

Diversité et inclusion : de quoi parle-t-on ?

"Les managers occupent une place importante parmi les nombreux rouages de l'inclusion. Elles et ils sont les relais entre la posture qui leur est imposée d'en haut et la façon dont elles et ils doivent la mettre en musique dans leurs équipes au quotidien."



Introduction

Depuis une vingtaine d'année, en Europe, de nombreux employeurs mettent en œuvre des actions pour favoriser un cadre de travail plus inclusif et plus respectueux de chacun et chacune. Ces organisations (privées, publiques et académiques) cherchent ainsi à :

- Prévenir le risque discriminatoire ;
- Garantir la santé et la sécurité de chaque membre de l'équipe ;
- Attirer des talents et fidéliser son collectif de travail ;
- Créer les conditions de la performance globale.

La pluralité de ces actions s'inscrit dans un cadre appelé de façon générique « **politiques diversité et inclusion** ».

Diversité, de quoi parle-t-on ?



Le terme « diversité » émane des États-Unis et son usage s'est largement diffusé en France à partir du début des années 2000, sous l'impulsion des pouvoirs publics et des entreprises. Définir son concept, ses origines et ses liens avec la non-discrimination ou la responsabilité sociale n'est pas simple. Selon les acceptions, **la diversité recouvre une réalité hétérogène qui va varier d'une organisation à l'autre** : en fonction des populations cibles (les femmes, les personnes issues de l'immigration, les jeunes, les seniors, les personnes handicapées...), des objectifs (l'égalité professionnelle, l'égalité des chances, la mixité, la non-discrimination...) ou des marqueurs de l'identité individuelle comme l'appartenance religieuse ou l'orientation sexuelle.

Diversité : quelle est la vision des managers ?.

Selon une étude menée par
l'AFMD et Numeum en 2022 :

- **74% des managers considèrent leurs équipes comme « diversifiées »** même si elles et ils ne s'accordent pas toujours sur ce qu'est « la diversité ». Une majorité de managers fait en effet référence à « la diversité des profils et des compétences », là où la notion de diversité permet de raisonner en termes d'objectifs et de prévention des discriminations.
- **Les femmes sont moins nombreuses que les hommes à citer le genre comme une composante de la diversité** de leur équipe.
- **Pour plus de la moitié (55%), il n'est pas plus difficile de manager une équipe diversifiée ; en revanche**, pour 18% d'entre elles et eux, cela nécessite un travail d'adaptation et d'équité.
- **Les écarts de perception sont plus importants lorsqu'on compare les générations.**

L'inclusion, qu'est-ce que c'est ?



L'inclusion est une notion complexe constituée de cinq piliers :

- ✓ **L'équité**, qui génère un fort sentiment de justice ;
- ✓ **La mise en place d'actions transversales**, qui incluent toutes les diversités ;
- ✓ **Une dynamique de coopération intégrative**, dépassant la simple juxtaposition des personnes ;
- ✓ **Une reconnaissance de toutes les identités**, entre respect de l'unicité de chacun et de chacune, et partage social ;
- ✓ **Des actions et un climat neutralisant** les stéréotypes de tout type.

L'inclusion a un impact direct sur le **sentiment d'appartenance**, le sentiment d'être entendu et le sentiment de pouvoir s'exprimer de manière authentique en toute sécurité.

Comment cela se traduit-il pour les managers ?

L'inclusion se fonde sur le respect des règles de non-discrimination. Cela signifie qu'il faut les faire appliquer, montrer l'exemple en tout situation et sanctionner lorsque nécessaire. Autrement, la discrimination restera la norme et le discours inclusif n'aura aucune chance d'être écouté.

Les managers occupent une place importante parmi les nombreux rouages de l'inclusion. Elles et ils sont les relais entre la posture qui leur est imposée d'en haut et la façon dont elles et ils doivent la mettre en musique dans leurs équipes au quotidien. Les processus RH garantissent le cadre, et, les managers, sa mise en pratique.

Références

- Patrick SCHARNITZKY et Pete STONE, L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique, AFMD, 2018.
- GARNER-MOYER Hélène, Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir, AFMD, 2012.