise, informer les équipes, organiser des rencontres, anticiper son arrivée, mettre en place un système de parrainage, faire un suivi d'intégration, demander un rapport d'étonnement, etc.

La communication, le *feed-back*, la compréhension du fonctionnement de l'autre et la transparence, aussi bien du côté de l'entreprise que du côté des candidat-e-s, sont des conditions essentielles d'un processus de recrutement inclusif. Les *managers* jouent également un rôle en permettant aux candidat-e-s recruté-e-s, et à l'ensemble de leurs équipes, de savoir remettre en cause et de garder un œil nouveau et critique sur les pratiques de l'organisation.

Les recrutements sont très souvent soumis à un impératif de temps, qui n'encourage ni la prise de recul de l'organisation sur elle-même, ni un *sourcing* élargi, ni la mise en relief de la phase d'intégration. En revanche, la tension du marché de l'emploi dans un secteur ou sur un type d'emploi a un effet positif en termes d'inclusion. Elle impose aux recruteurs d'élargir leur *sourcing*, de modifier leur processus de recrutement (en se concentrant, par exemple, sur les compétences comportementales) et d'investir dans la formation.

La gestion des carrières

La vie des organisations est rythmée par l'évaluation du travail des salarié-e-s. Ces évaluations, formelles ou non, déterminent l'obtention de primes annuelles, l'évolution de carrière de chacun-e à court et moyen termes, mais aussi l'organisation du travail d'équipe au quotidien, l'attribution des missions ou projets à ses différents membres, et l'ajustement du niveau de responsabilité de chacun-e.

Comment faire en sorte que chaque salarié-e soit en mesure de développer au mieux ses compétences ? Comment s'assurer que chacun-e conserve et/ou renouvelle sa motivation à venir travailler chaque jour et demeure ainsi performant-e ? Comment récompenser l'investissement des salarié-e-s envers l'organisation ?



Accompagner chaque membre de l'équipe vers sa meilleure place

C'est le rôle de tou-te-s les *managers* de veiller à ce que chacun-e se sente à sa place dans le collectif dont ils et elles ont la responsabilité, en faisant coïncider les envies et attentes des salarié-e-s d'une part, et les objectifs, les projets de l'organisation d'autre part. Gardons en tête qu'il n'y a pas d'âge pour suivre une formation, même longue, que la carrière d'une femme ne doit pas être gérée de façon différente de celle d'un homme, que l'accès à certains postes ne doit pas être réservé aux personnes détentrices d'un diplôme particulier, etc. Tout comme pour le recrutement, les maîtres-mots restent « compétences » et « motivation ».

En organisant régulièrement des entretiens avec les membres de son équipe, le ou la *manager* se tient informé-e de leurs intérêts, leurs difficultés et leurs envies. Il ou elle peut ainsi ajuster la répartition des tâches et des responsabilités dans son équipe au fur et à mesure. Ils peuvent être individuels (et doivent alors

être distingués des entretiens annuels de carrière ou des entretiens d'évaluation annuels) ou collectifs. Ils doivent être prévus et préparés par chacun·e. Ils sont l'occasion de faire le point sur la façon dont les salarié·e·s se sentent dans leur travail au quotidien ou sur comment va l'équipe, et de déterminer ce qui l'aiderait dans la conduite de ses missions quotidiennes : quelles formations proposer ? Comment ajuster l'organisation ? Comment mieux répartir les tâches et les responsabilités ? Le ou la *manager* construit ainsi les fondements du pilier de la *collaboration intégrative*. Sa vision d'ensemble doit s'appuyer sur la réalité vécue par chacun des membres de son équipe.

Prendre le temps de concevoir des voies d'évolution professionnelle pertinentes

Au moins une fois par an, les *managers* organisent des entretiens dédiés à l'évolution de carrière de chaque membre de leur équipe. Ces entretiens constituent une occasion, pour le ou la salarié·e, d'entendre les propositions de poursuite de carrière que son ou sa *manager* envisage pour elle ou lui. Ils sont également l'occasion pour le ou la *manager* d'entendre les attentes et les envies de ses collègues, et peut-être de repenser son organisation, ses façons de faire, la hiérarchisation des projets, etc. Ces entretiens sont ainsi la rencontre entre deux envies pour l'équipe, pour les projets qu'elle conduit et, plus largement, pour l'organisation.

À l'occasion de ces entretiens, le ou la *manager* et les salarié·e·s doivent se défaire de leurs stéréotypes. Par exemple, progression professionnelle ne doit pas forcément rimer avec encadrement. Contrairement aux perceptions classiques de l'avancement professionnel, certain·e·s salarié·e·s ne souhaitent pas ou ne veulent pas devenir des *managers*, parce que cela les éloigne du cœur de leur métier, ou parce que les tâches d'encadrement ne les attirent pas. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils et elles souhaitent voir leur carrière stagner. Que leur proposer ? C'est le moment d'inventer, avec eux, des parcours atypiques, des passerelles horizontales ouvertes à toutes et tous. Et pourquoi ne pas permettre à celles et ceux qui le souhaitent d'inventer leur prochain poste ou de changer de métier en acceptant la possibilité de parcours non linéaires ? Devenir *manager* pendant une période, puis ne plus l'être sans que cela soit perçu comme une régression, tout en ayant la possibilité de le devenir de nouveau à l'avenir.

Notre expérience Le rythme des carrières

Dans quasiment toutes les entreprises avec lesquelles nous travaillons, il existe un plafond de verre lié à l'âge. Il n'est pas officiel, n'est inscrit nulle part, mais tout le monde le connaît. Il se situe autour de 45 ans, ce qui correspond à la fois à la séniorité et à l'âge moyen auquel les questions de parentalité s'allègent. Quel paradoxe ! Un cinquantenaire a plus de temps à consacrer à sa carrière qu'un trentenaire, il dispose de toutes ses facultés mentales et sera sans doute moins enclin à changer de poste voire d'entreprise tous les trois ans pour construire sa trajectoire professionnelle - ce qui est moins sûr pour les plus jeunes ! En outre, rallonger le temps de progression des carrières revient indirectement à réduire les inégalités entre les femmes et les hommes du fait du temps différentiel consacré par les unes et les autres aux tâches domestiques entre 30 et 45 ans !

Récompenser justement et équitablement l'investissement de chacun·e

Tout aussi régulièrement ont lieu les entretiens d'évaluation. Ce troisième type d'entretien vise à estimer la qualité des réalisations de chaque membre de l'équipe au regard des objectifs fixés. Ces objectifs doivent être dessinés avec beaucoup de soin : ils doivent être « spécifiques et simples, mesurables, ambitieux et atteignables, réalistes et temporellement définis » (SMART)⁵¹. Il ne suffit pas d'indiquer « augmenter les ventes », mais bien de préciser un nombre de ventes attendu et faisable, en fonction des produits, dans un délai précis. Si elle repose sur des critères spécifiques, cette évaluation n'en comprend pas moins une part de subjectif et, par conséquent, un recours potentiel aux stéréotypes. Le retard pris par cette collaboratrice sur son projet n'a peut-être rien à voir avec le fait qu'elle aille chercher ses enfants à l'école quatre fois par semaine. Rappelons que le temps passé au travail n'a pas de lien mathématique avec la performance, et le présentisme ne doit pas alimenter les perceptions du ou de la *manager* concernant le travail effectivement mené par les membres de son équipe. Pour reprendre l'exemple de cette collaboratrice, peut-être que son projet a évolué dans une direction imprévue (mais intéressante) ? Peut-être qu'elle a approfondi une partie spécifique de son projet, afin de mieux répondre aux objectifs de l'équipe ?

51. STEFFENS Guillaume, *Les critères SMART pour un objectif sur mesure : la méthode intelligente du manager*, Gestion et marketing, 2015.

Le ou la *manager* interroge le salarié ou la salariée, le collaborateur ou la collaboratrice sur ses réalisations, mais il ne suffit pas de cocher ou non la case de l'objectif atteint. Certains succès non prévus sont finalement plus importants que l'atteinte des critères préétablis. Il serait regrettable de sanctionner un-e salarié-e qui aura pris une initiative pertinente pour le projet, l'équipe et l'organisation au détriment de la réalisation de ses objectifs personnels. Le pilier *équité et sentiment de justice* est ici fondamental. A contrario, il est nocif sur le long terme de récompenser un-e salarié-e qui a juste une meilleure force de persuasion que les autres. Toute la difficulté pour le ou la *manager* réside donc dans la recherche de cet équilibre entre objectivité (récompenser des mérites) et subjectivité (reconnaître l'individualité de chacun-e). Par ailleurs, la réalisation de certaines tâches ou la mise en œuvre de certaines compétences semblent parfois routinières ou non directement liées à l'activité de l'organisation ou de l'équipe : telle personne se rend disponible pour relire tous les écrits importants rédigés par ses collègues, telle autre prend le temps d'aller vers celui ou celle qui se sent moins bien ce jour-là, telle autre apporte des gâteaux faits maison pour la réunion d'équipe, etc. Ces petites actions mettent de l'huile dans l'activité de l'équipe. Un-e *manager* qui saura les repérer et remercier ou féliciter celui ou celle qui les accomplit renforcera la solidarité de son équipe en lien avec le pilier de *collaboration intégrative*.

Enfin, parlons d'argent. Les primes, les salaires et leur potentielle augmentation, les promotions et la rémunération susceptible d'y être associée forment l'un des enjeux principaux de ces différents entretiens. Les salarié-e-s de l'organisation travaillent pour gagner leur vie et subvenir à leurs besoins. Cette rémunération est censée être corrélée à l'engagement et aux performances de chacun-e. Pourtant, les différences de salaire entre personnes exerçant un travail de valeur égale persistent – en particulier entre femmes et hommes⁵², mais aussi en fonction de l'âge ou des diplômes obtenus. Privilégier une rémunération équitable et promouvoir la transparence des critères d'attribution des primes et promotions consolident le pilier de *collaboration intégrative* des salarié-e-s. De même, inclure des objectifs relatifs à l'équipe parmi les critères d'évaluation annuelle, faire en sorte que chaque salarié-e consacre une partie de son temps de travail à améliorer l'ambiance, les conditions de collaboration, le bien-être de tou-te-s au sein de l'équipe et soit évalué-e sur cet engagement renforce la cohésion. Et pourquoi

52. DÉFENSEUR DES DROITS, *Un salaire égal pour un travail de valeur égale : pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*, 2013, disponible : https://www.defenseurdes-droits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_fic_20150629_salaire_egal_fh.pdf (consulté le 22 janvier 2017).

ne pas laisser les membres de l'équipe décider eux-mêmes qui mérite d'être récompensé-e pour son travail et son engagement ? Chacun-e disposerait d'une somme équivalente (extraite du budget dédié aux primes annuelles) et choisirait comment répartir cette somme parmi les membres de son équipe. Le processus aurait lieu collectivement, et chacun-e devrait justifier ses choix. Une bonne façon de responsabiliser ses salarié-e-s et de renforcer l'esprit d'équipe en donnant à tou-te-s l'occasion de remercier ses collègues pour leur travail.

Entretien Jean Pralong, professeur titulaire de la chaire « Intelligence RH & RSE », IGS-RH

Mise en place opérationnelle : selon Jean Pralong, une gestion de carrière inclusive ne serait pas laissée aux seul-e-s *managers*, mais passerait par la mise en place d'un service spécialisé au sein des organisations, qui aurait un fonctionnement plus incitatif par rapport aux décisions d'évolution des collaborateurs et collaboratrices. Cela passerait notamment par un droit de veto. De cette façon, la responsabilité d'évolution des collaborateurs et collaboratrices serait répartie de manière équitable dans l'ensemble de l'organisation, dans une logique de long terme.

Une gestion de carrière inclusive reposerait aussi sur la définition de mesures objectives des carrières, sur le développement des compétences et, surtout, sur le développement de métacompétences (la capacité des collaborateurs et collaboratrices à gérer leurs propres compétences).

Performances économique et sociale : avec l'arrivée de nouveaux métiers, il estime qu'une gestion des carrières inclusive joue un rôle décisif en matière de performances économiques et sociales des organisations. En effet, il n'existe pas de formation spécifique pour conduire à ces postes ni de parcours de carrière typique une fois le poste créé. Un-e gestionnaire de carrière qui connaît bien ses équipes et les *managers* de son organisation sera donc bien plus efficace pour pourvoir un nouveau poste qui mobilise des compétences rares, qu'un système de board libre calqué sur le recrutement externe – pour lequel un recrutement peut prendre trois à six mois, voire pour lequel il faudra finalement faire appel à un cabinet de recrutement externe.

Exemple de bonne pratique : dans certaines entreprises, tout le monde a la possibilité de devenir gestionnaire de carrière. Cela permet d'asseoir la légitimité des décisions, car la personne connaît les contraintes opérationnelles des *managers* et peut donc justifier sa décision.

Le management d'équipe et la prise de décision

S'il est assez aisé de concevoir comment l'inclusion trouve sa place dans les processus RH, le passage au concret semble plus compliqué pour le management, et ce, pour trois raisons.



D'une part, les consignes d'inclusion qui sont données aux *managers* de proximité (quand elles existent) sont souvent éthérées et peu incarnées. Quand on leur demande d'être dans le « respect des différences », cela génère l'adhésion intellectuelle du plus grand nombre, mais concrètement ? D'autre part, le ou la *manager* est de plus en plus sollicité·e par les membres de son équipe. La judiciarisation de la société (qui concerne, par exemple, le harcèlement ou la discrimination), la conscientisation de nouveaux droits (sur l'équilibre des temps de vie ou le droit à la déconnexion) et l'attrait d'un rapport au travail désaliénant changent la donne et font naître de nouvelles demandes, appétences et revendications. Et comment s'en plaindre ? Comment aller contre des mouvements tournés vers le bien-être professionnel ? Ils sont de toute façon irréversibles. Mais, de fait, le management de proximité peut se retrouver pris en étau entre des consignes descendantes et des demandes ascendantes contradictoires.

Enfin, les *managers* sont rarement formé·e·s au management et évalué·e·s sur cette compétence. Devenir *manager* est souvent le passage obligé pour des opérationnel·le·s, dont l'évolution professionnelle doit les conduire au som-

met de la pyramide. Mais les écoles d'ingénieur·e·s, les universités et, dans une moindre mesure, les écoles de commerce ne forment pas, ou trop peu, au management. Quand apprend-on à gérer les conflits ? À adopter une posture de médiateur ou de médiatrice ? À mettre en œuvre l'écoute active ? À évaluer des performances ? On comprend alors pourquoi certain·e·s auteur·e·s parlent de « solitude managériale »⁵³. En outre, l'augmentation de la « diversité comptable » s'est accompagnée d'objectifs, de *reporting* et de formations en tout genre, qui sont venus compliquer, voire culpabiliser, le management de proximité.

Nous voulons donc, avec ce chapitre, apporter des clefs d'analyse et des outils pragmatiques pour rendre l'inclusion concrète et réaliste dans le management à quatre niveaux : l'animation des réunions et la prise de décision ; le management « one to one » concernant le *feed-back* ou encore la motivation ; la posture d'écoute et de vigilance sur l'équilibre des temps de vie ; et, enfin, l'animation de la vie d'équipe.

Animer des réunions et prendre des décisions collectives

Les réunions sont un moment important dans la vie d'une équipe. Parfois frappées de « réunionite », certaines organisations perçoivent ce rituel comme une chambre d'enregistrement de décisions déjà prises ou qui le seront après la réunion entre les deux ou trois personnes les plus influentes.

Pour se donner les moyens d'animer les réunions de façon inclusive, il faut commencer par poser un cadre permettant de réguler leur fonctionnement. Ce cadre permet une équité entre toutes et tous, et aura le mérite de redonner de la crédibilité à cet exercice. On fixe des horaires qu'on respecte, tant pour le début que pour la fin, on établit un ordre du jour, on donne à une personne (pas la même à chaque réunion) le rôle de « gardien du temps », etc. De la même façon, on rédige un compte rendu de la réunion (rôle tournant aussi), qui fait état des présent·e·s, des débats et des décisions prises. Il doit être transparent et accessible facilement sur l'intranet à toutes les personnes concernées, soit par la réunion en elle-même, soit par les décisions prises. Ces règles doivent s'appliquer à tout le monde, quel que soit le statut de chacun·e. Comment être inclusif ou inclusive si l'on tolère le retard de certain·e·s

53. GRÉSY Jean-Édouard, PEREZ-NUCKEL Ricardo et EMONT Philippe, *Gérer les risques psychosociaux : performance et qualité de vie au travail*, ESF, 2016.

et pas celui d'autres, par exemple ? Peut-on, par ailleurs, autoriser l'envoi de courriels ou de textos, voire qu'une personne accepte un appel pendant une réunion ? Difficile de trancher, mais il est clair que ces activités perturbent le groupe, envoient un message négatif sur l'intérêt qu'on porte aux débats, et oblige le collectif à revenir en arrière. Certaines entreprises essaient de lutter contre ces effets en interdisant l'usage du téléphone en réunion, ou encore en organisant des réunions fréquentes, mais courtes, dont les participant·e·s restent debout. Et pourquoi pas, quand c'est compatible avec l'ordre du jour ou les sujets débattus (et quand la station debout n'est pénible pour personne) ? Enfin, la réunion se clôture par une synthèse de cinq minutes sur les débats échangés et les décisions prises. Là encore, ce rôle peut être attribué de façon tournante.

Deuxième règle, sans doute plus difficile à mettre en place : l'écoute et l'empathie. Les réunions sont des lieux d'échanges et, par définition, de débats contradictoires. Or, il faut bien différencier la notion de « confrontation » à celle de « conflit ». Ne pas être d'accord ne signifie pas être en conflit avec l'autre. Mais se contredire de façon constructive nécessite de l'humilité et de l'écoute. Il faut être capable d'entendre des opinions divergentes, et donc d'accepter qu'on puisse se tromper. Pour ce faire, on établit des règles de « communication non violente ». Par exemple, on ne hausse pas le ton, on ne se coupe pas la parole, on laisse les propos se déployer avant de reprendre la parole, et, surtout, on ne rentre pas dans une opposition de principe. Si un propos nous semble inadéquat, on relance, on questionne, on essaie de recueillir des éléments de compréhension de cette opinion dissonante avant de la contrecarrer. Comment imaginer, en effet, être entendu, apporter à l'autre des éléments d'enrichissement de sa pensée, si l'on se contente d'opposer une vérité contraire à la sienne ?

Notre expérience Réagir à des propos déplacés

On nous demande souvent en formation comment réagir face à un·e collègue qui tient des propos racistes ou sexistes, par exemple. Que répondre, en effet, à une vérité contraire à notre opinion ou nos valeurs ? Souvent, les gens répondent « *tu te trompes* » ou « *je ne suis pas du tout d'accord* », voire « *c'est honteux de tenir de tels propos !* ». Cela fait du bien de nous opposer, car on affirme une posture que l'on revendique, mais comment avoir la naïveté d'imaginer que cela fera changer d'avis notre discutant·e ? Comment imaginer que ces réponses vont générer de la créativité ou de l'intelligence collective ? On peut, au contraire, chercher à comprendre cette opinion, en poussant cette personne à étayer ses propos. « *Ah oui ? Que veux-tu dire ?* » ; « *Sur quels éléments tu t'appuies pour dire ça ?* » ; « *Je ne suis pas sûr de te suivre, as-tu des exemples ?* ». Ces éléments sont simplistes, mais ils témoignent de la posture d'écoute active à adopter.

La contradiction dans une ambiance d'écoute et de respect mutuel est salvatrice pour les prises de décision collectives, et c'est le rôle du ou de la *manager* de la stimuler. Il ou elle a la responsabilité de ne pas plonger le collectif dans une forme de conformisme aux idées standard, ou dans une soumission implicite à l'autorité. Pour ce faire, lors d'un tour de table sur une question à trancher, le ou la *manager* ne doit pas parler en premier, car il ou elle risque d'influencer tout le groupe vers sa propre norme. Il ou elle reste neutre, distribue la parole et parle en dernier. Par ailleurs, on peut proposer à un·e salarié·e de jouer le rôle du « contradicteur systématique » (un rôle ponctuel et tournant à chaque réunion, dont tout le monde est averti). Cette personne aura comme tâche de chercher systématiquement le point de vue opposé, le contre-argument ou la faille dans un raisonnement consensuel. Ainsi, elle stimule la remise en cause et les débats contradictoires.

Enfin, et c'est le plus important, l'animation inclusive d'une réunion doit générer des attitudes non sélectives. On écoute, on donne du temps de parole, en décorrélant les opinions de leur radicalité, de leur fréquence et du statut de leur auteur·e. C'est là un exercice difficile, en rupture avec nos habitudes normatives et sociales. Nous avons en effet le réflexe de penser que les opinions les plus fréquentes sont aussi les plus exactes. C'est d'ailleurs souvent le cas, car les points de vue les plus représentés sont très souvent les plus modérés. Mais cette loi statistique tolère l'idée que les opinions radicales et/ou les plus rares peuvent être exactes. Adopter cette logique permet de conduire des débats à la fois respectueux des différences et ouverts à toute forme de pensée innovante. Le ou la *manager* doit s'efforcer d'ac-

cordier autant de temps et de crédit à l'expression de toutes les opinions, quelles qu'elles soient. Si, en effet, une idée perçue comme incongrue est exprimée et que le collectif la retoque aussitôt par de l'indifférence, du rire ou du mépris, cela a deux conséquences : la première est que le groupe prend le risque de passer à côté de « la bonne idée », et la seconde est que l'auteur·e ne s'autorise plus à l'avenir ce genre d'audace en réunion. Il ou elle gardera ses idées pour lui ou elle, et, au fil du temps, finira par ne plus les avoir tant l'autocensure impacte aussi bien les idées exprimées que celles qui sont simplement pensées. Et voilà comment une diversité non managée de façon inclusive peut conduire au conformisme.

Quel rapport avec la diversité ? Si l'entreprise est un écosystème historiquement homogène, on peut faire l'hypothèse que l'arrivée de la diversité introduit mécaniquement une hétérogénéisation des opinions, des attitudes et des pratiques. Des histoires de vie différentes, liées, par exemple, au niveau social, à l'origine ethnique ou à l'orientation sexuelle génèrent potentiellement des façons de percevoir les choses différemment. Sans faire le raccourci d'affirmer que les opinions déviantes et/ou radicales sont exprimées par les « minorités », il est clair que l'hétérogénéisation de la population d'une entreprise ouvre un champ des possibles plus large dans la façon de penser et d'agir. Comme ces groupes minoritaires représentent par définition une part faible des salarié·e·s et encore plus des décideurs et décideuses, on comprend que le danger du conformisme soit plus menaçant pour leurs membres.

Animer une réunion de façon inclusive, en garantissant un cadre, en faisant respecter une communication empathique et en permettant à toutes les sensibilités d'être entendues est le meilleur moyen de générer de la performance et du bien-être par une mise en mouvement de la diversité.

Coacher, motiver, donner du *feed-back*

Le ou la *manager* doit aussi entretenir des liens étroits avec les membres de son équipe. La difficulté de l'exercice est proportionnelle à la taille de celle-ci. Comment incarner le pilier *équilibre entre unicité et partage* dans le quotidien des équipes et surtout dans la relation « one to one » avec les collaborateurs et collaboratrices ?

Première étape : dégager du temps pour entretenir une relation singulière avec chacun·e. Or, le temps est une denrée rare et précieuse : les équipes sont souvent en sous-effectifs et les rythmes de travail « optimisés ». Le ou la *manager* doit donc faire un effort pour trouver des moments courts, mais fréquents, de

rencontre avec les membres de son équipe. Entretenir un lien étroit, c'est être au quotidien à l'écoute des réussites et des difficultés. Il faut parfois « sacrifier » le temps court pour faciliter la dynamique collective sur le temps long. Les trente minutes « perdues » (ou perçues comme telles) à discuter avec un magasinier ou une magasinnière peuvent en réalité représenter un gain considérable de temps et d'énergie si on prend le temps d'un *feed-back* constructif. Cette démarche aura un effet positif sur sa motivation, il ou elle aura le sentiment d'avoir été entendu·e. Manager de façon inclusive, c'est donner un *feed-back* fréquent, rapide et personnalisé.

Le management inclusif, et donc la personnalisation de l'accompagnement, s'appuie nécessairement sur une connaissance approfondie de chacun·e, ce qui nécessite une grande flexibilité. Le choix du champ lexical avec lequel on s'adresse à un collaborateur ou une collaboratrice, par exemple : trop simpliste pour certain·e·s, il peut être perçu comme une forme de mépris ; trop complexe pour d'autres, il peut être interprété comme une distance imposée. Il est donc nécessaire de personnaliser la rencontre, et de la dépolluer des stéréotypes qui peuvent aiguiller la façon d'être du ou de la *manager* vers des automatismes accentués par le stress, la fatigue ou la pression temporelle. Attention à ne pas utiliser plus facilement le prénom pour s'adresser aux femmes, tutoyer certains niveaux hiérarchiques plutôt que d'autres, ou encore demander toujours aux mêmes personnes (souvent de sexe féminin) d'acheter les cadeaux de départ en retraite ; c'est-à-dire figer les collaborateurs et collaboratrices dans des rôles prédéfinis en fonction des stéréotypes qui leur sont associés.

Être dans une posture inclusive pour le ou la *manager*, c'est aussi intégrer la variable de la diversité comme une source de divergence et savoir désamorcer les conflits ; comprendre que l'âge, le sexe, le niveau social ou la couleur de la peau peuvent être des éléments qui compliquent la communication entre les collègues. De fait, il est vain d'essayer de gommer les différences ou de les nier. Être la seule personne différente dans un groupe, quelle que soit cette différence, ne génère pas le même degré de confiance en soi et peut devenir un prisme d'interprétation des comportements des autres. Il est donc contre-productif de faire comme si tout le monde était pareil. Il faut au contraire avoir le courage managérial de mettre le sujet sur le tapis, et de comprendre comment un critère de diversité peut devenir un frein.

Enfin, le ou la *manager* doit faciliter et solliciter toutes les formes d'autoévaluation. Les attitudes d'autocensure sont la conséquence de métastéréotypes,

c'est-à-dire d'une vision négativement déformée de l'opinion que les autres ont sur nous. Cette autocensure peut se traduire par un manque d'audace quand il s'agit de demander une formation ou une augmentation, par exemple, mais elle peut aussi s'incarner dans le quotidien des équipes par de la timidité, ou de la difficulté à partager ou à défendre une idée. Le ou la *manager* doit donc être d'une grande vigilance pour détecter les signes de cette autocensure, mais cela ne suffit pas. Il est nécessaire de créer un espace permettant à la personne elle-même d'évoquer cette question, notamment via l'autoévaluation. On peut, par exemple, introduire dans l'entretien annuel des questions telles que : « *Vous arrive-t-il de renoncer à proposer une idée à votre chef ?* » ; « *Vous est-il arrivé cette année de ne pas oser prendre la parole en réunion ?* ». Il sera alors utile de pousser le raisonnement et de chercher l'explication de telles attitudes si elles sont exprimées. Quelle dynamique libératoire pour la personne de pouvoir s'en ouvrir à son ou sa *manager* plutôt que de le garder pour elle !

Veiller à l'équilibre des temps de vie, horaires, congés, etc.

Comment le ou la *manager* peut-il ou elle envisager le sujet de l'équilibre des temps de vie dans ses équipes de façon inclusive ?

La première clef est celle de l'exemplarité. Le ou la *manager* doit montrer qu'il est possible d'être performant-e tout en respectant un équilibre vie privée / vie professionnelle. La culture du présentisme, très prégnante en France, va à l'encontre de cette dynamique récente. La responsable d'équipe ou du service est encore envisagée comme « la première arrivée et la dernière partie ». Elle doit donc être capable (si c'est matériellement possible) de profiter elle aussi d'une journée de télétravail par semaine si elle le souhaite. Quoi qu'elle fasse, elle est potentiellement projetée dans un rôle modèle : ses positions et ses choix ont un impact sur ses équipes. Si elle écourte une réunion parce qu'elle ne respecte pas le timing, elle autorise les autres à le faire et les décomplexe.

Notre expérience Être soi-même

Un *manager* que nous avons rencontré nous confie qu'il a une passion pour la danse africaine. Au regard des stéréotypes, rien ne le laisse penser, compte tenu de son âge, de ses origines et de sa posture managériale très « fermée ». De fait, et pour ne pas perdre sa crédibilité, il nous raconte qu'il n'a jamais osé faire état de cette activité, pour laquelle il est obligé, tous les mardis, de partir à 17 h. Il invente donc, chaque semaine, un prétexte, qui, à la longue, n'abuse plus personne dans l'équipe. Or, non seulement ce secret ne permet pas de casser certains stéréotypes et empêche potentiellement les autres d'organiser leur temps de travail de façon à pouvoir consacrer également du temps libre à leur *hobby*, mais quelle ne fut pas sa gêne, quand il lui a été suggéré que ses collègues pouvaient imaginer une tout autre activité secrète pour ses mardis soirs !

Outre l'exemplarité, le ou la *manager* doit aborder le sujet de l'équilibre des temps de vie en adoptant une double posture : il ou elle doit poser un cadre équitable avec des règles (par exemple, pas plus de 1,5 jour de télétravail par semaine et jamais le mardi), et étudier au coup par coup les demandes personnelles en se concentrant uniquement sur la compatibilité de la demande avec le poste et ses contraintes (et donc sans prendre en compte des critères de parentalité ou de distance de trajet avec le domicile, par exemple). Tou-te-s les salarié-e-s devront être présent-e-s le jour où le service reçoit systématiquement un excédent de commandes à traiter dans la journée. Le télétravail ne sera pas autorisé durant les jours de réunion ou de travail collaboratif important. Par ailleurs, les journées de travail peuvent être organisées sur les biorythmes des salarié-e-s et découpées en fonction du degré de fraîcheur physique et mentale de chacun-e, et des moments de présence du plus grand nombre. Ainsi, les tâches coûteuses et individuelles auront lieu durant la première moitié de la matinée (évaluation, réflexion, décisions importantes, etc.), les tâches coûteuses et collectives durant la seconde moitié de la matinée (*brainstorming*, par exemple), les tâches plus simples et collectives en début d'après-midi, parce que c'est une période de pic de fatigue, et les tâches plus simples et individuelles en fin de journée (*reporting*, tâches administratives, etc.). Ces règles opératoires appliquées à tout le monde permettent l'inclusion et une équité fondée sur une forte légitimité.

Enfin, le ou la *manager* peut faire émerger des demandes d'équilibre des temps de vie en co-construisant une charte avec ses collègues, par exemple, et en la

faisant respecter. Ainsi, on pourra limiter l'autocensure et permettre, par effet viral, à chacun·e d'assumer un équilibre des temps de vie satisfaisant et sans privilèges.

Notre expérience Les horaires de réunion

Dans une entreprise, une réunion était programmée pour se terminer à 18 h, mais, au début de celle-ci, le *manager* annonce qu'en fait, il faudra une heure de plus pour traiter tous les sujets à l'ordre du jour. En aparté, deux femmes présentes partagent le fait que cela leur pose un problème pour aller chercher leurs enfants, mais aucune n'ose le dire. C'est un homme qui prend la parole pour expliquer qu'il doit aller chercher son fils à l'école. Il déclare qu'il aurait fallu annoncer plus tôt ce changement d'horaire, car il est trop tard pour qu'il s'organise pour rester une heure de plus en réunion. Le *manager* annonce qu'ils finiront alors à 18 h, mais qu'il faudra reporter une heure de réunion le lendemain matin. On voit ici que la demande est perçue comme impossible pour une femme, de peur d'être étiquetée comme donnant la priorité à sa vie de famille. Pour un homme, c'est presque glorieux d'être un bon père tout en travaillant si dur ! Cette situation est souvent la conséquence des stéréotypes qui sont véhiculés sur les femmes, perçues comme des mères avant d'être considérées comme des professionnelles, et sur les hommes qui sont de bien meilleurs professionnels quand ils sont de bons pères !

Animer la vie de l'équipe

Manager la diversité d'une équipe de façon inclusive, c'est aussi veiller à tous les moments informels qui façonnent le partage et le sentiment d'appartenance. Ces moments mettent en scène les salarié·e·s dans des relations autres que celles imposées par les codes professionnels et/ou hiérarchiques. De fait, ce sont des moments riches pour les rencontres, les échanges et potentiellement la déconstruction de certaines idées reçues associées à la méconnaissance des un·e·s et des autres. Toutefois, précisément parce qu'ils sortent du cadre professionnel, ils peuvent présenter le risque de ne pas être inclusifs. Comment alors favoriser l'inclusion par ces moments informels ?

Les règles du bien vivre ensemble, bien que souvent implicites, sont fondamentales. Être vigilant·e et avoir le réflexe d'accorder de l'importance à ces détails est l'une des fonctions du management. Par exemple, saluer tout le monde chaque

matin est nécessaire. Toutefois, chacun·e doit pouvoir le faire « à sa façon », sans imposer la bise ou la poignée de main, à condition que l'option choisie soit la même pour toutes les personnes saluées sans distinction.

On peut imaginer des tas d'occasions de resserrer les liens entre les membres d'une équipe en utilisant ces temps informels. On pense bien sûr au *team-building*, à condition que l'activité choisie soit accessible et réalisable par toutes et tous (ou qu'une alternative soit proposée à celles et ceux qui le souhaitent). Certaines activités culturelles peuvent être intimidantes pour certain·e·s. De même, pour les repas, il est important de penser aux pratiques alimentaires liées aux contraintes et aux choix de chacun·e. Les anniversaires, les fêtes culturelles et religieuses, ou encore la célébration des succès sont des moments permettant de créer de la cohésion dans l'équipe, à condition d'être inclusif ou inclusive dans la façon de faire – par exemple en choisissant une date qui convient à tou·te·s.

Il reste un sujet délicat dans la vie des équipes, celui de la place de l'humour. Les blagues entre collègues sont inhérentes au fonctionnement de tous les collectifs professionnels, et être inclusif ou inclusive ne signifie pas les bannir. Les blagues deviennent problématiques quand elles sont sélectives et répétitives. Concernant la sélectivité, les personnes faisant l'objet de blagues appartiennent souvent à des groupes minoritaires (au sens du nombre et/ou du pouvoir), des groupes « boucs émissaires »⁵⁴. Dans un environnement très masculin, jamais de blagues sur les hommes hétérosexuels, mais plutôt sur les femmes et les homosexuel·le·s. Dans une entreprise intellectuellement élitiste, on s'en prendra aux peu diplômé·e·s et aux fonctions subalternes. Dans un contexte où règnent le luxe et la beauté, ce sont les personnes en surcharge pondérale qui feront l'objet de ces blagues. Il est d'ailleurs intéressant de voir comment il n'est plus possible de faire de blagues envers certains groupes – il est, par exemple, compliqué de blaguer sur la religion, comme le montre une étude Opinion Way pour la Licra en 2014⁵⁵ –, ce qui provoque un glissement vers de nouveaux réceptacles plus acceptables.

D'autre part, les blagues reposent souvent sur la répétitivité : elles peuvent alors devenir une forme d'exclusion et de violence masquée. En effet, il y a souvent

54. Dans sa définition originelle, le bouc émissaire est une cible « sans pouvoir » sur laquelle on déverse, par le jeu du déplacement, un stress ou une colère, ou qu'on utilise tout simplement pour briller dans un jeu de comparaison sociale positive.

55. OPINION WAY, *Les Français, la religion, la laïcité : sondage pour la Licra*, 2014.

un décalage entre l'auteur-e de la blague, qui peut imaginer être original-e, et la victime, qui, elle, subit cette même blague pour la dixième ou la centième fois. C'est le cas typique des noms de famille « ridicules », ou donnant lieu à de mauvais jeux de mots subis depuis le CP ! Cet aspect itératif, source de violence, peut générer des réactions perçues comme excessives, mais compréhensibles.

L'humour peut être un facteur de cohésion et de lien social dans une équipe, à la condition incontournable qu'il embarque tout le monde et qu'il ne prenne pas pour cible une personne ou un groupe. Une blague n'a pas lieu d'être si elle est blessante pour au moins une personne dans un collectif. Alors, comment réagir simplement ? Le ou la *manager* doit, encore une fois, être exemplaire (et bien sûr ne pas être lui-même ou elle-même l'auteur-e de ce type de blagues !). Elle ou il doit recadrer en aparté, et si nécessaire publiquement, ce genre de dérives déplacées. Par ailleurs, il ou elle doit instaurer une norme qui peut être ludique. Une entreprise a, par exemple, mis en place une tirelire à mauvaises blagues. Une autre a, dans son *open space*, un mur sur lequel sont écrits tous les stéréotypes entendus ici et là. Ces petits outils peuvent, dans la durée, donner corps aux normes implicites d'une communication respectueuse dans les équipes.

Notre expérience L'humour (qui n'en est pas)

Dans une formation que nous animions quelques semaines après les attentats de 2015, un *manager* maghrébin, que tou-te-s ses collègues savent musulman, nous raconte comment, chaque jour, on lui fait une petite blague en mimant, par exemple, le fait qu'il a peut-être une ceinture d'explosifs autour de la taille, ou en lui disant : « Avec vous, on s'éclate ! » Au-delà du fait que ce n'est pas drôle, c'est la répétition qui crée l'agacement. Or, ce *manager* nous explique qu'il ne peut pas et ne doit pas s'énerver, au risque de s'entendre dire : « Oh, ça va ! Ce n'est qu'une petite blague. Tu manques vraiment d'humour ! » Et c'est la même mécanique pour les rares femmes d'un COMEX, l'ouvrier homosexuel sur un chantier, l'universitaire dans un cabinet de conseil ou le régional dans une banque parisienne chic.

En résumé, il n'est pas simple d'irriguer le management des principes de l'inclusion tant les habitudes sont tenaces et les rituels installés. La culture d'entreprise façonne et conditionne dans une norme conformiste, ce qui rend compliqués l'existence et le respect des diversités. Au-delà des idées et des conseils

présentés dans ce chapitre, deux postures nous semblent essentielles de la part du ou de la *manager* : la vigilance et l'humilité. La vigilance permet d'être aux aguets des erreurs, des dérives et des attitudes non inclusives. L'humilité autorise la correction et l'adaptation progressive du management à la diversité des profils et à la singularité de chacun-e. Un-e *manager* capable de reconnaître publiquement ses erreurs et de les partager avec son équipe de façon à trouver les solutions adéquates encouragera la *collaboration intégrative* de tou-te-s.

La vie d'entreprise, la culture et les normes

Une culture organisationnelle inclusive

Les salariés-e-s d'une organisation constituent un corps social. Ils et elles échangent, collaborent et partagent une identité commune. Ce corps social et ses modalités de fonctionnement sont régis par des règles explicites, comme le règlement intérieur, et des normes implicites, comme les codes vestimentaires (autres que sanitaires ou sécuritaires) ou les rituels de tout collectif. Cet ensemble produit une culture d'entreprise qui imprègne chacun de ses membres. Cet ensemble réflexif entre l'acteur et le système conduit, quand il fonctionne, à une forme de cohésion sociale, source de bien-être individuel, de solidarité et de partage, qui produit de la performance.



La culture d'entreprise est donc un liant indispensable, mais que se passe-t-il dans un écosystème qui se diversifie et qui augmente, progressivement, son degré de « diversité comptable » ? Est-il possible de partager et de se sentir uni·e·s dans une identité commune quand on est différent·e·s ? C'est tout l'enjeu de l'inclusion au prisme de la culture et des normes.

Les normes sont des échelles de référence qui définissent un intervalle dans lequel on peut retrouver les opinions, les attitudes et les comportements admis par la culture. Elles admettent une marge de « dispersion » et n'imposent aucun conformisme ou mimétisme absolu. De fait, les normes sont élastiques : elles peuvent changer, élargissant, progressivement, le spectre de ce qui est acceptable et repoussant les limites de ce qui ne l'est pas. Pour prendre l'exemple de la tenue vestimentaire, au fil des années, les codes peuvent changer et tolérer une absence de cravate (pas dans tous les milieux), des baskets avec une robe ou une coupe de cheveux approximative. En cela, la notion de culture d'entreprise n'est pas incompatible avec l'inclusion, c'est-à-dire avec l'acceptation dans ses limites normatives d'une forme de diversité grandissante de la population active. Partager une culture ne signifie pas se ressembler – ce qui est difficilement audible par les gardien·ne·s de l'entreprise uniforme.

D'un côté, les mentalités changent, les lois évoluent et la société se transforme à l'extérieur des organisations, et ces évolutions génèrent des appétences en matière de diversité de la part des salarié·e·s. Cela concerne les codes comportementaux, le rapport à l'autorité ou l'équilibre des temps de vie. D'un autre côté, l'entreprise en tant qu'écosystème s'appuie sur les fonctionnements qui ont fait sa réussite, sans toujours comprendre qu'elle doit évoluer à la même vitesse que le corps social qui la compose. Le fameux « on a toujours fait comme ça » est le dernier rempart de résistance aux changements. Mais on peut le comprendre : il ne suffit pas que la loi autorisant le « mariage pour tous » soit votée pour que, dès le lendemain, les mentalités s'ajustent automatiquement, c'est-à-dire que tout le monde accepte et intègre l'homosexualité comme une norme de notre société.

De fait, l'inclusion passe aussi par des actions et des mesures qui doivent faire bouger les lignes de la culture et repousser les bornes normatives, pour ne pas se retrouver dans un conflit quasi mathématique entre une population de plus en plus hétérogène que l'on veut soumettre à des normes homogènes.

Nous proposons, ici, quatre axes d'action pour une culture d'entreprise plus inclusive : des dispositifs accessibles à toutes et tous, une communication descendante qui parle à tout le monde, des temps d'échanges entre membres d'un corps social intégrant la dimension extraprofessionnelle, et une gestion inclusive des lieux et des espaces. Ces propositions concrètes ont pour but de renforcer la cohésion au sein des collectifs, dans le respect des différences, et au service du bien-être et de la performance.

Des dispositifs accessibles à toutes et tous

Il existe dans l'entreprise toutes sortes de services et de dispositifs professionnels et extraprofessionnels à destination des salarié·e·s, qui peuvent concerner leur carrière, mais aussi les temps de vie ou les loisirs. Pour être inclusifs, ces dispositifs doivent respecter deux règles : 1/ autant que faire se peut, être mis à la disposition de tout le monde ; 2/ s'adapter aux évolutions sociétales. Or, pour des raisons culturelles ou stratégiques, ils peuvent être réservés ou priorités vers certaines populations, avec un effet stigmatisant.

Concernant l'évolution de carrière, de nombreuses entreprises réservent le *mentoring* aux femmes, voire aux femmes à « haut potentiel ». Dans une logique inclusive, le *mentoring* doit être envisagé comme une démarche d'accompagnement de toute personne qui en exprime le besoin. Une telle démarche de progression de toutes et tous garantit le bien-être de chacun·e et, par les ajustements qui en découlent, favorise pour tou·te·s l'adéquation entre compétences/appétences et postes, et la performance collective.

Nous avons vu que les demandes de télétravail ou de temps partiel doivent être uniquement traitées au regard de leur compatibilité avec le poste et ses contraintes. Il en est de même pour les « privilèges » ou services que l'on peut accorder aux salarié·e·s, comme les offres du comité d'entreprise ou la participation à des séminaires interentreprises. Les entreprises s'efforceront de choisir les salarié·e·s qui auront la chance d'y participer en s'appuyant sur des critères qui ne soient pas des catégories sociodémographiques ou des métiers. De façon plus anecdotique, les titres et les appellations, par exemple, ont un impact plus symbolique que matériellement préjudiciable. Toutefois, une culture d'entreprise se construit souvent sur des symboles contributifs de sa cohésion. Par exemple, lors de voyages d'affaires, qui voyage en 1^{ère} classe ? Qui a la possibilité de prendre un taxi ? Qui reçoit les cadeaux prévus ?

Nous animons beaucoup de conférences, et il n'est pas rare que nos client·e·s les réservent à la population des *managers*, alors que l'auditorium est assez grand pour accueillir davantage de monde. Imaginez le message symbolique envoyé, d'autant plus qu'il s'agit de moments de partage sur la diversité et les stéréotypes !

Une communication interne qui parle à toutes et tous

Toute entreprise utilise la communication interne pour s'adresser aux collectifs de travail. Ces messages, souvent descendants, illustrent les valeurs et les normes de l'organisation. Ils portent sur l'éthique, le bien vivre ensemble ou encore le respect des règles de sécurité. Comment concevoir que ces messages puissent ne pas s'adresser à tout le monde ? Mettre en scène, sur des photos, des profils non représentatifs de la dispersion des salarié·e·s, c'est dire implicitement à celles et ceux qui n'y sont pas que ces messages ne les concernent pas. La marginalisation créée mécaniquement fissure alors la cohésion collective⁵⁶. Ainsi, les messages de prévention sont souvent orientés de façon stéréotypée sur des populations particulières. Deux conseils pour pallier ces erreurs :

1. Tout d'abord, éviter des visuels mettant une seule personne en situation sur une photographie représentant les salarié·e·s ou une situation de travail. En effet, soit cette personne représente la norme classique, soit une personne « atypique » est mise en scène pour illustrer la diversité. Dans les deux cas, le piège peut se refermer. Prenons l'exemple d'une entreprise dans l'industrie qui veut faire une campagne sur la sécurité dans les ateliers, prônant le port du casque et des chaussures de sécurité. Première possibilité : l'affiche présente un homme blanc dans la quarantaine. Cette illustration stéréotypée laisse entendre que ce n'est pas un poste pour les femmes, ce qui peut générer une difficulté à se projeter pour celles qui voudraient faire ce travail et un sentiment d'exclusion pour celles qui l'effectuent déjà. Seconde possibilité : c'est une femme qui est représentée, et l'affiche paraît suspecte, peu crédible et « politiquement correcte ». Une solution pourrait être de faire coexister plusieurs versions de la même affiche, ce qui permet de mettre en scène des « acteurs » diversifiés. Une autre serait de mettre en scène plusieurs personnes sur la même affiche.

56. SEURRAT Aude, *Communiquer sur la diversité ? Op. cit.*

Notre expérience Rester vigilant·e !

L'un de nos clients dans l'industrie, pour lequel nous travaillons depuis longtemps, avait lancé une campagne d'affichage pour promouvoir certains métiers. Sur la première version, il n'y avait quasiment que des hommes, tous plutôt jeunes. Après correction, la deuxième campagne, comprenant plusieurs versions d'une même affiche, mettait en scène une plus grande diversité d'âges et, sur chaque affiche, un homme et une femme. Énorme progrès, mais en juxtaposant les affiches, on constatait que l'homme était toujours devant la femme. Tout avait été pensé avec une bonne intention, mais c'était sans compter avec les stéréotypes inconscients !

2. Deuxièmement, utiliser, autant que possible, l'écriture inclusive. Parfois perçue comme « lourde », elle est assez simple à mettre en place pour des phrases courtes, des slogans ou des titres. Plus les formules et les mots choisis sont inclusifs, plus les messages passent et permettent une reconnaissance de toutes et tous, et plus la culture s'imprègne d'inclusion. Tout d'abord, la plupart des titres et des fonctions existent au féminin, et il est impensable qu'ils ne soient pas utilisés. Une femme est « directrice », « convoyeuse de fonds », ou « apprentie », au même titre qu'elle est une institutrice, une boulangère ou une infirmière. Où est la difficulté ? De plus, le français est une langue vivante qui s'enrichit chaque jour. À l'instar des Québécois, pourquoi ne pas parler d'une « ingénieure », ou d'une « cheffe » de service ? Ces mots nous semblent étranges les cinq premières fois qu'on les utilise, puis ils deviennent banals. La carte de visite de « Dominique Duval » portant la fonction de « chercheur » laisse immédiatement penser qu'il s'agit d'un homme, car, selon nos stéréotypes, les chercheurs sont plutôt des hommes. Si Dominique Duval est « chercheuse » au CNRS, cela change tout ! Les symboles peuvent être puissants et participer à la déconstruction de nos stéréotypes.

Les moments inclusifs

La vie en entreprise est aussi rythmée par des temps extraprofessionnels sur le lieu de travail, comme pour les repas, les pauses ou les moments festifs à l'occasion d'une célébration. De plus, il existe aujourd'hui de plus en plus de temps extraprofessionnels qui rassemblent les salarié·e·s en dehors de leur lieu de travail – par exemple à l'occasion de sorties culturelles, d'événements

sportifs ou autres « escape games ». Ces temps de la vie d'entreprise sont autant d'occasions de développer la culture de l'inclusion. En effet, les temps d'échanges professionnels réunissent généralement des collègues proches travaillant dans le même département. Or, les choix de métiers sont souvent guidés par des appétences socioculturelles en lien avec nos stéréotypes. Ainsi, certains métiers comptent une immense majorité d'hommes ou de femmes. Il en est de même pour d'autres critères, tels que l'origine sociale dans les métiers du « care » ou l'origine ethnique dans les métiers de l'IT, par exemple. Le temps professionnel n'est donc pas le plus propice à une coopération ou à des rencontres donnant lieu à une meilleure inclusion. Pour pallier cela, beaucoup d'entreprises ont mis en place des actions type « vis ma vie », ou poussent au fonctionnement par projets. Outre le fait de découvrir d'autres fonctions ou métiers, c'est aussi souvent l'occasion de faire se rencontrer des diversités généralement cloisonnées.

Les moments moins professionnels sont autant d'occasions de mélanger des populations variées. Rien n'empêche les salarié-e-s de déjeuner avec des personnes qu'ils et elles ne connaissent pas⁵⁷. Les voyages organisés par le comité d'entreprise pourraient permettre de passer du temps avec des collègues inconnu-e-s et potentiellement différent-e-s. En réalité, cette mixité (comprise au sens large et premier du terme) reste faible. Les automatismes, les rituels et une certaine forme de plaisir à rester dans un « entre-soi » limitent ces occasions de rencontres inclusives.

À l'organisation de stimuler ses salarié-e-s et de favoriser l'existence de moments inclusifs dédiés aux acteurs et actrices de son écosystème. À l'occasion des « *family day* », les salarié-e-s ont l'occasion de faire visiter leur lieu de travail à leurs enfants et conjoint-e-s. De façon amusante, quand on organise des ateliers de jeux pour les enfants pendant ces journées (Legos, maquillage, dessins, etc.), ils se regroupent autour des mêmes envies, et non pas sur la base des fonctions occupées par leurs parents. Incidemment, certains parents sont alors amenés à interagir, alors que leurs fonctions respectives ne les auraient jamais rapprochés dans le cadre purement professionnel.

57. Nous avons rencontré deux exemples : une cafétéria où une table est réservée pour celles et ceux qui ont envie de rencontrer des gens différents ; le réseau mixité d'une entreprise a une grande table réservée un jour par semaine, et n'importe qui peut venir manger avec ses membres pour parler de mixité (ou pas !).

L'organisation peut également prévoir des moments de rencontre autour de thématiques liées à la diversité ou à la qualité de vie au travail. Les « *diversity days* », la semaine pour l'emploi des personnes handicapées ou la journée internationale des droits des femmes sont souvent des occasions pour amener des salarié-e-s à partager des sensibilités, des idées ou des expériences. Mais comment aller plus loin ? Comment créer des moments encore plus inclusifs ? Sans doute en s'intéressant à des thématiques non fléchées, qui parlent à tou-te-s, abordent toutes les facettes de l'inclusion, sans se focaliser sur un public en particulier. Une conférence sur les modalités d'un meilleur sommeil, sur la confiance en soi ou sur la méditation s'adresse à tout le monde (à condition que quiconque soit autorisé à y participer par sa hiérarchie !).

Toute activité extraprofessionnelle non fléchée est une occasion de renforcer l'inclusion à condition qu'elle soit pensée comme telle.

Notre expérience Inclusion et estime de soi

Dans une entreprise, les ressources humaines se sont posé la question de la revalorisation identitaire d'un métier particulièrement ingrat. Comment, en effet, être bien dans sa peau professionnelle quand on occupe une profession perçue comme dégradante ou mal-aimée ? Les salarié-e-s ont proposé toutes sortes d'idées, et celle de créer une fanfare a été retenue. Pari risqué : il a fallu investir dans l'achat d'instruments, recruter un professeur et libérer du temps pour les répétitions. Au bout de quelques mois, de plus en plus de salarié-e-s ont souhaité y participer, tant et si bien que cette fanfare a participé à de nombreux concours en France, et en a gagné certains. Les salarié-e-s ont retrouvé une bonne image d'elles-mêmes et d'eux-mêmes, leur réputation n'était plus liée à leur fonction stigmatisée, et, même si l'on n'a jamais mesuré concrètement l'impact de cette initiative, il est raisonnable d'imaginer qu'elle a eu des effets positifs sur le moral de chacun-e et sur la dynamique du collectif.

Les espaces inclusifs

Enfin, on peut insuffler une culture inclusive en entreprise par la gestion des espaces. Dans tout contexte ou environnement, les espaces sont des lieux qui subissent la loi des symboles, voire des castes ou des privilèges. Dans les tribunaux, le président de la cour est toujours en hauteur et au milieu de la salle ; et

dans toutes les universités, les sciences humaines sont dans les locaux les plus vétustes et les plus excentrés des centres-villes.

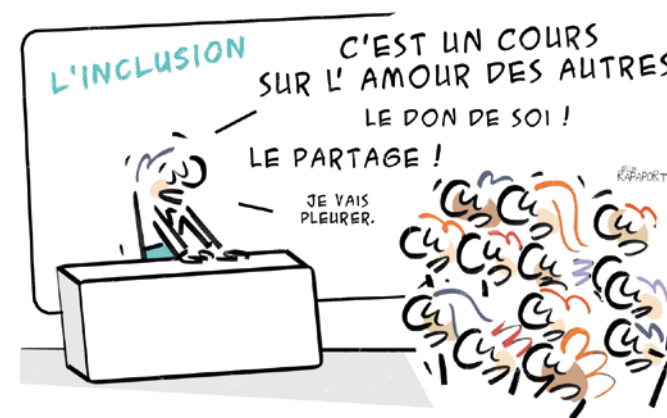
Qu'en est-il des entreprises ? Sont-elles spatialement structurées selon des logiques hiérarchiques ou permettent-elles des dynamiques inclusives ? Là encore, on retrouve l'importance des symboles. Dans les groupes les plus traditionnels, la direction est le plus souvent installée dans les étages supérieurs, dans des meubles et un décor plus cossus. D'après les guides de l'immeuble des Nations unies à New York, le bâtiment a été conçu avec deux façades en verre pour avoir des fenêtres, mais deux en béton pour que personne ne puisse avoir un « *corner office* », signe de pouvoir. On retrouve cette même hiérarchisation au restaurant d'entreprise, au parking et dans l'accès aux ascenseurs ! Comment générer de l'inclusion dans une telle territorialisation des espaces ? Comment être inclusif ou inclusive si l'on ne crée pas des espaces partagés et accessibles à toutes et tous ? On fait parfois fausse route quand, pour « libérer » l'entreprise, on crée des espaces avec des consoles de jeux ou des babyfoots. Le ou la senior qui aurait envie de profiter de ces activités osera-t-il ou elle le faire s'ils sont occupés par un groupe de salarié·e·s bien plus jeunes que lui ou elle ? La gestion inclusive des espaces passe avant tout par un accès générant l'équité et les rencontres. De la même façon qu'il n'existe plus de 1^{re} classe dans le métro parisien, l'entreprise doit casser les codes spatiaux privilégiant les un·e·s et complexant les autres. Les *open spaces* mélangeant les statuts en sont un bon exemple. La directrice installée au milieu de ses collaborateurs et collaboratrices sera accessible, logée à la même enseigne, et elle devra réserver un espace privatif comme les autres pour une réunion ou un moment de travail individuel demandant du calme. En outre, ils permettent la liberté, pour chacun·e, de s'installer chaque matin à un endroit différent, avec des voisin·e·s potentiellement différent·e·s chaque jour.

L'entreprise est un écosystème culturel composé d'acteurs liés, dépendants les uns des autres. Personne ne peut travailler et toucher son salaire sans le travail des autres. Cette indispensable codépendance fait de l'entreprise le meilleur terrain de jeu pour l'inclusion, sur lequel peuvent se découvrir et se rencontrer toutes les catégories sociales. Mais, pour ce faire, elle doit générer cette culture inclusive par des normes adaptatives, communiquer de façon accessible et équitable, et faciliter le mélange par des moments et des lieux inclusifs. Il serait dommage et préjudiciable pour tout le monde de passer à côté d'une telle opportunité.

Partie 3

Enseigner l'inclusion

Il nous semblait incontournable, dans un tel ouvrage, d'insérer une partie sur la façon dont nous pensons que l'inclusion doit être enseignée dans l'enseignement supérieur. En effet, si notre société et les entreprises amorcent actuellement un virage important pour aller de la diversité en silos à l'inclusion, il est crucial que les étudiant·e·s soient d'ores et déjà associé·e·s à cette évolution, afin que ces futur·e·s salarié·e·s soient, dès leur intégration, familiarisé·e·s avec les politiques diversité et inclusion des grandes entreprises et organisations, et en deviennent les défenseur·e·s.



Quels publics et quels cycles d'enseignement ?

L'inclusion concerne par définition tous les publics et toutes les composantes des organisations. De fait, même si elle est naturellement associée aux politiques de ressources humaines, nous voulons la concevoir comme une forme de culture générale et pragmatique, concernant à la fois les enjeux humains et systémiques, mais aussi organisationnels. Nous considérons donc que cette thématique doit être enseignée dans l'enseignement supérieur. Ainsi, nous proposons un enseignement type qui peut se décliner dans tous les cycles, avec une éventuelle adaptation du volume d'heures.

Nous pouvons imaginer, par exemple, que cette approche de l'inclusion soit présentée dans l'année de pré-master d'un cycle en management dans une école de commerce ou d'ingénieur·e·s. Dans ce cadre, elle pourrait être couverte par une séance de trois heures, dans un enseignement plus large sur l'approche de la psychologie appliquée au management. On pourrait aussi imaginer cet enseignement comme un électif ou une option pour des étudiant·e·s en master 1 ou master 2. Dans ce cadre, on imagine que cet enseignement pourrait occuper un espace de quinze heures en fonction des méthodes pédagogiques et du nombre d'étudiant·e·s. Ce serait, par exemple, le cas dans un parcours universitaire de M2 pour des étudiant·e·s en psychologie du travail. Enfin, on pourrait imaginer une étendue encore plus importante pour des étudiant·e·s inscrit·e·s dans un diplôme universitaire spécialement dédié à la diversité dans les organisations. Le volume horaire consacré à cet enseignement étant difficile à définir, nous nous consacrons au contenu, qui, selon nous, peut et doit respecter la même logique, quels que soient le cycle et le public.

Plan d'un enseignement type sur un modèle quinze heures

Nous proposons, pour l'accompagnement pédagogique de ce cours, une validation (comptabilisée ou non) sous la forme de la réalisation d'une monographie ou d'un dossier réalisé de façon collective par des groupes de quatre à cinq étudiant·e·s (environ dix pages hors annexes). Outre le contenu du dossier rendu, cet exercice peut permettre d'éprouver la difficulté et de prendre conscience des bénéfices d'un travail collectif. On pourrait même imaginer insérer dans le rapport une partie « retour d'expérience » ou « rapport d'éton-

nement », reprenant une analyse de la dynamique du travail en groupe avec la diversité comme clef d'entrée, parce qu'elle a été absente, riche ou compliquée à manager. Il pourrait être intéressant, à ce sujet, d'imposer les groupes de travail aux étudiant·e·s en s'efforçant d'optimiser la diversité de chaque groupe, peut-être sur la base d'un questionnaire simple rempli avant la première séance.

Ce dossier pourrait prendre la forme de trois exercices au choix.

1. Sur la base d'un événement relaté dans la presse ou sur Internet, faire émerger une problématique d'inclusion dans des domaines variés (la politique, la vie d'entreprise, le sport, etc.) et en faire l'analyse au regard d'un ou de plusieurs concepts présentés en cours.
2. Choisir un roman, un ouvrage ou encore un film relevant d'une histoire qu'il est possible d'analyser comme une problématique d'inclusion. En faire l'analyse au regard d'un ou de plusieurs concepts du cours.
3. Réaliser l'interview d'un·e professionnel·le ayant une activité faisant intervenir d'une façon ou d'une autre le management de la diversité : l'interroger sur les piliers de l'inclusion et faire une analyse de son discours.

Chaque séance de cours réserverait donc un temps variable au partage en sous-groupes pour assurer un suivi du travail réalisé par chacun·e.

Nous recommandons aux enseignant·e·s d'inviter un·e expert·e de la diversité en entreprise, afin d'organiser un débat avec les étudiant·e·s sur la façon dont les actions diversité et inclusion s'incarnent concrètement. Cette intervention pourrait se faire vers la fin des séances, afin que les étudiant·e·s disposent d'un contenu suffisant pour nourrir les débats.

Séance 1 : introduction et définitions (3 heures)

1. **Une histoire en trois temps** (30 minutes)
 - La non-discrimination
 - Le management de la diversité
 - L'inclusion
2. **Clarification des concepts** (45 minutes)
 - Discrimination
 - Diversité
 - Inclusion
 - Travail en binômes sous la forme d'un brainstorming : chaque binôme doit évoquer un mot et un seul pour chacun des quatre mots. On affiche les mots et on les utilise pour générer du débat entre les participant·e·s. La règle du jeu impose que les mots évoqués soient tous différents.
3. **Le modèle de l'inclusion** (1h45)
 - Présentation des 4 piliers de l'inclusion
 - Les stéréotypes : un concept transversal (quiz, voir annexe 1)
 - Les mesures de l'inclusion (voir partie 1)
 - La finalité : bien-être individuel et performances sociale et économique
 - Conclusion : présentation du modèle

Entre les séances 1 et 2 : constitution des sous-groupes de travail pour les dossiers.

Séance 2 : transversalité et équilibre entre unicité et partage (3 heures)

1. **Transversalité** (1h30)
 - Passer des silos à la transversalité
 - Travailler sur des sujets qui parlent à toutes et tous
 - Ateliers de 30 minutes en sous-groupes sur la posture managériale / 2 sujets (voir annexe 2) :
 - L'autocensure : qui ? Quelle forme ?
 - L'équilibre des temps de vie

2. **L'identité sociale, au cœur de l'inclusion** (1h)⁵⁸
 - Les théories en psychologie sociale sur l'identité
 - La distinctivité optimale : l'équilibre entre unicité et partage social⁵⁹
 - Test du « Qui suis-je ? » de Gordon (voir annexe 3)
 - Exemples du marketing
3. **Travail en sous-groupes sur les dossiers** (30 minutes)

Séance 3 : équité et sentiment de justice, et les stéréotypes (3 heures)

1. **Les bases de l'équité : la non-discrimination** (1h30)
 - Le cadre légal de non-discrimination (présentation de cas de jurisprudence, voir annexe 4)
 - Définition des concepts : égalité de traitement, égalité des chances, équité, parité...
 - Les modèles de la motivation basés sur le sentiment de justice (Adams, 1963)
 - Les dégâts : sentiment de frustration et déni de soi
 - Quiz sur des questions interdites en entretien (voir le guide « Recruter sans discriminer », À compétence Égale)
2. **Les stéréotypes** (1h)
 - Le fonctionnement du cerveau (exercice sur le biais de mémoire, voir annexe 5)
 - Les différents types de biais inconscients
 - Les stéréotypes : leur origine, leur fonctionnement
 - Les leviers d'action organisationnels, managériaux et individuels
3. **Travail en sous-groupes sur les dossiers** (30 minutes)

58. Voir DESCHAMPS Jean-Claude et MOLINER Pascale, *L'identité en psychologie sociale : des processus d'identification aux représentations sociales*, Armand Colin, 2008, seconde édition.

59. Voir BREWER Marilyn, « Social identity, distinctiveness, and ingroup homogeneity », *Social Cognition*, 11, 1993, 150-163.

Séance 4 : la coopération (3 heures)

1. **Les règles de base de la coopération (1h15) :**
 - Interdépendance
 - Buts communs
2. **Présentation des modèles théoriques⁶⁰**
3. **Les biais collectifs, les dérives de la coopération (1h)⁶¹ :**
 - La paresse et la facilitation sociale
 - La normalisation et le conformisme
 - La polarisation sociale
 - La soumission à l'autorité
 - Présentation de vidéos sur le conformisme et l'obéissance⁶²
4. **Conclusion : vers un modèle de « COOpétition » (15 minutes)**
5. **Travail en sous-groupes sur les dossiers (30 minutes)**

Séance 5 : les mesures de l'inclusion et travail sur les dossiers (3 heures)

1. **Intervention inspirante d'un-e responsable Diversité et inclusion, et organisation d'un débat avec les étudiant-e-s.**
2. **Travail sur les dossiers (1h30) et présentation au professionnel ou à la professionnelle de la diversité**
 - Objectifs de la validation
 - Constitution des groupes de travail
 - Tour de table sur les projets.

60. Voir LEYENS Jacques-Philippe et FISKE Susan, *Psychologie sociale*, De Boeck, 2008 ; BEDARD Luc, DEZIEL Josée et LAMARCHE Luc, *Introduction à la psychologie sociale : vivre, penser et agir avec les autres*, ERPI, 2017 (4^e édition).

61. Voir SCHARNITZKY Patrick, *Rendre le collectif (vraiment) intelligent*, Op. cit.

62. Voir le film *Experimenter*, réalisé par Michael Almereyda, sorti en France en janvier 2016.

Conclusion

Les organisations et les entreprises sont aujourd'hui face à une situation qu'elles ont inconsciemment provoquée. Après dix années d'actions en faveur de LA diversité, incarnée par un nombre réduit de critères (les femmes, les personnes handicapées, les seniors...), elles sont confrontées à une forme de saturation des collectifs de travail. La diversité devient un sujet urticant pour beaucoup, au point qu'on voit des effets rebonds – comme dans une entreprise dans laquelle nous intervenons où l'on parle du « complexe de l'homme blanc ».

Nous sommes donc arrivé·e·s à un moment clef, et il est temps de répandre le message de l'inclusion à trois conditions.

1. Aborder l'inclusion de façon pragmatique, afin de la sortir de l'approche uniquement conceptuelle que l'on retrouve dans des publications plus ou moins scientifiques et, surtout, du simple affichage qui s'incarne par des logos, de beaux dessins ou des idéogrammes multicolores. C'est l'objet de la première partie de ce livre, dans laquelle nous avons voulu présenter et expliquer les quatre piliers de l'inclusion.
2. Aborder l'inclusion dans toutes ses facettes, afin que les messages, les actions et les dispositifs soient cohérents et complémentaires dans les organisations. L'inclusion concerne les processus RH tels que le recrutement ou la gestion de carrière, la posture managériale dans le quotidien des équipes, ainsi que la culture d'entreprise, avec ses valeurs et ses ambitions. C'est ce que nous avons montré tout au long de la deuxième partie.
3. Irriguer l'enseignement supérieur de cette approche, afin que les générations à venir n'aient pas à vivre le changement de posture qui est si difficile aujourd'hui pour les acteurs historiques de la diversité. En portant cette nouvelle approche, ces futur·e·s jeunes diplômé·e·s la répandront de façon normative, ce qui est l'objectif de la troisième partie.

À vous, maintenant, de jouer et de faire en sorte que la diversité grandissante et irréversible dans les organisations devienne un facteur de bien-être individuel par la reconnaissance, ainsi que de performance collective par le partage et la

coopération intégrative. Faisons toutes et tous en sorte que ces changements sociétaux, qui dépassent largement le cadre de l'entreprise, soient facilités par une approche pragmatique et empirique. Nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère. Tout est à inventer ! Tout est à penser ! Quel programme stimulant !

Annexes

Annexe 1

Séance 1 : le quiz sur les stéréotypes

Ce quiz rapide permet une première approche du concept de stéréotype. Il montre d'une part qu'il n'existe pas de groupe envers lequel nous n'avons pas de stéréotypes, et d'autre part que, concernant le même groupe, il existe un fort consensus autour de stéréotypes largement partagés. On peut donc proposer un exercice en deux temps.

1. Quels groupes dans cette école/université font l'objet de stéréotypes ? On fait la liste et on constate qu'elle est très large.
2. On choisit, par exemple, deux groupes, et chacun-e écrit les mots qui lui sont évoqués. On demandera, par exemple, de compléter la phrase suivante : « Dans notre école, on dit que les informaticiens sont... » On affiche les mots et on fait le constat que les mêmes évocations se retrouvent chez beaucoup d'étudiant-e-s.

Annexe 2

Séance 2 : les ateliers sur la transversalité

L'idée de cet exercice est de lister des sujets et des publics différents en rapport avec l'autocensure et l'équilibre des temps de vie.

1. L'autocensure : « D'après vous, quels sont les groupes qui peuvent, dans une organisation, subir une forme d'autocensure ? » On liste les populations concernées et on fait le constat que cela représente la majorité des membres d'une organisation quand on les additionne.
2. L'équilibre des temps de vie : « Quels sont les différents sujets et les populations concernées par l'équilibre des temps de vie ? » L'idée est de leur faire comprendre que ce sujet concerne tout le monde, et non pas uniquement les mères de famille.

Annexe 3

Séance 2 : test du « Qui suis-je ? »

Ce test, élaboré par Gordon, consiste à demander aux participant·e·s de répondre par écrit sur une feuille vierge quinze fois de suite à cette question en utilisant à chaque fois des réponses différentes. On est autorisé à utiliser n'importe quel verbe, mais en commençant toujours par « JE ». L'objectif est double : on montre le poids des groupes sur la définition de soi, car on constate que l'immense majorité des réponses sont en fait des références à des groupes d'appartenance (« *je suis blanc·he* » ; « *je suis un étudiant·e* » ; « *j'ai 21 ans* », etc.). Cela montre que les stéréotypes sont des outils naturels, car ils se construisent autour d'unités de définition de soi et des autres qui sont automatiques. Le second niveau de démonstration concerne le rapport de force entre les groupes. Classiquement, on constate que, plus on appartient à un groupe minoritaire et/ou dépourvu de pouvoir, plus on fait référence à ce groupe dans la définition de soi. Les femmes, par exemple, sont plus nombreuses à dire « *je suis une femme* » que les hommes ne le font avec leur propre sexe⁶³.

Annexe 4

Séance 3 : cas de jurisprudence sur la discrimination

La recherche avancée du site du Défenseur des droits contient de nombreux cas de jurisprudences⁶⁴.

63. Pour plus d'informations, voir : DESCHAMPS Jean-Claude et MOLINER Pascale, *L'identité en psychologie sociale : des processus d'identification aux représentations sociales*, op. cit.

64. <https://juridique.defenseurdesdroits.fr/> (section recherche avancée, consulté le 19 février 2018).

Annexe 5

Séance 3 : exercice sur la mémoire

Cet exercice permet de comprendre comment notre cerveau mémorise automatiquement en rangeant les informations perçues dans des catégories selon un principe de similitude. On divise les étudiant·e·s en deux groupes et on leur présente une liste de vingt mots à mémoriser pendant 45 secondes. Dans le premier groupe, les mots sont présentés dans un ordre totalement aléatoire, alors que, dans le second groupe, les mots sont rangés dans des groupes sémantiques. Par exemple, les cinq premiers sont des parties du corps, les cinq suivants des moyens de locomotion, les cinq suivants des types d'habitation et les cinq derniers des animaux. Après une tâche distractive de 60 secondes destinée à détourner leur attention et à éviter les effets d'ordre (il s'agit, par exemple, de leur faire dessiner le plan de leur appartement), le résultat est que le groupe avec la liste catégorisée obtient un taux de mémorisation bien meilleur que le groupe avec la liste aléatoire, ce qui montre que la catégorisation est un mécanisme automatique.

Bibliographie

ADAMS John, « Towards an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963, 422-436.

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

AMBLER Tim et **BARROW** Simon, « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, 1996, 4, 187-200.

BEDARD Luc, **DEZIEL** Josée et **LAMARCHE** Luc, *Introduction à la psychologie sociale : vivre, penser et agir avec les autres*, ERPI, 2017 4^e édition.

BLAKE Robert et **MOUTON** Jane, *les deux dimensions du management*, Les éditions de l'organisation, 1969.

BREWER Marylin, « Social identity, distinctiveness, and ingroup homogeneity », *Social Cognition*, 11, 1993, 150-163.

CATALYST, *The bottom line : connecting corporate performance and gender diversity*, 2004.

CHARBONNIER-VOIRIN Audrey et **VIGNOLLES** Alexandra, « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts », *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, 2016, 153.

CHAVEZ Carolyn et **WEISINGER** Judith, « Beyond diversity training: a social infusion for cultural inclusion », *Human Resource Management*, 47, 2008, 331-350.

CROIZET Jean-Claude et **LEYENS** Jacques-Philippe, *Mauvaises réputations : réalités et enjeux de la stigmatisation sociale*, Armand Colin, 2003.

DESCHAMPS Jean-Claude et **MOLINER** Pascale, *L'identité en psychologie sociale : des processus d'identification aux représentations sociales*, Armand Colin, 2008, seconde édition.

DÉFENSEUR DES DROITS, 8^e baromètre DDD/OIT de perception des discriminations dans l'emploi, 2015.

DÉFENSEUR DES DROITS, *Un salaire égal pour un travail de valeur égale : pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*, 2013.

FROST Stephen et **KALMAN** Danny, *Inclusive talent management*, Kogan Page, 2016.

GRÉSY Brigitte, *Petit traité contre le sexisme ordinaire*, Albin Michel, 2009.

GRÉSY Brigitte, *Sexisme au travail, fin de la loi du silence ? Le cerner pour mieux le neutraliser*, Belin, 2017.

GRÉSY Jean-Édouard, **PEREZ-NUCKEL** Ricardo et **EMONT** Philippe, *Gérer les risques psychosociaux : performance et qualité de vie au travail*, ESF, 2016.

IMS ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ, *Les stéréotypes sur les personnes handicapées : comprendre et agir dans l'entreprise*, 2010.

IMS ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ, *Les stéréotypes de genre : comprendre et agir dans l'entreprise*, 2012.

IMS ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ, *Les stéréotypes sur les origines : comprendre et agir dans l'entreprise*, 2014.

IMS ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ, *Les stéréotypes sur les générations : comprendre et agir dans l'entreprise*, 2015.

INSTITUT MONTAIGNE, *Discrimination religieuse à l'embauche : une réalité*, 2015.

LECERF Stéphanie, *Comment recruter sans discriminer, À compétence égale*, 2012.

LÉVY-LEBOYER Claude, *La gestion des compétences : Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, Eyrolles, 2009.

LEYENS Jacques-Philippe et **FISKE** Susan, *Psychologie sociale*, De Boeck, 2008.

MCKINSEY & COMPANY, *Ten years of insights on gender diversity*, 2017.

MEYERS Maria Christina, « Talent management. Towards a more inclusive understanding », *Tijdschrift voor HRM*, 12, 2016, 1-12.

OPINION WAY, *Les Français, la religion, la laïcité : sondage pour la Licra*, 2014.

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

PLESS Nicola et **MAAK** Thomas, « Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice », *Journal of Business Ethics*, 54, 2004, 129-147.

ROBERSON Quinetta, « Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations », *Group & Organization Management*, 31, 2006, 212-236.

SCHARNITZKY Patrick, *Les stéréotypes en entreprises : les comprendre pour mieux les apprivoiser*, Eyrolles, 2015.

SCHARNITZKY Patrick, *Rendre le collectif (vraiment) intelligent*, Eyrolles, 2018.

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

STEFFENS Guillaume, *Les critères SMART pour un objectif sur mesure : la méthode intelligente du manager*, Gestion et marketing, 2015.

SWEENEY Charlotte et **BOTHWICK** Fleur, *Inclusive leadership*, Pearson, 2016.

THOMAS David et **ELY** Robin, « Making differences matter: a new paradigm for managing diversity », *Harvard Business Review*, 24, 1996, 79-90.

TURNBULL Helen, **GREENWOOD** Regina, **TWOROGER** Leslie et **GOLDEN** Charles, « Skill deficiencies in diversity and inclusion in organizations: developing an inclusion skills measurement », *Academy of Strategic Management Journal*, 9, 2010, 1-14.

ZANNAD Hédia et **STONE** Pete, *Mesurer la discrimination et la diversité. Éléments de réponse*, Éditions AFMD, novembre 2009.

Auteurs



Patrick Schamitzky est docteur en psychologie sociale. Après avoir été maître de conférences des universités pendant treize ans, il est aujourd'hui directeur associé et consultant Diversité et mécanismes psychosociaux au sein du cabinet AlterNego. Il accompagne les entreprises sur tous les thèmes concernant le management de la diversité (en transmission du savoir, conseil et R&D) et sur toutes les problématiques liées aux biais décisionnels, qu'ils soient individuels ou collectifs. À ce titre, il a publié un ouvrage sur les stéréotypes en 2015, et un sur les biais décisionnels collectifs en 2018.



Biculturel franco-britannique, **Pete Stone** a passé quinze ans dans la formation, notamment comme professeur associé à Neoma Business School, où il dispensait des cours d'éthique et de management interculturel, et gérait les programmes pour les étudiant-e-s internationaux-ales. Il a continué sa carrière dans le conseil RH comme directeur Marketing et opérations d'Hudson. Il a mis en place la politique diversité d'Hudson, et a ainsi participé à la création de l'association À compétence égale. Ensuite, il a créé Just Different, société de conseil et de formation en diversité, inclusion et mixité.



Né en 1965 à Paris, **Gilles Rapaport** est dessinateur de presse, auteur et illustrateur de livres jeunesse. Il a travaillé pour les plus grands journaux français, avant de devenir l'un des meilleurs dessinateurs d'humour en entreprise, en France. Après avoir marqué l'édition jeunesse avec des albums très personnels, traitant de sujets de société tels que la Shoah, l'esclavage ou les sans-papiers, il illustre aujourd'hui des projets plus légers. Sa dernière série, *Il y a des règles*, écrite avec Laurence Salaün, est un grand succès public. www.dessins-rapaport.com

Présentation du groupe de travail

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

- **Anne-Sophie Beraud**, VP Diversity & Inclusion, AccorHotels ;
- **Caroline Cazi**, directrice des ressources humaines, de la diversité et de la RSE, Montpellier Business School ;
- **Claire de La Tullaye Vide-Amblard**, responsable Diversités France, L'Oréal ;
- **Anne-Laure Thomas-Briand**, directrice Diversités et inclusion, L'Oréal ;
- **Patrick Scharnitzky**, professeur affilié chez ESCP Europe, directeur associé d'AlterNego ;
- **Pete Stone**, fondateur, Just Different.

Ce groupe de travail s'était donné pour objectif de tester le modèle théorique de l'inclusion tel que proposé par Patrick Scharnitzky et Pete Stone. Au cours des deux premières séances de travail, ils ont présenté les quatre piliers au fondement de ce modèle. Puis, lors des séances suivantes, nous avons cherché à en découvrir les possibles traductions opérationnelles autour de cinq thématiques : la promesse employeur et l'attractivité ; le recrutement – du *sourcing* à l'intégration – ; le leadership, le management d'équipe et la prise de décision ; l'évolution de carrière ; et la culture d'entreprise.

Les discussions qui se sont tenues durant ce groupe de travail ont bénéficié de l'expertise de trois intervenant·e·s :

- **Daniel Prin**, *Vice President Consulting France*, TMP Worldwide ;
- **Tatiana Trey**, responsable Département HR Project, Hudson ;
- **Jean Pralong**, professeur titulaire de la chaire « Intelligence RH & RSE », IGS-RH.

Onze organisations adhérentes de l'AFMD ont participé à ce groupe de travail, chacune représentée par un binôme composé d'une personne en charge des questions de diversité et d'une personne occupant une fonction opérationnelle. Ce double regard a permis, tout au long des sept séances de travail, d'évaluer les possibilités de mettre effectivement en œuvre une politique d'inclusion dans les organisations.

- AccorHotels
- ARCESI
- Carrefour
- France Télévisions
- GIE AGIRC-ARRCO
- L'Oréal
- Montpellier Business School
- Rectorat de Créteil – DAFPIC
- SNCF
- SUEZ Environnement
- The Adecco Group

Remerciements

L'AFMD remercie toutes celles et tous ceux qui ont participé au groupe de travail, ainsi que les intervenant·e·s qui en ont enrichi les échanges :

- **Daniel Prin**, *Vice President Consulting France*, TMP Worldwide ;
- **Tatiana Trey**, responsable Département HR Project, Hudson ;
- **Jean Pralong**, professeur titulaire de la chaire « Intelligence RH et RSE », IGS-RH.

Elle remercie également les organisations adhérentes qui ont activement pris part à l'opérationnalisation de cette réflexion sur l'inclusion dans les organisations en faisant participer des binômes composés d'une personne en charge des questions de diversité et d'une personne occupant une fonction opérationnelle :

- AccorHotels
- ARCESI
- Carrefour
- France Télévisions
- GIE AGIRC-ARRCO
- L'Oréal
- Montpellier Business School
- Rectorat de Créteil – DAFPIC
- SNCF
- SUEZ Environnement
- The Adecco Group

Elle remercie aussi les membres du comité de lecture pour leurs conseils avisés :

- **Anne-Sophie Beraud**, VP Group Inclusion & Diversity, AccorHotels ;
- **Saoussen Jenhani**, chef de projet Diversité et inclusion, SNCF ;
- **Maryline Meyer**, enseignante-chercheuse, Montpellier Business School ;
- **Charlène Razafintsalama**, manager Développement RH, Carrefour ;
- **Anne-Laure Thomas-Briand**, directrice Diversités et inclusion, L'Oréal ;
- **Philippe Vaidie**, responsable Post-production et Équipes légères à la direction des opérations, France Télévisions.

Elle remercie en outre **Gilles Rapaport** d'avoir accepté que ses dessins viennent illustrer, avec humour et pertinence, le propos de cet ouvrage.

Enfin, l'AFMD remercie chaleureusement les copilotes de ce projet pour leur investissement et leur enthousiasme :

- **Anne-Sophie Beraud**, VP Group Inclusion & Diversity, AccorHotels ;
- **Caroline Cazi**, directrice des ressources humaines, de la diversité et de la RSE, Montpellier Business School ;
- **Claire de La Tullaye Vide-Amblard**, responsable Diversités France, L'Oréal ;
- **Anne-Laure Thomas-Briand**, directrice Diversités et inclusion, L'Oréal ;
- **Patrick Scharnitzky**, professeur affilié chez ESCP Europe, directeur associé, cabinet AlterNego ;
- **Pete Stone**, fondateur, Just Different.

Patrick Scharnitzky et Pete Stone remercient **Stéphanie Guédez** pour sa thèse professionnelle sur l'inclusion. Cette brillante synthèse de la littérature nous a aidé dans la rédaction de ce livre. Enfin, ils remercient l'AFMD pour cette belle opportunité innovante de travail, et plus particulièrement **Marie Beaurepaire** et **Dorothée Prud'homme**, pour leur sérieux, leur enthousiasme et leur bonne humeur.

L'AFMD

L'Association Française des Managers de la Diversité est une association d'intérêt général fondée en 2007 par des managers soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Réseau, espace d'échanges et laboratoire d'idées, elle réunit aujourd'hui 125 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·le·s 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

Nos publications

Dans la collection «Piloter»

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

Dans la collection «Décrypter»

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

Dans la collection AFMD

AFMD-IFRI, *Accueillir des étrangers primo-arrivants en entreprise*, Éditions AFMD, juin 2017.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dans la collection Cahiers territoriaux

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

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

Autres publications

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

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

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

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

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

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

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

Retrouvez toutes nos publications sur www.afmd.fr



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 :
Lorelei Fenetaud, responsable communication de l'AFMD
Dorothee Prud'homme, responsable des études de l'AFMD

Dépôt légal : mai 2018
©AFMD, 2018
ISBN : 979-10-92358-39-1

Relecture et correction par **Vérifaute**
Conception graphique www.studio-agnescappadoro.com
Imprimé en France par **l'ESAT Jean Pinaud**, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement
pour le compte de l'AFMD.

L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique

Patrick Scharnitzky | Pete Stone

L'inclusion dans les organisations est un concept né il y a vingt ans aux États-Unis. Les premiers textes présentaient la philosophie de cette posture, les plus récents abordent l'inclusion uniquement sous l'angle du « management inclusif ».

Afin d'envisager ce concept sous toutes ses facettes et d'en tirer un véritable outil pragmatique, l'AFMD a proposé à Patrick Scharnitzky et Pete Stone de soumettre leur modèle théorique de l'inclusion au regard opérationnel de managers et de responsables diversité d'organisations adhérentes.

Issu d'un travail collaboratif de huit mois, ce livre présente le premier modèle d'inclusion propre à l'environnement français, à mi-chemin entre la psychologie des acteurs et la systémique des organisations. Il énonce des modalités pratiques d'application de ce modèle, du recrutement à la culture d'entreprise, en passant par la gestion des talents et le management d'équipe. Enfin, parce que les étudiant·e·s d'aujourd'hui sont les managers de demain, ce livre propose des éléments de cadrage pédagogique sur la façon de former à l'inclusion dans l'enseignement supérieur.