

# ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR DIVERSITÉ ET INCLUSION

**E**n vingt ans le management de la diversité est passé de « la lutte contre les discriminations au leadership inclusif » (Isabelle Barth). Face à une demande sociale forte, les organisations se veulent et se réclament « inclusives ». La pandémie a créé de nouvelles fractures au sein des organisations. Dans ce contexte, les DRH peuvent s'appuyer sur les apports de la recherche pour réussir leurs politiques « Diversité & Inclusion ».

La diversité implique de recruter des profils variés, qui apportent leurs compétences et leurs qualités individuelles. La mission de l'entreprise inclusive est d'accompagner l'ensemble des collaborateurs à s'épanouir dans le cadre de leur travail. Et ce, quel que soit leur profil. Être une entreprise inclusive consiste donc à mettre en place un

cadre qui favorise l'acceptation et la capitalisation des différences.

## **Le climat diversité, facteur de performance.**

Les chercheurs se sont intéressés à la relation diversité – performance et le climat diversité est apparu comme une variable clé, permettant d'établir une relation positive entre la diversité et la performance des organisations. La thèse de doctorat soutenue par Gaëlle CACHAT-ROSSET opérationnalise le climat diversité à travers trois dimensions- l'intentionnalité, la programmation et la pratique- et propose une échelle de mesure en 11 items.

Les résultats de sa recherche montrent que le climat diversité organisationnel influence positivement la performance individuelle, et que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif sont des médiateurs de cette relation. La perception par les

salariés que leur environnement de travail est effectivement favorable à la diversité a été identifié comme une condition majeure pour que la diversité puisse produire ses effets positifs.

## **Les enjeux des politiques « Diversité et Inclusion »**

L'étude des politiques « Diversité et Inclusion (D&I) » présentées dans les Déclarations de Performance Extra Financière (DPEF) des entreprises françaises en 2019, 2020 et 2021 fait ressortir l'extension du périmètre des démarches D&I avec :

- L'institutionnalisation des structures en charge des politiques et pratiques D&I ;
- Une prise en compte accrue du risque D&I dans la matrice de matérialité ;
- Une volonté politique affichée d'inclusion au service de la performance ;
- Une référence croissante aux ODD des Nations unies et aux engagements volontaires ;
- Une présentation des priorités D&I de l'entreprise et des engagements ;
- L'importance du dialogue social dans le champ D&I ;
- La sensibilisation et la formation des acteurs concernés et de l'ensemble des collaborateurs ;
- Des partenariats variés au service des politiques D&I ;
- Un chiffrage des objectifs et résultats ;



**JEAN-MARIE PERETTI,**

*Professeur à l'ESSEC Business School  
et Titulaire de la Chaire ESSEC du changement*

- Une prise en compte de la perception de la diversité par les collaborateurs ;
- Une valorisation de la reconnaissance externe ;
- Un élargissement hors de l'entreprise dans le cadre des achats responsables ;
- L'extension des thèmes traités avec notamment la diversité des orientations sexuelles, la diversité des âges, la diversité religieuse et la santé des collaborateurs.

### Inclusion et santé

L'inclusion des personnels dont la santé au travail est altérée devient une préoccupation croissante des entreprises. Myriam GUILLAUME lui a consacré sa thèse soutenue en 2021. Les résultats de sa recherche mettent en évidence la nécessité de l'engagement de toutes les parties prenantes de l'organisation dans la démarche de management de l'employabilité des personnels dont la santé au travail est altérée. Ils contribuent à apporter une fine compréhension des mécanismes identifiés à des niveaux institutionnel, organisationnel et individuel, qui expliquent l'engagement des parties prenantes. Enfin, ils mettent en lumière des dynamiques d'engagement des parties prenantes déployées dans une perspective inclusive.

### L'approche inclusive des talents

L'approche inclusive considère tous les collaborateurs comme détenteurs d'un talent. La thèse de Julie N'CHO sur la place de la diversité dans le processus de gestion des talents soutenue en 2019 montre l'intérêt de cette approche. L'inclusion des personnes issues de la diversité (différences de genre, origine ethnique, âge, formation, culture, etc.) dans le processus de gestion des talents apporte un avantage concurrentiel dans des secteurs

en forte demande en compétences techniques et technologiques. La thèse étudie également les perceptions et comportements des talents de la génération Y.

### L'inclusion dans l'organisation post-Covid

141 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de 16 pays ont répondu en février 2022 à la question « Quels sont les nouveaux défis de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid ? » posée par S. FRIMOUSSE et JM PERETTI.

L'ensemble des contributions font ressortir l'ampleur nouvelle des défis de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid et proposent les démarches et pratiques à privilégier au service du développement positif de l'entreprise. La crise sanitaire a révélé encore plus fortement la nécessité pour l'entreprise d'inclure toutes les personnes quels que soient leur profil personnel et leur statut.

La situation post-Covid incite à élargir le champ de vision pour s'intéresser à la singularité de chaque salarié. Le télétravail et l'organisation hybride nécessitent de nouvelles pratiques pour concilier ambition inclusive et distanciation sociale, inclure les « premiers de corvée » en reconnaissant leur utilité sociale, passer de la résilience inclusive à l'inclusion résiliente et repenser les stratégies de durabilité des entreprises et d'y intégrer davantage la dimension inclusion afin de transposer pleinement la logique de durabilité et de contribuer à la réalisation entière des objectifs du développement durable. Pour le professeur Mustapha BETTACHE de l'Université Laval à Québec, la concrétisation des défis de l'inclusion dans l'en-

treprise post-covid nécessitera de livrer un combat sans merci des préjugés empreignant la culture organisationnelle dans son acceptation la plus large.

La raison d'être de l'entreprise permet de retrouver le sens d'un projet, de pouvoir de recomposer des relations et des solutions et de redonner envie d'entreprendre ensemble ce qui, pour Alain LEMPEREUR de l'Université Harvard, permet d'élargir le cercle d'inclusion. ●

### Références bibliographiques :

- Isabelle BARTH, *Manager la diversité, de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*, Dunod, 2018.
- Maria Giuseppina BRUNA, « Des dynamiques d'alignement, des cercles d'apprentissage et des boucles régulatrices. Proposition d'une méthode de conduite du changement en matière de diversité en entreprise. », Thèse d'HDR soutenue le 14 février 2021 à l'Université Dauphine-PSL
- Gaëlle CACHAT-ROSSET, « Un nouveau paradigme pour apprécier l'impact du climat diversité sur la performance des salariés », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, soutenue le 28 octobre 2019 à l'université de Toulouse-Capitole
- Soufiane FRIMOUSSE et Jean Marie PERETTI, *Pour des organisations post-Covid inclusives*, *Question(s) de Management*, N°38, avril 2022.
- Myriam GUILLAUME, « Le management de l'employabilité des personnels dont la santé au travail est altérée : vers un engagement inclusif des parties prenantes », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, soutenue le 23-11-2021 à l'Université Côte d'Azur.
- Julie N'CHO, « La place de la diversité dans le processus de gestion des talents », thèse de doctorat en sciences de gestion soutenue le 6 septembre 2019 à TSM (Toulouse).
- Jean-Marie PERETTI, « Les politiques et pratiques « Diversité et Inclusion » des entreprises à travers leur communication réglementée », *Actes des 16ème Rencontres Internationales de la diversité*, 7-8 octobre 2021, IMPGT-Aix Marseille Université, pages 513-545.
- Yu ZHOU, « L'articulation des politiques RSE dans une entreprise multinationale : le cas d'une multinationale de la grande distribution », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, soutenue le 18-11-2020 à l'Université Paris-Est.