

“FY[UfXg`Wfc]gÄg”

DCI F `8 9G`CF ; 5B =G5H=C B G`DC GH!7 C J =8 `=B 7 @I G=J 9G

[Gci 7mUbY: fja ci ggY>YUbIA Uf\]Y`DYfYhm\]](#)

9A G`9X]h]cbg;pi~`E i Ygh]cbfge`XY`a UbU[Ya Ybh”`

&\$&#%`b...` , `pdU[Yg`% +`¼&*&`&`

=GGB `&&*&!+\$` \$

8 C =%\$” - %+#eXa ”&% ”\$% , +

5 fh]WY`X]gdcb]V`Y`Yb`”][bY`¼`fUxfYggY`.

!!

\\hdg.## k k "WU]fb"]bZc#Yj i Y!ei Ygh]cbg!XY!a UbU[Ya Ybh&&\$&!!%dU[Y!%, +“\ ha

!!

8]ghf]Vi h]cb`Ä`YVfcb]jei Y`7 U]fb"]bZc`dci f`9A G`9X]h]cbg"
 | `9A G`9X]h]cbg`Hci g`Xfc]hg`fÄgYfj`Äg`dci f`hci g`dUmg”`

@U`fYdfcXi W]cb`ci`fYdfÄgYbhU]cb`XY`W`h`Ufh]WYz`bchUa`a`Ybh`dUf`d\`chcWcd]Yz`bfYghUi`hcf]gÄY`ei`Y`XUbg`Yg`
 `]a`]hYg`XYg`WcbX]h]cbg`[`ÄbÄfU`Yg`Xfi`h`]gUh]cb`Xi`]g]h`ci`z`Y`WJg`ÄW`ÄUbh`z`XYg`WcbX]h]cbg`[`ÄbÄfU`Yg`XY`U`
 `]VWbW`gci`gVf]hY`dUf`j`chfY`ÄhUV`]ggYa`Ybh`Hci`hY`Ui`hY`fYdfcXi`W]cb`ci`fYdfÄgYbhU]cbz`Yb`hci`hci`dUfh]Yz`
 gci`g`ei`Y`ei`Y`Zcfa`Y`YhXY`ei`Y`ei`Y`a`Ub]ÄfY`ei`Y`W`gc]h`z`Ygh]bhYfX]hY`gUi`Z`UWZ`fX`df`ÄU`UV`Y`Yh`ÄW]h`XY`
 `fÄX]hYi`fz`Yb`XY`cf`g`XYg`WJg`df`Äj`i`g`dUf`Ä`Ä`[`]g`Uh]cb`Yb`j`][`i`Yi`f`Yb`:`fUbW`”`=`Ygh`df`ÄW]gÄ`ei`Y`gcb`gbcW_U[`Y`
 XUbg`i`bY`VUgY`XY`Xcbb`ÄYg`YghÄ[`U`Ya`Ybh]bhYfX]h”`

Pour des organisations post-Covid inclusives

**Soufyane FRIMOUSSE,
Jean-Marie PERETTI**

Face à une demande sociétale forte, les organisations se veulent et se réclament « inclusives ». Les engagements se multiplient sur le sujet, vis-à-vis du handicap, des seniors, des femmes, des jeunes. La démarche entend sortir des actions diversité, souvent menées en silo. 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. Selon une étude Deloitte¹, les entreprises qui pratiquent une politique inclusive génèrent jusqu'à 30 % de chiffre d'affaires supplémentaire par salarié et une rentabilité supérieure à celle de leurs concurrents. À cela, il convient d'ajouter une meilleure réputation, une plus grande capacité à attirer et conserver les talents ou encore d'engendrer plus de créativité et d'innovation.

L'inclusion est un moteur au service du développement positif de l'entreprise. L'inclusion a des avantages, qu'on peut exploiter, mais aussi des inconvénients, qu'il faut surmonter. En effet, il faut créer les conditions de l'inclusion, c'est-à-dire son management et son animation afin de créer une réelle dynamique de confiance au sein des équipes de travail, et d'adopter des outils qui permettent de créer un dialogue efficace. Bref, il faut de la diversité, il faut de l'inclusion. Mais, il faut également une démarche et une méthode. L'étude réalisée par la Fondation The Adecco Group auprès de plus de 500 dirigeants RH a fait ressortir vingt mesures pour former, faciliter, inciter, généraliser, mesurer et valoriser afin de rendre les entreprises plus inclusives ainsi que les principaux freins à l'inclusion et les facteurs de succès des démarches inclusives².

En vingt ans le management de la diversité est passé, selon l'expression d'Isabelle Barth, « de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif »³. La pandémie des années 2020-2022 a créé de nouvelles fractures et inégalités au sein des organisations et de la société. Dans ce nouveau contexte, il est apparu opportun de poser à des experts, praticiens et chercheurs, la question : « Quels sont les nouveaux défis de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid ? ».

146 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants dans 20 pays – Algérie, Angola, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, États-Unis, France, Gabon, Grande-Bretagne, Inde, Liban, Luxembourg, Mali, Maroc, Niger, Québec, Russie, Sénégal, Suisse, Tunisie – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards.

Merci à François ACQUATELLA, Abdelwahab AÏT RAZOUK, Jamila ALAKTIF, Marie-Noëlle ALBERT, Boualem ALIOUAT, Djelloul AREZKI, Christophe ASSENS, Marielle BABEAU, Cordula BARZANTNY, Elie BASBOUS, Armand Polycarpe BASILE GBEDJI, Viviane De BEAUFORT, Mustapha BELAÏDI, Youcef BENHAMOUDA, Amina BENRAÏSS, Bouchra BENRAÏSS, Laïla BENRAÏSS-NOAILLES, Moez BEN YEDDER, Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Mustapha BETTACHE, Ingrid BIANCHI, Georges BIDI, Mireille BLAESS, Jean-Pierre BOUCHEZ, Nadia BOUDDANE, Natalia V. BOUROVA, Rachid

¹ Étude Deloitte : Comment faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations ?

² Fondation The Adecco Group : Systématiser les pratiques inclusives en entreprise, 2021.

³ Barth I. (2018), *Manager la diversité, le la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*, Dunod.

BOUTANNOURA, Jacques BROUILLET, Vincent CALVEZ, Laura CARMOUZE, Philippe CAVAT, Nathalie CHARTON, Pierre CHAUDAT, Jérôme CHEMIN, Adil CHERKAOUI, Valérie CORDIER, Alain COUGARD, Magali CROCHARD, Éric DAVOINE, Stéphanie DECRAEMER, Laurent DEPOND, Edwin François DIAGOU, Caroline DIARD, Serigne DIOP, Nadia Lazzari DODELER, Christine DUGOIN-CLEMENT, Pierre El HADDAD, Jean-Marie ESTEVE, Thierry FABIANI, Claude FABRE, François FATOUX, Driss FERAR, Jean-Marie FESSLER, Olivier FOLIO, Fabrice FORT, Damien FORTERRE, Yassine FOUAD, Stéphanie FOUQUET, Anne-Marie FRAY, Jean-Michel GARRIGUES, Franck GAVOILLE, Agnès GENEVOIS, Franck GIGLI, Cécile GRAS, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Jean-Yves GUILLAIN, Delphine GUYARD MEYER, Jean-Yves HAMIOT, Laetitia HAURET, Emilie HAUTEFORT, Laurence HIRBEC, Abdelkader JAMAL, Anne JANAND, Carole JEAN-AMANS, Philippe JEAN-AMANS, Citenge KAKWATA, Eileen KIM, Assya KHIAT, Hermann KOFFI, Bertin Léopold KOUAYEP, Ferial LAALAI, Arnaud LACAN, Mouna LACHEGAR, Hubert LANDIER, Sarra LARIBI, Sandrine LAVERRIERE, Nathalie LEMIEUX, Alain LEMPEREUR, Jimmy LE-PANTE, Pascale LEVET, Jessica LICHY, Anne LOUBES, Mouloud MADOUM, Ludivine MARTIN, Jean-Yves MATZ, Murielle Natacha M'BOUNA, Olivier MEIER, Alain MEIGNANT, Jean MELISSE, Michèle MILLOT, Alexis MOISAND, Virginie MOISSON, Joëlle MORANA, Mathieu MOUILLON, Gambetta Aboubakar NACRO, Jean-François NANTEL, Christine NASCHBERGER, Raphaël NKAKLEU, Viviane ONDOUA BIWOLE, Cyrille Michel Bertrand ONOMO, Jean PASQUERO, Charlotte du PAYRAT, Mathieu PETIT, Nadezhda N. POKROVSKAIA, Catherine POURQUIER, Nicolas POUSSING, Baptiste PREZIOSO, Dorothée PRUD'HOMME, Yann QUEMENER, Michel RACINE, Sylvie RASCOL-BOUTARD, Marc RIVALT, Jean Pol ROULLEAU, Olivier ROMAND-PIQUANT, Khaled SABOUNE, Yann SCAVENNEC, Marie José SCOTTO, Nyanyui SILIADIN, Serge Francis SIMEN, Nada SOUDI, Patrick STORHAYE, Jean-Paul TCHANKAM, Patrice TERRAMORSI, Nathalie TESSIER, Oumar TRAORÉ, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Élise VAN DER SCHANS, Gilles VERRIER, Michèle VINCENT, Shiwei WU, Joumana YOUNIS, Riadh ZGHAL et Amine ZIZI pour avoir apporté leur contribution.

François ACQUATELLA propose de mettre l'inclusion numérique au service de la qualité de vie au travail. Jamila ALAKTIF présente les dimensions de l'inclusion digitale. Marie-Noëlle ALBERT et Nadia Lazzari DODELER évoquent l'inclusion de compétences. Boualem ALIOUAT suggère de ne pas lâcher la proie pour l'ombre. Christophe ASSENS incite à libérer la décision. Marielle BABEAU analyse l'inclusion élargie. Cordula BARZANTNY présente l'exclusion numérique et e-habitus. Armand Polycarpe BASILE GBEDJI propose des pistes pour restaurer l'inclusion. Viviane De BEAUFORT souligne l'importance des valeurs. Mustapha BELAÏDI insiste sur l'illusion de l'inclusion. Youcef BENHAMOUDA interroge les potentialités de l'entreprise inclusive. Laïla BENRAÏSS-NOAILLES analyse le passage de la résilience inclusive à l'inclusion résiliente. Amina BENRAÏSS et Bouchra BENRAÏSS interrogent la finalité de l'inclusion dans l'entreprise. Moez BEN YEDDER pose l'inclusion comme préalable au déploiement du développement durable. Pour Charles-Henry BESSEYRE des HORTS, la généralisation probable d'un mode d'organisation de travail hybride va forcer l'entreprise à mettre à l'agenda des dirigeants l'inclusion en haut de l'agenda des dirigeants. Mustapha BETTACHE suggère de prendre en considération la question sociale du partage des gains. Ingrid BIANCHI présente le management inclusif augmenté. Georges BIDI s'interroge sur le pilotage de la performance globale. Mireille BLAESS s'intéresse à l'inclusion à distance. Jean-Pierre BOUCHEZ annonce une forme d'entreprise inclusive aboutie. Natalia V. BOUROVA s'intéresse au management post-Covid. Nadia BOUDDANE rappelle qu'il faut faire bouger les lignes du management. Rachid BOUTANNOURA souligne l'importance du leadership inclusif. Jacques BROUILLET distingue inclusion, assimilation et intégration. Laura CARMOUZE et Djelloul AREZKI dresse les dimensions de la société post-Covid inclusive. Vincent CALVEZ analyse les ratages féconds de l'inclusion. Philippe CAVAT insiste sur l'importance de la compatibilité et la complémentarité des savoir-être. Nathalie CHARTON présente l'e-management et l'e-inclusion. Pierre CHAUDAT propose de maîtriser les algorithmes pour éviter les dérives. Jérôme CHEMIN souligne le rôle prépondérant de la négociation pour tous. Adil CHERKAOUI s'intéresse à l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap au Maroc. Valérie CORDIER insiste sur l'importance de la reconnaissance de toutes les singularités. Alain COUGARD s'interroge sur le télétravailleur. Éric DAVOINE interroge l'opposition entre télétravail et inclusion. Stéphanie DECRAEMER et Élise VAN DER SCHANS pensent que l'inclusion est le meilleur vaccin contre les effets de la crise ! Pour Laurent DEPOND, la pandémie est un catalyseur pour la véritable inclusion. Edwin François DIAGOU fait un focus inclusion sur les entreprises ivoiriennes. Selon Caroline

DIARD, l'entreprise post-Covid sera inclusive ou ne sera pas. Serigne DIOP pense que la relance post-Covid doit être paritaire. Christine DUGOIN-CLEMENT évoque la diversité des inclusions. Jean-Marie ESTEVE rappelle qu'inclusion bien ordonnée commence par soi-même. Pierre El HADDAD prône une approche personnalisée, contextuelle et prudente. D'après Thierry FABIANI, l'inclusion débute, mais ne s'arrête pas, avec le recrutement. Claude FABRE et Sylvie RASCOL-BOUTARD s'interrogent sur l'actualité de la question de l'inclusion dans l'entreprise. Pour François FATOUX, l'égalité femmes hommes dans la sphère domestique est un défi à relever pour les entreprises engagées dans une démarche d'inclusion sociale et culturelle. D'après Driss FERAR, c'est le leader qui sera le sauveur de l'inclusion. Jean-Marie FESSLER revient sur la diversité des liens. Fabrice FORT met en lien travail à distance et transition inclusive. Damien FORTERRE pose le caractère universel de l'inclusion en entreprise. Pour Anne-Marie FRAY, l'inclusion doit être acteur du changement de société demandé. Yassine FOUAD s'engage pour un management responsable et inclusif avec toutes les parties prenantes. Stéphanie FOUQUET estime que la crise sanitaire est une opportunité pour essayer une culture d'entreprise inclusive. Jean-Michel GARRIGUES présente les nouveaux exclus. Franck GAVOILLE interroge l'inclusion en entreprise. Agnès GENEVOIS et Nyanyui SILIADIN présentent l'inclusion chez Camfil. Franck GIGLI présente les dimensions de l'inclusion chez Orange. Cécile GRAS décrit l'effet d'avalanche de la superposition de petites tendances. Olfa GRESELLE-ZAÏBET propose d'inclure numériquement pour ne pas exclure humainement. Jean-Yves GUILLAIN est pour l'inclusion sociale mais contre la fragmentation communautaire. Delphine GUYARD MEYER cherche l'équilibre entre besoins individuels et collectifs. Jean-Yves HAMIOT s'interroge sur le sens du mot inclure. Emilie HAUTEFORT insiste sur l'importance des *soft skills*. Laurence HIRBEC souligne l'importance d'inclure la diversité d'opinion. Abdelkader JAMAL revient sur le rôle des valeurs et de la culture. Anne JANAND pense qu'il faut se fondre dans le collectif sans effacer ses différences. Carole JEAN-AMANS et Philippe JEAN-AMANS analysent la culture inclusive. Citenge KAKWATA dresse les défis de l'inclusion. Eileen KIM revient sur la lutte contre les préjugés. Assya KHIAT lie inclusion et RSE. D'après Hermann KOFFI, l'humain et la technologie seront des éléments fondamentaux de cette inclusion dans l'entreprise post-Covid. Bertin Léopold KOUAYEP milite pour un retour au collaboratif avec l'émergence de nouvelles solidarités. Ferial LAALAI souhaite dépasser l'inclusion pour éviter la désillusion. Arnaud LACAN pense que l'inclusion est l'élément central de la GRH post-Covid. Pour Mouna LACHEGAR et Nathalie LEMIEUX, l'inclusion est une question de contextualisation. D'après Hubert LANDIER, la véritable inclusion se fera peut-être à l'encontre de ce que souhaitent les dirigeants d'entreprise. Sarra LARIBI affirme que rien ne sera plus comme avant. Sandrine LAVERRIERE et Khaled SABOUNE présentent le défi de l'inclusion au Service Départemental-Métropolitain d'Incendie et de Secours. Alain LEMPEREUR suggère d'élargir le cercle d'inclusion.

Jimmy LEPANTE explique comment Cathay Pacific s'appuie sur la diversité de ses équipes et l'inclusion pour être l'une des plus grandes marques de services au monde. Pascale LEVET présente le défi des savoirs d'expérience du travail pour une inclusion soutenable. Jessica LICHY s'intéresse à un monde du travail en mutation. D'après Anne LOUBES, l'inclusion n'est pas une obsession. Selon Mouloud MADOU, il faut oser le « *switch off* » des outils technologiques et aller au « *switch on* » de l'humain et du social. Jean-Yves MATZ s'interroge sur l'avenir de l'entreprise post-Covid. Murielle Natacha M'BOUNA évoque la solidarité numérique. Olivier MEIER indique que la crise sanitaire a accentué les inégalités en matière d'handicap. Alain MEIGNANT et Magali CROCHARD nous suggèrent d'être ensemble et connectés. Jean MELISSE pense les fondamentaux de la cohésion interne à l'entreprise. Michèle MILLOT et Jean Pol ROULLEAU estiment que l'inclusion est un levier de modernisation de l'organisation du travail. Alexis MOISAND souligne que le télétravail va devenir un critère d'attraction et de rétention des talents. Virginie MOISSON et Olivier FOLIO apportent une réponse individualisée à chacune des situations pour développer tous les talents. Joëlle MORANA présente les nouveaux défis de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid. Pour Mathieu MOUILLON, l'intégration digitale portera tant sur les salariés, que sur les prestataires stratégiques y compris technologiques. Gambetta Aboubakar NACRO pense que le télétravail est une option d'inclusion. Pour Jean-François NANTEL, c'est dans la diversité que nous nous améliorons, que nous trouvons de meilleures solutions, de meilleurs remèdes. Christine NASCHBERGER présente les transitions sociales au cœur des politiques d'inclusion. Raphaël NKAKLEU et Cyrille Michel Bertrand ONOMO proposent de reconstruire une identité organisationnelle

plus intégrative. Viviane ONDOUA BIWOLE et Jean-Paul TCHANKAM positionnent l'inclusion entre logique de profit et justice sociale. Pour Jean PASQUERO, l'inclusion à la française, ce n'est pas gagné. D'après Charlotte du PAYRAT, la révolution numérique peut être facteur de progrès social. Mathieu PETIT rappelle que les entreprises doivent favoriser les comportements d'adaptation de leurs salariés aux nouvelles configurations de travail. Nadezhda N. POKROVSKAIA propose des stratégies proactives. Catherine POURQUIER compare l'inclusion à un chemin de sagesse. Pour Nicolas POUSSING, Ludivine MARTIN et Laetitia HAURE, la formation des salariés au digital est une nécessité. Baptiste PREZIOSO évoque le dilemme de concilier ambition inclusive et distanciation sociale. Dorothee PRUD'HOMME analyse les changements de perspectives au niveau diversité et inclusion. Yann QUEMENER et Abdelwahab AÏT RAZOUK préconisent un leadership accessible pour faire face aux vicissitudes de la Covid-19. Selon Michel RACINE, il faut générer un plaisir efficace à côtoyer dans l'action de nouvelles facettes de la nature humaine. Marc RIVault présente les enjeux d'inclusion. Olivier ROMAND-PIQUANT insiste sur le passage de la résilience à l'inclusion. Marie José SCOTTO souligne que les politiques Diversité et Inclusion constituent « un rempart » contre le délitement du pacte social. D'après Yann SCAVENNEC, l'inclusion post-Covid au-delà de l'application des lois, de la création d'indicateurs, du recueil de statistiques et de communications démonstratives restera en définitive une question de volonté. Serge Francis SIMEN pense l'inclusion à partir de la créativité, l'agilité et la résilience. Nada SOUDI constate que l'inclusion est la clé de l'agilité. Patrick STORHAYE sensibilise au risque de fracture lié au travail à distance. Patrice TERRAMORSI propose l'inclusion démocratique. Nathalie TESSIER pense qu'il faut transformer le risque sociétal en opportunité. Oumar TRAORÉ indique que l'inclusion est le point de départ d'une nouvelle vision managériale.

Diane-Gabrielle TREMBLAY envisage l'adaptation des entreprises d'insertion post-Covid. Gilles VERRIER considère la crise sanitaire comme un booster de l'inclusion. Michèle VINCENT souhaite donner une place pour tous dans le monde du travail. Shiwei WU présente les nouveaux paradigmes auxquels seront confrontées les entreprises à l'ère post-Covid. Joumana YOUNIS et Elie BASBOUS soulignent la transition du chaos structurel à la délivrance organisationnelle. Riadh ZGHAL présente les défis de l'inclusion dans l'entreprise et au-delà. Amine ZIZI lie agilité et engagement responsable des dirigeants comme défis de l'inclusion.

L'ensemble de ces contributions font ressortir l'ampleur nouveaux défis de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid et les démarches et pratiques à privilégier au service du développement positif de l'entreprise.

Mettre l'inclusion numérique au service de la qualité de vie au travail

François ACQUATELLA, Maître de conférences, Université de Limoges – Creop EA 4332

Alors que de nombreux outils/applicatifs permettant le travail à distance ont été largement diffusés depuis la crise de la Covid-19, de nombreux salariés restent toutefois à la marge faute d'une réelle appropriation de ces nouvelles pratiques de travail. En effet, la réussite de l'inclusion numérique repose sur la capacité à porter la culture numérique au cœur de l'entreprise. Cet objectif d'acculturation ne se résume pas uniquement à l'usage d'outils numériques, il s'appuie sur des nouvelles méthodes de collaboration qui représentent à maints égards, de nouvelles façons de penser l'organisation du travail. L'entreprise doit, entre autres, pointer l'objectif du développement d'une culture de l'autonomie et de l'émancipation versus une culture du contrôle et de la verticalité des décisions. Par-delà la formation à l'usage aux outils numériques, il devient donc central de mettre en place une éducation numérique continue dans les entreprises, à travers un dispositif permanent d'accompagnement des salariés, pour répondre aux enjeux croissants d'inclusion numérique. Dans cette perspective, le numérique doit être appréhendé comme vecteur d'inclusion. Aussi, la capacité des entreprises à saisir les potentialités que recèle le travail en communauté « squads », notamment *via* la mise en place d'espaces de travail numérique est très certainement un levier de performance salariale et d'amélioration de la qualité de vie au travail.

De la Covid-19 à l'inclusion digitale

Jamila ALAKTIF, Professor, ISC Paris Business School

Quand le distanciel et l'inclusion ne font pas bon ménage

Les entreprises n'ont jamais été autant bousculées, passant du tout présentiel, au distanciel, puis au système hybride pour certaines. Elle est agréable la routine du travail à distance (enfin, pour une frange des employés). Entre l'économie du temps de transport, l'activation de la machine à laver entre deux « zooms », sans oublier le repas pris sur le canapé. Utilisé à bon escient, ce confort influerait positivement sur la productivité des employés. Et pourtant, bien des risques les guettent car les entreprises ne voient pas cette douceur de vie d'un très bon œil. La recherche publiée par le SRHRM (2021) indique que les travailleurs à distance craignent pour leurs évolutions de carrière. Loin des yeux, loin du cœur. Ce dicton s'applique également au travail. Les résultats montrent que les managers oublient parfois de distribuer les tâches aux employés à distance. Imaginons le scénario pour les promotions. Cela est un fait : les minorités sont davantage discriminées et toute crise renforce ce triste constat. La Covid-19 a la particularité de les pousser à des coûts supplémentaires pour l'acquisition du matériel informatique et l'accès à une connexion internet suffisamment forte pour assurer des heures interminables de réunions en ligne et des partages de fichiers lourds. Sans compter la garde des enfants qui constitue un autre enjeu. Le moindre cas contact à l'école, ou la maîtresse victime de Covid, suffisent à fermer la classe sur le champ, laissant très peu d'options pour un plan B aux parents concernés.

Besoin d'une inclusion « digitalement inclusive »

Pourtant, il existe un concept que l'on n'explique plus : l'inclusion, celle-là même qui a pour but de favoriser l'égalité, de comprendre et contrer les vulnérabilités. Alors pourquoi de telles inégalités ? En temps de crise, la diversité et l'inclusion ont tendance à passer au second rang, activités « essentielles » obligent. C'est principalement en temps de crise que l'inclusion doit être renforcée. Cela requiert une remise en question « constante » de la politique de diversité et du modèle de l'inclusion. Compte tenu de la propagation dévorante des technologies, l'arrivée prochaine du Metaverse voulant faire de nos vies des espaces principalement virtuels, voici quelques conseils pour le manager doté de l'étiquette « inclusion » :

- se mettre à jour sur « l'inclusion digitale » car le talent peut se trouver à des milliers de kilomètres et il appréciera l'ouverture d'esprit de son supérieur ;
- repenser sa vision du monde et considérer l'horloge biologique des employés : la période « pré-Covid » a marquée par le présentiel, de pair avec le présentisme. S'il est attendu de l'employé est d'effectuer son travail, il y a des chances que celui-ci soit performant à un horaire non-conventionnel (l'inspiration peut arriver tard le soir ou au beau milieu de la nuit), ce que le travail à distance peut lui permettre. D'où le besoin de revenir aux fondamentaux. Plutôt que le protocole administratif rigide, se recentrer sur les compétences des employés et leurs valeurs ajoutées produites, qu'elles soient physiques, virtuelles ou hybrides (et oublie plutôt que le protocole administratif rigide).

SHRM-Society for Human Resource Management (2021). Research Reveals Negative Perceptions of Remote Work, July 26, 2021.

Quand la pandémie efface les différences et est vectrice de l'inclusion des compétences, qu'en est-il des personnes ?

Marie-Noëlle ALBERT, Professeure, Université du Québec à Rimouski UQAR, Rimouski, Québec, Canada

Nadia Lazzari DODELER, Professeure, Université du Québec à Rimouski UQAR, Rimouski, Québec, Canada

Avec la pandémie, la rareté de main-d'œuvre dans des secteurs entiers de l'économie est devenue plus criante. Les organisations ont eu besoin de toutes les compétences disponibles. De plus, avec le télétravail, les différences (d'origine, par exemple) sur lesquelles l'accent est souvent mis (Morin, 2001) peuvent être moins visibles. Ainsi, les recruteurs ont pu être encouragés à sélectionner des personnes ayant des différences qui auraient pu les déranger auparavant. Toutefois, bien souvent, ce ne sont pas des personnes (avec toute la complexité et les facettes multiples que cela revêt) qui sont recrutées, mais juste des compétences, dans une vision très instrumentale des choses. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'inclure des personnes, mais juste des compétences dans une conception techno économique (Morin, 2020). Cette limitation ne permet pas d'accéder aux réels effets positifs de l'inclusion et peut être l'occasion de vivre les écueils de la diversité (Lazzari Dodeler, Albert & Ohin, 2020). Travailler avec des personnes diverses, les côtoyer pourrait permettre de les connaître, limiter les peurs et d'aller au-delà des différences. L'ouverture à l'altérité, amène le percevoir comme faisant partie d'un même « nous » (Morin, 1977, 2001, 2020). Ainsi, sous l'impulsion de la crise sanitaire, les entreprises ont recruté des personnes compétentes, différentes, reste à savoir si au-delà des compétences, la personne sera reconnue durablement.

Dodeler, N. L., Albert, M. N. & Ohin, A. Y (2020). Ingénierie ou ingenium de la gestion pour la diversité. Le cas d'une organisation bancaire, *Management & Sciences Sociales*, 29(29), 21-37.

Morin, E. (1977, *La nature de la nature* (Vol. 123), Paris : Seuil.

Morin, E. (2001), *L'humanité de l'humanité : L'identité humaine* (Vol. 5), Seuil.

Morin, E. (2020), *Changeons de voie. Les leçons du coronavirus*, Denoël.

Management post-Covid : ne lâchez pas la proie pour l'ombre !

Boualem ALIOUAT, Professeur, Université Côte d'Azur, Nice

D'un point de vue diagnostique, la crise sanitaire liée à la Covid-19 dure. Elle se pérennise. De crises en crises, elle en devient mutation. La mutation efface alors toute perspective d'une remise en l'état, toute résilience des structures, des tâches et des fonctions ou des relations. Paradoxalement, les organisations et les individus qui les composent sont fragiles ou ductiles sans jamais être complètement élastiques, aux déformations réversibles, ou encore plastiques, aux déformations permanentes. L'organisation et ses membres évoluent, pas toujours de concert. Ils agissent ou réagissent vers des objectifs renouvelés, pas toujours de conserve. Le chômage partiel, le travail en distanciel et l'atrophie organisationnelle ont appauvri l'importance du langage non verbal, handicapé l'intelligence émotionnelle, effrité les sentiments d'appartenance, « horizontalisé » les relations hiérarchiques verticales démotivant au passage les dirigeants ou détenteurs de statuts valorisants, généré des peurs des nouveaux entrants ou des compétiteurs plus agiles, accéléré les besoins de reconversion dû aux introspections nouvelles et remises en cause individuelles, révélé les points faibles des organisations et de nouvelles inaptitudes aux modèles et structures pré-Covid.

D'un point de vue symptomatique, on observe alors les vertiges du vide, l'émergence de nouveaux syndromes. En règle générale, trois cas se distinguent : (1) une forme plus ou moins prononcée de « syndrome de résignation » qui plonge les collaborateurs dans l'apathie ou la léthargie, en réaction à cette crise traumatique. Ces collaborateurs, certes minoritaires, ne présentent plus beaucoup de réactions aux stimuli managériaux, mais peuvent générer des éléments de blocages ou de crispation, parfois toxiques dans l'organisation et auprès des éléments motivés. Un autre cas plus fréquent : (2) une forme d'adaptation aux situations nouvelles, avec une perte plus ou moins importante de motivation et de productivité. Et enfin, (3) des cas de « suradaptation », l'humain devient trop humain dirait Nietzsche. Ces derniers ont découvert les vertus du distanciel, de l'aplanissement des relations hiérarchiques, de la prime à l'agilité, de la soustraction du langage non verbal... tant à titre personnel que professionnel, et leur productivité à court terme a progressé. Cette dernière catégorie demeure cependant un syndrome pour l'organisation en ce sens que leurs besoins ont évolué de manière irréversible, générant alors une propension plus forte à la volatilité.

Du point de vue thérapeutique, de celui des décisions ou des actions à mener pour n'exclure personne ou presque, il est utile de distinguer pareillement trois formes d'action effectives. (1) Pour les cas pathologiques résignés, il est urgent d'avoir recours à des experts de ces situations de crise et de blocages (médecins, psychologues, psychosociologues, coachs...). C'est aussi dans l'intérêt des collaborateurs que l'on souhaite conserver dans l'organisation en raison de leurs compétences. (2) Pour les cas d'individus adaptatifs, il est utile de mettre sur pied des programmes de convergence, de formations ou de recrutements favorisant des talents agiles, identifiant par là même les leaders d'action et d'opinion pour bâtir des dispositifs d'empowerment ou des conventions d'effort et d'initiative fondées sur des politiques de reconnaissance individuelle, de responsabilisation et de rémunération répondant à des besoins individualisés. Coacher et adopter des pratiques de management rassurantes. (3) Enfin, la troisième catégorie d'individus devra faire l'objet d'une attention particulière en raison de son haut degré de volatilité. C'est sans doute, la catégorie la plus exposée au turnover et aux besoins de reconversion. L'organisation peut ainsi perdre ses meilleurs éléments dans la période post-crise. Un plan de fidélisation, de véritable marketing RH, doit être mis en place pour ces collaborateurs, sur adaptés à la crise sanitaire. Si les organisations ont tendance à se focaliser sur ce qui ne va pas, elles doivent se souvenir qu'en période Post-Covid, elles ne doivent surtout pas lâcher la proie pour l'ombre !

Libérer la décision dans des chaînes humaines !

Christophe ASSENS, Professeur, ISM-IAE, Université Versailles-Saint Quentin, Université Paris Saclay

La question de fond est de savoir comment rendre l'entreprise post-Covid plus résiliente : face à d'autres pandémies, face à d'autres menaces systémiques provenant des cyber-attaques, face à l'ingérence économique des concurrents, face aux risques de désinformation sur l'image de marque dans les réseaux sociaux. Répondre à cette question n'est pas évident, car l'entreprise est souvent construite autour du dogme de la décision centralisée et verticale qui n'est pas adaptée pour résoudre des crises systémiques, car la décision entretient des silos, isole les individus, cloisonne les ressources et se prive d'une partie des forces nécessaires. Dans l'entreprise post-Covid, il faut faire émerger des décisions souples et réactives à partir du terrain, en faisant confiance aux individus concernés pour trouver la meilleure solution. Face à une crise systémique, il faut une réponse systémique avec une organisation en réseau, où l'individu se nourrit du collectif et où le collectif responsabilise l'individu, où chacun, petit ou grand maillon, détient une partie de la solution pour bloquer les chaînes de contamination ou au contraire pour propager les effets d'une expérience positive. Ainsi, l'entreprise post-Covid est devenue un réseau de chaînes humaines capable de gérer intelligemment des flux logistiques, d'informations, etc., où chacun est à la fois plus responsable individuellement et plus solidaire collectivement.

De l'entreprise à l'inter-entreprises, l'inclusion élargie

Marielle BABEAU, Fondatrice du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises, Chercheure à Montpellier 3, Laboratoire Corhis

La mobilité professionnelle constitue un enjeu majeur pour les entreprises qui font face à de grands défis dans ce contexte post-Covid. Les DRH accompagnent l'évolution de nombreux métiers et la pénurie de certains postes. Dans le même temps, plus de la moitié des salariés ont le souhait d'aller vers un nouveau projet professionnel. Pour répondre à ces besoins de mobilité interne et réussir l'évolution professionnelle de chacun, plusieurs entreprises consolident leur offre d'accompagnement des salariés. Certaines structures complètent cette offre interne en allant plus loin encore. On observe ainsi la structuration de réseaux de mobilité inter-entreprises. Ces réseaux innovants accroissent les chances de réussite des reconversions en élargissant les propositions d'emploi à d'autres structures. En effet, passant d'une entreprise à une autre sans avoir à vivre une période de chômage, le collaborateur gagne en motivation et en compétences. Ce type de coopération territoriale s'appuie sur la construction de dispositifs innovants de GRH, permettant de réussir une inclusion élargie au territoire, dans le but de compléter et d'optimiser l'inclusion en interne.

L'entreprise inclusive post-Covid : exclusion numérique et e-habitus

Cordula BARZANTNY, Enseignante-chercheuse Toulouse Business School

La pandémie de la Covid-19 demande d'importants efforts d'adaptation des salariés dans les entreprises avec une évolution rapide et la digitalisation forcée permettant une continuité d'activités. Cette transformation numérique est menée dans les entreprises avec l'examen de chaque poste de travail sur sa possibilité de travailler en distanciel (confinement oblige...). Les activités des salariés dans les bureaux, notamment des cadres et professions intellectuelles, permettent bien plus souvent la digitalisation si elle n'était pas déjà entamée, voire complète, avant la survenue de la pandémie. La possibilité et l'acceptabilité de travailler à distance grâce à la Covid-19 apporte *a priori* une fabuleuse flexibilité avec le télétravail. Mais qu'est-ce que le travail à distance implique au-delà de la continuité du service et des choix possibles des salariés pour le distanciel ? La catégorie socio-professionnelle détermine souvent l'aisance du salarié dans son espace de vie, permettant de disposer des locaux et du matériel adaptés à domicile pour travailler à distance dans de bonnes conditions. Équipements et connexions informatiques peuvent être soutenus par l'entreprise, mais cette dernière a moins d'influence sur l'espace de vie privée des salariés. Ainsi, la fracture numérique à plusieurs degrés (cf. Scheerder *et al.*, 2017) amène des défis d'inclusion nouveaux tels que la promotion d'un e-habitus et une réorganisation de l'espace privé à la recherche de l'équilibre travail-vie privée.

Robinson, L. (2009) A taste for the necessary : A Bourdieuan approach to digital inequality, *Information Communication and Society*, vol. 12, n°4, p. 488-507. doi : 10.1080/13691180902857678.

Scheerder, A., van Deursen, A. and van Dijk, J. (2017) Determinants of Internet skills, uses and outcomes. A systematic review of the second – and third-level digital divide, *Telematics and Informatics*, vol. 34, n°8, p. 1607-1624. doi : 10.1016/j.tele.2017.07.007.

Comment restaurer l'inclusion dans l'entreprise en dépit de la psychose de la Covid-19

Armand Polycarpe BASILE GBEDJI, Autorité de régularisation de l'électricité, Abidjan, Côte d'Ivoire

L'inclusion dans l'entreprise consiste à faire travailler plusieurs personnes ensemble dans la cohérence en faisant en sorte qu'elles ne remarquent pas leurs différences. L'avènement de la Covid-19 a brisé cette solidarité dans l'entreprise par la crise d'angoisse associée à l'impression de mort imminente qu'elle a semée et la stigmatisation des malades qui sont vus comme des personnes à ne pas contacter. Dans ce contexte, télétravailler avec un collègue malade ou récemment guéri de la Covid-19 était acceptable. Mais avec la reprise du travail en présentiel, la défiance des uns vis-à-vis des autres sera présente. En effet, personne ne sait si le collègue d'en face respecte les règles d'hygiène appropriées pour se protéger et protéger les autres. Ce sont des peurs légitimes que les dirigeants de l'entreprise doivent dissiper au plus vite afin de restaurer un climat de confiance entre travailleurs. Ils doivent faire preuve de psychologie en dédramatisant la Covid-19. Concomitamment, ils devront faire faire des tests de PCR aux salariés par intervalles de temps très rapprochés au départ, mais de plus en plus espacés dans le temps. Sur les lieux de travail, les mesures d'hygiène en vigueur seront exigées et respectées de tous. Les traitements administrés aux malades de la Covid-19 seront vulgarisés et rendus disponibles sur site gratuitement afin de redonner confiance à toute l'entreprise.

Mixité, diversité, inclusion... l'engagement collectif sur des valeurs comme solution

Viviane De BEAUFORT, Professeure ESSEC Business School

La France et l'Union européenne ont adopté des politiques publiques ambitieuses en matière de mixité, le premier facteur de Diversité, celle liée au sexe. Divers instruments incitatifs mais aussi des quotas assortis de possibles sanctions concernent désormais l'égalité femme/homme et tentent de donner réponse à une attente forte des collaboratrices et collaborateurs quant à une politique « Women friendly » en entreprise. Mais en ce qui concerne les autres diversités qui se focalisent davantage sur des minorités, la situation est plus contrastée. Un cadre spécifique a été élaboré pour accueillir les personnes en situation de handicap, cadre qui malgré des lacunes porte ses fruits, mais pour le reste il faut oser dire que la persistance de l'entre soi des élites demeure un problème. Or, la question longtemps demeurée latente de la diversité d'origine sociale (qui va souvent de pair avec l'origine ethnique ou géographique) déboule avec force et interroge les pratiques de recrutement. Enfin, les convictions et pratiques religieuses créent des clivages déstabilisant le vivre ensemble et nécessitent une politique d'inclusion dédiée. L'idéal Republicain laïque et égalitaire, fondé sur la méritocratie, bat de l'aile. Peut-on demander à l'entreprise de régler des problèmes que la société n'arrive plus à gérer à l'école ou dans nos villages et villes ? Fondée ou non cette charge semble bien être celle des RH qui, confrontées à des revendications communautaires ont tenté diverses initiatives (groupes de parole, médiation interne). Il semble que le plus efficace soit (même s'il ne prémunit pas l'entreprise de toute difficulté) la définition commune avec le CSE, d'une charte proclamant les valeurs éthiques partagées accompagnée d'un système d'alerte. L'expérience menée à l'Essec BS depuis 3 ans est à cet égard intéressante : professeurs, collaborateurs et étudiants ont acté l'écriture collective d'une charte du Respect d'Autrui, l'application de celle-ci à tous et la mise en place d'un système d'alerte et de référents qui bénévolement font remonter les incidents terrain. Cela a permis de créer un début de jurisprudence pour les cas qui, sans relever du droit pénal (propos ou comportement raciste), relèvent d'une zone grise, d'identifier le besoin de vérifier les valeurs à l'entrée à l'école et celui de faire prendre conscience lors d'ateliers de sensibilisation que se rapprocher d'un autre « miroir », réflexe confortable nous détourne de la source d'enrichissement individuel, collectif, personnel et managérial que représente l'acceptation de l'altérité. Il a été acté que la diversité dans une équipe génère un coût de transaction : le temps requis pour la bonne compréhension du point de vue de l'autre qui n'a pas les mêmes références. Plus l'entreprise se donne les moyens de limiter ce coût par des formations au fonctionnement d'équipes diverses, plus elle s'assure de la bonne intégration d'autres profils, plus elle disposera en son sein de talents divers œuvrant ensemble et sublimant les différences autour d'un objectif partagé. La charte sert à cadrer les valeurs collectives, les formations à les appliquer au quotidien. Se doter d'une raison d'être peut d'ailleurs faire partie du dispositif comme objectif partagé par le capital humain. Et, ce dernier aspect vaudrait bien un numéro à lui seul...

L'illusion de l'inclusion

Mustapha BELAIDI, Président de l'Association Algérienne des Ressources Humaines

Le langage qui fleurit chez certains observateurs patentés des soubresauts du management des ressources humaines en pandémie laisse augurer un plus d'humanité dans les rapports de travail, conquête que la période post-Covid pourrait entériner. Inclusion, altérité, solidarité, utilité sociale, management par la confiance, méritocratie, subsidiarité, autant de concepts qui tentent de donner corps à une telle tendance. C'est ainsi que la non-discrimination au sein des collectifs l'acceptation des différences, la revalorisation d'emplois marginalisés, une rémunération corrélée à la contribution, l'intérêt accordé aux suggestions et vœux du collectif et une écoute plus attentive de la hiérarchie peuvent améliorer la cohésion, mobiliser les employés et promouvoir une culture d'entreprise empreinte de ce que Gary Hamel et Michèle Zanini ont qualifié « d'Humanocratie ». Ce concept opposé à bureaucratie en ce sens qu'il inverse les rapports qui cantonnaient l'homme au rôle d'instrument des desseins de l'organisation, suppose également, ce qui semble plus délicat, de détendre la chaîne des responsabilités voire des pouvoirs. Une telle perspective devra s'affranchir d'une attitude de la hiérarchie qui redoute de voir son pouvoir s'éroder face à des employés probablement plus performants mais certainement plus exigeants aussi bien en responsabilités qu'en besoins. Le progrès sera sans doute palpable mais il y a fort à parier que l'inclusion ne triomphera pas d'une bureaucratie qui saura, une fois de plus, tourner à son avantage une telle avancée. En Algérie, aujourd'hui, cette perspective relève de l'utopie même si le parcours socialisant des années 1970/1980 a promu une tentation égalitariste qui imprègne encore certaines attitudes.

La pandémie, une chance pour les entreprises en termes d'inclusion ?

Youcef BENHAMOUDA, Maître de conférences, Université Abdelhamid Ibn Badis, Mostaganem (Algérie)

Cinq ans après les engagements solennels de 2015 à New York sur les Objectifs du Développement Durable (ODD), la Covid-19 vient déclencher un débat sur de nouveaux termes. Saurons-nous à la hauteur des ambitions posés par le modèle inclusif ? La responsabilité des entreprises en ce sens est très grande. La pandémie a provoqué une grande récession économique et une sévère instabilité sociale. La crise qui a suivi, a suscité beaucoup d'importance aux sujets sociaux. Les décisions des entreprises affectants les salariés notamment leur protection sanitaire et sociale, la politique de télétravail, l'insertion professionnelle et l'inclusion sont devenues essentielles. Les entreprises ont dû faire face à l'impact économique et social de la pandémie. La crise a automatiquement renforcé des tendances à l'œuvre, exposé la fragilité sociale et les vulnérabilités internes et externes. Elle a constitué (c.-à-d. la crise) à la fois une épreuve et une opportunité à saisir. En post-Covid l'inclusion doit tout comme la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) devenir un critère d'investissement majeur, elle devra influencer significativement sur les prix des actifs financiers de l'entreprise.

L'inclusion dans l'entreprise post-Covid, altérité ou engagement responsable ?

Amina BENRAÏSS, Professeure à la FSJES – Université Cadi Ayyad Marrakech

Bouchra BENRAÏSS, Professeure à la FSJES – Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – Fès

Longtemps considérée comme une pratique d'un management moderne et d'une démarche RSE avant-gardiste, l'inclusion en entreprise gagne indubitablement en envergure, associant l'économique, le sociétal et le managérial. Cette pratique connaît un essor tel qu'elle est devenue la pierre angulaire des conventions collectives ; dès lors l'hétéroclite devient une donne avec laquelle l'entreprise inclusive compose désormais. Néanmoins, dans ce nouveau contexte de la troisième décennie du XXI^e siècle, l'inclusion est plus qu'une variable déterminante dans la stratégie d'attractivité. Boostée par l'élan de solidarité qui a marqué les entreprises pendant la crise provoquée par la pandémie de la Covid-19, elle serait plutôt un mixage de l'empathie à une volonté de s'en sortir en groupe, mixage où la gestion par la différence et la gestion de la différence sont à repenser profondément afin de faire du facteur humain la principale richesse de l'entreprise et le fer de lance de sa performance. Mais se prémunir contre le dévoiement du concept même de l'inclusion et contre l'engagement de certaines entreprises juste pour marquer leur différence est un défi à relever en soi...

De la résilience inclusive à l'inclusion résiliente

Laila BENRAÏSS-NOAILLES, Professeure, IAE Bordeaux – IRGO Université de Bordeaux

Pour maintenir leurs activités, les entreprises ont procédé à des changements radicaux et à des adaptations essentielles tout en se conformant aux protocoles changeants imposés par les gouvernements. Elles ont fait preuve de flexibilité et de résilience. Le travail à distance a créé un terrain de jeu à la fois inclusif et équitable. Pour Katherine Conway, responsable de la diversité et de l'inclusion chez Aon, « ...dans les réunions virtuelles, tout le monde a la même taille de fenêtre sur l'écran [...] ». Qu'on soit dirigeant, junior ou le dernier arrivé, une réunion en ligne donne à chacun une place égale à la table... » (www.aon.com). Elle y voit un bienfait de la pandémie en faveur de l'inclusion : les travailleurs à domicile – des salariés qui ne sont pas en mesure de se rendre au bureau – qui étaient écartés des réunions « physiques » ont pu désormais y prendre part au même titre que tous les autres salariés. Un défi, dans l'entreprise post-Covid, serait de soutenir cette organisation qui répond à une attente partagée fondée sur l'équité et l'empathie dans une perspective d'inclusion résiliente. Dans cette même lignée, œuvrer pour une organisation qui reflète la réalité de la société en mettant l'inclusion au centre de ses valeurs constitue un autre défi. Les recherches montrent que les organisations inclusives sont considérées comme des employeurs plus attractifs par les générations Y et Z. L'inclusion devient un facteur clé de succès des employeurs dans leur quête de séduction des jeunes salariés potentiels.

Inclure l'inclusion pour un déploiement intégral du développement durable

Moez BEN YEDDER, Enseignant-chercheur, ISC Paris

Alors que le monde se relève lentement mais sûrement de la crise de la Covid-19, il apparaît de plus en plus clairement que les règles ont bel et bien changé pour une vision plus durable de l'économie. Certes, des foyers de résistance et des réflexes opportunistes qui ne voient des entreprises que leurs tiroir-caisse existent et existeront toujours. Toutefois, il est clair que la crise a été un facteur de réflexion et qu'elle a été un moment de prise de conscience à l'échelle de l'humanité pour un monde plus équilibré. Ainsi, projets de développement durable, normes ESG plus sévères, multiplication des certifications à portée sociétale, prolifération des comités éthiques, focalisation sur la raison d'être... le changement depuis longtemps espéré est en train de prendre forme dans les entreprises et l'économie du « monde d'après » démarre en semblant ternir ses promesses. Dans ce cadre, de nouveaux défis apparaissent et il convient de les considérer afin que la dynamique de reprise s'inscrive pleinement dans la logique de la durabilité. En effet, il semble que le déploiement du développement durable s'opère d'une manière dissymétrique quant à ses composantes. Tels qu'ils ont été pensés, le développement durable et les objectifs du millénaire insistent tout autant sur la dimension écologique que sociale pour accompagner la croissance économique. Or, dans beaucoup de cas, le passage au « vert » semble ne s'effectuer que dans la mesure la plus stricte du terme. De fait, on constate plus de volontarisme à adopter des démarches écologiques comme la réduction de l'empreinte carbone, l'utilisation de matériaux soucieux de l'environnement ou le recours aux énergies renouvelables... et beaucoup moins d'enthousiasme pour le volet social du développement durable. Les politiques d'inclusion sont souvent en retard sur les politiques environnementales et n'avancent pas au même rythme. Plusieurs facteurs pourraient expliquer cette situation comme, les retours plus immédiats en terme diminution des coûts et d'image de marques des projets environnementaux ainsi qu'une plus grande facilité à les mettre en pratique en comparaison aux démarches d'inclusion. Une telle application parcellaire du développement durable le réduisant à sa dimension écologique est forcément limitée car préserver la planète est une cause noble mais qui n'a de sens que si le plus grand nombre est en mesure d'en profiter. Concrètement cela se traduit par des produits plus écologiques mais aussi à des prix accessibles, par des services respectueux de l'environnement mais aussi des droits humains de ceux qui les fournissent ou encore par la sauvegarde de la nature mais aussi des communautés qui veillent sur elle. Dès lors il apparaît important de 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.

La crise sanitaire comme facteur d'accélération de l'inclusion

Charles-Henri BESSEYRE des HORTS, Professeur Emérite HEC Paris

L'une des principales leçons de la crise sanitaire est celle d'un questionnement de nos croyances et de nos pratiques. La pratique de l'inclusion n'échappe pas à ce mouvement dans la mesure où dès le début de la pandémie s'est posée la question de l'inclusion entre les différentes catégories de personnel qui vivaient différemment les conséquences des confinements : celle qui était en première ligne face aux clients, celle qui était en télétravail et celle qui était en chômage partiel. Comment maintenir l'unité du corps social dans un tel contexte a été un sujet dont se sont emparés les DRH et les dirigeants. 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 généralisation probable d'un mode d'organisation de travail hybride va forcer l'entreprise à mettre à mettre l'inclusion en haut de l'agenda des dirigeants.

Inclusion dans l'entreprise post-Covid : ne pas s'en laver les mains

Mustapha BETTACHE, Professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec, Québec

L'inclusion, c'est-à-dire la diversité en termes de gestion stratégique d'entreprise, est venue s'imposer face aux perturbations engendrées par la crise de la Covid-19, et ce, bien au-delà d'une démarche de nature juridique. C'est tout le dilemme des organisations ayant, de façon volontaire, stratégique ou culturelle, contribué à une répartition inégale des rôles professionnels entre, par exemple, les hommes et les femmes, conduisant ces dernières à une précarisation, voire une sous rémunération, et ce, même si elles ont courageusement continué à travailler durant la crise et tout en subissant une forte charge mentale liée à la prise en charge de tâches ménagères et d'éducation des enfants s'imposant à elles. À l'instar des femmes, certaines communautés racialisées auraient subi le même sort selon des données probantes provenant de divers pays. Dans une situation d'incertitude et de bouleversement en lien avec la crise de la Covid-19, les organisations se tournent vers la diversité qui est apparue comme un moyen privilégié à l'effet de poursuivre leurs activités et d'accroître leur efficacité économique. Plus encore, une telle réorientation stratégique apparaît essentielle pour des organisations qui se veulent socialement responsables. Une telle situation milite en faveur d'une réinvention du monde du travail futur, particulièrement en termes de représentativité du personnel en permettant un meilleur accès à de nouveaux bassins d'employé(e)s compétent(e)s et talentueux(ses), et ce, sans exclusion basée sur le genre, le handicap, l'ethnie, etc. Dans le tourbillon de la crise actuelle de la Covid-19, un des défis majeurs sera le renforcement d'une équité entre les sexes, et ce, par le truchement d'une meilleure représentativité des femmes, voire une plus forte présence dans les échelons décisionnels des organisations. Il devrait en être de même, au-delà de l'égalité des sexes, pour une meilleure représentation des personnes racialisées aux niveaux décisionnels des organisations. En somme, l'amélioration de la gouvernance devra nécessairement passer par un accroissement significatif des bassins de talents. À un niveau plus général, les politiques publiques devront nécessairement accompagner ces changements induits, ne serait-ce que par le truchement d'un meilleur soutien à la garde des enfants dont les parents travaillent, et ce, en vue de diminuer notamment la charge des tâches ménagères, faute de quoi nombre de femmes seraient amenées à réviser leurs ambitions professionnelles, voire conduites à démissionner, un exode massif des femmes du marché de l'emploi pointant à l'horizon si l'on se fie aux dernières analyses. La concrétisation des défis de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid nécessitera de livrer un combat sans merci des préjugés empreignant la culture organisationnelle dans son acception la plus large. Toutefois, ne pourrait-on pas émettre un bémol sur tous ces défis, considérant le réflexe, dans une situation de crise, de préférer protéger les plus forts, la crise financière de 2008 faisant foi. Face à la menace, n'est-il pas malheureusement plus fréquent, humainement parlant, de se sécuriser par un retour à des pratiques anciennes, plus familières et opportunes ? Tout un dilemme ! Enfin, est-ce possible de se poser la question des défis de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid sans prendre en considération la question sociale du partage des gains devant être au centre du débat en tant que question centrale et cruciale ? Ou bien faudra-t-il s'en laver les mains, les gestes barrières faisant le reste ?

L'entreprise post-Covid : vers un management inclusif augmenté

Ingrid BIANCHI, Conseil RH et Stratégie Diversité, Diversity Source Manager

Jusqu'à présent, l'inclusion était une démarche volontariste destinée à faire une plus grande place à la diversité dans l'entreprise, pour des raisons éthiques, sociétales ou de performance économique. La situation post-Covid incite à élargir le champ de vision pour s'intéresser à la singularité de chaque salarié. En effet, la crise a obligé à repenser l'organisation du travail pour s'adapter aux restrictions sanitaires et a donné goût à une plus grande flexibilité grâce à l'utilisation massive des outils collaboratifs digitaux. L'autonomie acquise par le salarié et le vécu d'une crise sanitaire sans précédent l'ont conduit à repenser son rôle dans l'entreprise, donnant naissance à de nouvelles attentes : le besoin d'une reconnaissance individuelle et la recherche d'un sens à son travail. Cette évolution du rapport au travail et la complexité des prises de décisions exhortent l'entreprise à s'appuyer sur toute la richesse de son capital humain qui, au-delà de la diversité visible en terme d'âge, de genre, d'origine, se nourrit également de la diversité des situations et des contraintes personnelles (géographique, économique, familiale...), des parcours ou des modes de fonctionnement et des sensibilités. Pour mobiliser l'engagement de ses salariés, l'organisation doit renouveler ses pratiques managériales pour être à l'écoute et prendre en compte les besoins de chacun tout en facilitant et préservant le collectif. L'inclusion devient alors un nouveau paradigme pour replacer l'humain au cœur d'un nouvel équilibre économique et sociétal qui consiste à valoriser la singularité de chaque salarié pour faire de sa différence une force et à créer les conditions pour qu'elle s'exprime librement et équitablement au profit d'une performance collective.

Le pilotage de la performance globale en question

Georges BIDI, MCF, IUT de Moselle-Est, Université de Lorraine

Le pilotage de la performance globale a longtemps fait référence à l'utilisation d'outils et d'indicateurs pour mesurer les axes de progrès de la stratégie RSE développée au sein des organisations. L'intérêt est de communiquer en direction des multiples parties prenantes. Mais, quel a été l'utilité de ces indicateurs en période de crise ? Ce qui conduit donc à poser les bases d'une réflexion sur la pertinence du pilotage de la performance globale par les indicateurs et leur capacité à « aider » l'entreprise à sortir de situations compliquées. La crise de la Covid-19 est venue (re)mettre l'homme au centre des préoccupations. Pour prétendre à une meilleure performance globale, l'entreprise post-Covid doit davantage se focaliser sur l'humain et son environnement direct. L'homme doit être au cœur du système organisationnel. Il s'agira d'élaborer un modèle de management responsable. Bien entendu, le modèle sera d'autant plus efficace qu'il définira un système de management participatif avec une forte implication de la hiérarchie – du « libérateur » – dans la délégation et l'autonomie des salariés. En effet, les organisations doivent tendre vers un modèle plus « libéré ».

Inclusion à distance : le défi de la communauté devenue virtuelle

Mireille BLAESS, VP Human Capital, VCLS

Afin qu'une inclusion existe dans l'entreprise, plusieurs conditions doivent être réunies.

De la perméabilité...

Il s'agit par exemple de faire en sorte que chacun trouve sa place dans un collectif. Il s'agit aussi que ce collectif fasse émerger des différences qui permettent l'évolution de ce même groupe. Il faut donc qu'il y ait des relations et des interactions entre les personnes et aussi pouvoir accueillir des « étrangers » au groupe existant. La perméabilité est nécessaire à l'inclusion. Pourtant la période de crise sanitaire développe une imperméabilité, une distance physique dans la relation aux autres avec des conséquences sur les plans relationnel et psychologique.

...À la cohérence

Est également nécessaire une cohérence, une égalité de traitement qui doit être perçue, visible par les membres de la communauté. L'inclusion suppose la reconnaissance, le respect de l'individu mais aussi un partage avec des collègues de propos, d'énergie... La Covid-19 a eu pour effet de bousculer ces éléments constitutifs de l'inclusion. Quelle est en effet la communauté dans l'entreprise avec un lieu de travail qui est devenu plus diffus ? Quelles sont les interactions entre des personnes qui ne se rencontrent plus vraiment ? Si le groupe n'existe plus en tant que tel, qu'entend-on par étranger au groupe ? Quelles sont les valeurs partagées ? Sous quelle forme ? Comment mettre en œuvre de la perméabilité dans une relation distante ? Autant de questions qui sont nos futurs défis : recréer des groupes, reconstituer des échanges autres que virtuels, mettre de l'énergie en commun, en proximité... Qu'est-ce que nous permettra ou non le monde de demain... ? Ou comment inventer l'inclusion à distance !

De l'entreprise post-Covid, comme forme d'entreprise inclusive aboutie

Jean-Pierre BOUCHEZ, Créateur de PlaNet S@voir, Directeur de recherche (HDR) à l'université de Paris-Saclay

Les dirigeants et managers éclairés avaient déjà intériorisés et pratiqués avant la pandémie, des modes de gouvernances fondés sur la confiance et l'autonomisation des personnes et des collectifs. D'autres, initialement peut-être moins avisés, ont su saisir intelligemment les opportunités associées à ce vaste laboratoire en vraie grandeur que fut cette pandémie (associée notamment aux pratiques de travail hybride), pour reconsidérer leur manière de travailler. Ces différentes pratiques ont ainsi mis en exergue des valeurs de collaboration et de solidarité, mais dont l'aboutissement doit se traduire par des pratiques managériales inclusives, sans pour autant nier toute forme de diversité. En d'autres termes, dans cette perspective, c'est à l'entreprise de faire la démarche, dépassant ainsi la simple intégration sociale, qui peut apparaître à l'extrême comme potentiellement excluante au regard de la norme culturelle implicite ou explicite de l'organisation. Inclure socialement des personnes conduit donc à repenser profondément le fonctionnement du collectif. Ce qui nécessite une inversion la démarche classique, en accueillant et respectant les « différences » de manière à le rendre bénéfiques pour la collectivité. Ce qui n'est pas nécessairement une démarche naturelle... Elle contribuera alors à coup sûr, à libérer et donc autoriser des formes de collaboration enrichies génératrices d'innovations potentielles, en vue de leur aboutissement.

Venit, vidit, vicit ! Ou le management post-Covid

Nadia BOUDDANE, Responsable Risk Management & Système de Management Intégré, Nareva Holding, Maroc

Somme toute, ce contexte pandémique nous a permis de développer des réflexions sur un management changeant et plus souple, qui permet d'absorber les chocs imprévus qui peuvent surgir. Nous sommes conscients que le monde dans le lequel nous vivons connaît et connaîtra des changements insoupçonnés qui se profilent. Par exemple, l'émergence de l'intelligence artificielle et la transformation digitale qui prennent de plus en plus de place dans la vie des Hommes. Certainement, cette nouvelle forme d'intelligence va davantage prendre place dans les organisations, ce qui nous oblige à réfléchir dès maintenant à une nouvelle forme de management qui peut coopérer avec cette intelligence ou du moins l'intégrer dans ses développements. La recherche dans le domaine du management combien même elle se dit réservée aux organisations, cela n'empêche qu'elle doit aussi continuer à suivre le monde et ses changements. Au sein de la société où il vit, l'Homme change à travers les développements et les mutations qu'il vit en société. Les mutations concernent la culture, le mode de vie, les préoccupations sociales et environnementales, l'impact du climat, l'impact des réseaux sociaux, les problèmes géopolitiques..., qui façonnent le monde et par là l'Homme. Ces changements doivent être suivis aussi par le management qu'il faut réinventer. Nous pensons qu'il faut faire bouger les lignes du management parce que c'est le seul moyen de garder cette science vivante et surtout capable de suivre les évolutions et les changements que connaît le monde.

Approche inclusive élargie à tout le monde

Natalia V. BOUROVA, Professeure, Université d'État d'Economie de Saint-Pétersbourg, Russie

Les pouvoirs publics aident les populations à surmonter les crises omniprésentes – crise de la santé et des capacités physiques, celle économique et des revenus, difficultés socio-psychologiques de solitude et isolement. L'inclusion pendant la pandémie concerne tout le monde, y compris les travailleurs des secteurs publics et surtout des services médicaux. Les maisons privées se voient heurtées à des innovations (surtout, l'introduction des technologies numériques) qui sont imposées par la lutte contre le virus – le travail éloigné pour les employés, les instruments de gestion des équipes qui ne se rencontrent plus en même lieu, la vie au travail qui s'est déplacée à des maisons des employés. La pandémie a accéléré la différenciation des critères de sélection des individus pour l'entreprise. Avant la pandémie, le résultat de l'activité professionnelle jouait un rôle important, mais d'autres facteurs étaient primordiaux – les capacités physiques d'arriver au lieu de travail, la conduite et l'apparence croisées avec la perception à travers les stéréotypes du genre, de l'âge, de l'origine ou du choix du style de vie. Une distanciation sociale inédite a contraint de rejeter les clichés appliqués auparavant au choix des employeurs pour embaucher ou promouvoir des personnes, le jugement des qualités apparentes des personnes a cédé à une évaluation des résultats produits et des capacités de s'adapter. Si on travaille à domicile, le principe d'égalité est réalisé, au dépit de la fraternité, mais en faveur de la santé et de la vie.

Du leadership inclusif pour faire face à une pandémie exclusive !

Rachid BOUTANNOURA, Enseignant-chercheur à l'École Supérieure de Technologie de Safi, Université Cadi Ayyad – Marrakech

Les pandémies sont à la fois sanitaires et sociales. Les chocs révèlent souvent les fissures de nos sociétés. On assiste à une montée de la précarité et de l'exclusion. Au travail, les politiques ont également un impact différent sur les individus en fonction de la classification des emplois, des conditions de vie, du genre, de l'aisance avec la technologie et de la capacité à télétravailler, ce qui creuse les inégalités. Aujourd'hui, il est plus important que jamais pour les organisations de réinventer leurs méthodes de management et d'instaurer progressivement un leadership inclusif. Celui-ci devrait se nourrir de trois grandes valeurs : Équité pour promouvoir un traitement équitable des collaborateurs ; Affiliation pour témoigner de la reconnaissance et favoriser la sécurité psychologique ; Inspiration pour tirer parti de la diversité et rectifier le tir face à des politiques qui peuvent être involontairement exclusives. Pour J. Schumpeter, la « destruction créatrice » est la dynamo de tout progrès. Bon gré mal gré, le coronavirus a mis fin à certains processus. Il s'agit, à présent, de créer de nouvelles façons de manager les organisations. Le leadership inclusif se fait sentir à travers des progrès aussi bien quantitatifs (aspects économique-financiers) que qualitatifs (aspects extra-financiers, notamment sociaux). Le manager est donc le principal acteur pour faire de la méthode d'organisation un outil d'inclusion à un moment de l'histoire où la pandémie a dessiné le tableau morose de l'exclusion.

Ne pas confondre inclusion et assimilation ou intégration

Jacques BROUILLET, Avocat, barreau de Paris, Cabinet ACD

Il convient à mon avis de s'entendre d'abord sur le sens et la finalité à donner au mot « INCLUSION, » car « mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde » aurait dit Albert Camus. Même si cette citation se révèle apocryphe, car elle serait due, en fait, au philosophe Brice PARAIN, son grand ami, elle doit nous inciter à faire certaines distinctions telles que : – l'assimilation ou l'intégration qui s'opposent souvent dans le débat concernant la politique migratoire, sans avoir vraiment su démontrer l'efficacité supérieure de l'une par rapport à l'autre ! En tout cas, ni l'une ni l'autre ne paraît adaptée à l'entreprise de plus en plus confrontée à la réalité de la diversité des profils recrutés pour ne pas dire à celles qui estiment bénéfique de la promouvoir ! L'assimilation risque de conduire à une armée de clones invertébrés et par conséquent peu créatifs. L'intégration peut apparaître plus positive par une volonté d'accueil et d'échanges ouverts sans dépersonnaliser l'autre. C'est ainsi que les polonais, italiens(etc..), ont su s'intégrer en conservant un lien avec leur pays d'origine ou ils voulaient retourner pour leur retraite – la distinction à faire entre discrimination et inégalités ou différences de traitement. Chacun sait bien qu'une discrimination ne peut être invoquée que sur l'un des cas précisément cités par les articles 225-1 à 225-4 du Code Pénal (à ce jour 23 !) ou par les articles 1131-1 à 1134-10 du Code du travail, ce qui ouvre le choix entre une action devant le CPH ou la juridiction pénale... ce qui est d'ailleurs l'une des premières difficultés pour la victime ! Par contre une inégalité ou différence de traitement peut être soulevée devant le CPH, mais à condition de comparer et démontrer que deux personnes dans une situation identique ne sont pas traitées de manière semblable NB : depuis la loi égalité de Décembre 2016, la personne chargée du recrutement doit être formée à la non-discrimination tous les 5 ans... mais il n'est pas évident que cette obligation soit effectivement appliquée, ou évite des exclusions xénophobes ! Ces distinctions entre discrimination ou différence de traitement sont devenues plus complexes à faire, du moins dans l'esprit des personnes concernées, avec le phénomène de la victimisation souvent encouragé par les tribunaux sous le sceau de la protection de la vie privée opposée parfois même au respect des règles collectives. Ceci dit, dans l'entreprise post-Covid, les motifs de contestations évoqués ci-dessus ne font que se développer, ne serait-ce que par l'extension du télétravail qui constitue une forme d'exclusion de la communauté. (Pas toujours volontaire, notamment avec la décision du gouvernement d'imposer au moins 3 jours de télétravail dès le 3/1/2022). En tout cas la distanciation physique ne peut être réduite par des outils de transmission ou

de communication pour préserver les indispensables « relations humaines » et le télétravail risque de nous ramener à la situation du travail à domicile du XIX^e siècle, avec le paiement à la tâche, une forme d'isolement contraire à la notion même d'entreprise avec son unité de temps et de lieu propre au théâtre grec, la réduction du rôle des représentants du personnel, ou le renforcement des dérives des travailleurs « ubérisés ». Dans l'entreprise post-Covid le retour au bureau semble souhaité par davantage de travailleurs toujours en attente de reconnaissance. Enfin, il faudra se préserver du « langage inclusif » qui se développe de manière absurde et inquiétante sous prétexte d'égalité des genres !

Les ratages féconds de l'inclusion

Vincent CALVEZ, Professeur, ESSCA, Angers

Oui les ratages peuvent avoir un sens, à condition d'être partagés. Les ratages de l'inclusion sont ainsi nombreux dans les organisations, car il est plus aisé pour nous, enseignants-chercheurs, de donner les réponses attendues. Pourtant lorsque l'on maintient un lien fécond avec des diplômés, le portrait qu'ils dressent à l'occasion des organisations dans lesquelles ils œuvrent est assez contrasté et des pratiques de GRH inclusives peinent parfois à s'imposer. Je citerai deux exemples, L'un est celui d'un employé, en trop, qui provoque des rejets diffus dans l'équipe. Un sentiment de malaise persiste et le groupe et son manager vivent avec ce non-dit. L'employé sort en pleurs d'un bureau mais on laisse passer, encore, l'occasion de crever l'abcès. « Et en plus il prend ses RTT le mercredi alors qu'il n'a même pas de gosses », tel est un autre commentaire d'un membre de l'équipe. Jusqu'au jour où le manager découvre la réalité. L'employé veut changer d'identité et reçoit, le mercredi, des traitements hormonaux. Le manager comprend tout à coup le pourquoi du rejet, des remarques répétées qu'il n'a pas su interpréter, des moments de tension qu'il n'a pas pu analyser. Le second exemple concerne une politique d'inclusion qui amène à accueillir notamment d'anciens détenus auxquels on n'est pas tenu de demander la nature de leur crime et ils ne sont pas tenus de le révéler. L'intégration du nouvel employé se fait à merveille : bon professionnel et bon collègue de travail. Cela jusqu'au jour où lors d'une rencontre au pub, on lui demande pourquoi il a fait de la prison. Pour viol répond-il. Une trainée de poudre flambe alors dans l'usine et le manager reçoit des employés refusant désormais de travailler avec leur collègue. Finalement, on licencie ce dernier pour une peccadille et pour éviter de traiter cette situation plus en profondeur. Ces deux cas témoignent de ratages de l'inclusion dont il faut s'emparer en tant que professionnel RH ou enseignant afin de mieux former les futurs praticiens à la grande complexité de cette notion incontournable, généreuse mais ô combien sensible.

Vers une société post-Covid inclusive ! Quels défis pour les managers ?

Laura CARMOUZE, MCF, IMPGT, CERGAM, Aix Marseille Université

Djelloul AREZKI, MCF, IMPGT, CERGAM, Aix Marseille Université

Une « Plateforme de l'inclusion » créée en avril 2020 par le ministère du Travail, de l'emploi et de l'insertion ; le premier « Sommet de l'inclusion économique » organisé en novembre 2021 au ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance ; l'inclusion n'a de cesse de s'inviter dans le débat public malgré les nombreuses controverses sémantiques dont elle fait l'objet ! Question(s) d'inclusion ou d'intégration ? L'intégration nécessite qu'une personne s'ajuste vis-à-vis du système existant par l'intermédiaire de structures spécialisées, ayant pour objectif de rétablir ou de compenser des fonctions physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles. Le prix Nobel d'Économie Amartya Sen envisage l'inclusion comme un processus d'expansion des libertés fondamentales visant à transformer la société. Quid des défis de l'inclusion pour les organisations post-Covid. Les travaux de la Chaire Organisations et Territoires des Arts de la Culture et de la Création de l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale montrent que les organisations culturelles sont à l'avant-garde des pratiques inclusives. Les défis relevés sont de taille, à l'image de l'inclusion d'une diversité de parties prenantes lors du processus de production, de la phase de création jusqu'à la diffusion de l'œuvre. Cette inclusion peut se faire par le biais d'une hétérogénéité de pratiques à l'image du bénévolat ou encore des dispositifs numériques et de la réalité virtuelle.

Compatibilité et complémentarité des savoir-être : la clé de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid

Philippe CAVAT, Partenaire, Alexander Hughes

La dimension « Soft » (« *soft skills* » résultant d'une combinaison de compétences comportementales et de traits de personnalité) du profil de compétence d'un collaborateur est reconnue depuis longtemps comme un élément important conditionnant son inclusion au sein de l'entreprise qui l'accueille, tout aussi nécessaire que la dimension « Hard » de son profil (« *hard skills* » résultant d'une combinaison de connaissances et d'expériences). Mais jamais cette dimension des *soft skills* n'aura pris autant d'importance qu'aujourd'hui. L'entreprise post-Covid a du se transformer en profondeur, jusqu'à parfois remettre en question son ADN, afin de développer des capacités d'agilité, de collaboration ou encore de créativité qui hier étaient considérées comme souhaitables et qui s'avèrent aujourd'hui nécessaires à la survie même de l'entreprise. Pour beaucoup d'entreprises qui s'étaient engagées dans une démarche de lente transformation culturelle, la crise pandémique a servi de catalyseur et d'accélérateur de cette nécessaire transformation. La culture d'une entreprise ne se décrète pas en haut lieu dans l'organisation par la simple communication d'une liste de valeurs d'entreprises ; elle se vit au quotidien et résulte de la somme des comportements individuels observés et l'évolution souhaitée de cette culture ne peut être obtenue que par l'évolution de ces comportements. Dans ce contexte, l'inclusion d'un nouveau collaborateur sera conditionnée par l'adéquation des *soft skills* de cette personne avec la culture cible souhaitée par l'entreprise. Cette adéquation résulte d'une double condition : – leur Compatibilité avec la culture souhaitée (l'inclusion du nouveau collaborateur est facilitée) ; – leur Complémentarité avec les *soft skills* déjà présents au sein de l'équipe (l'inclusion du nouveau collaborateur renforce la diversité et donc le niveau de performance de l'équipe). Lorsque Jean Castex, alors Monsieur Jeux Olympiques à Matignon, nous a demandé de l'aider à réconcilier l'Élysée, le Comité Olympique, la région Île de France et la Mairie de Paris qui ne parvenaient pas à s'entendre sur le nom du futur Directeur Général du COJO (Comité d'Organisation des Jeux Olym-

piques de Paris 2024) qui allait diriger cette organisation sous le leadership de son président Tony Estanguet, nous avons proposé de mesurer par un *assessment* individuel les niveaux de Compatibilité et de Complémentarité des *soft skills* des 70 candidats avec ceux de Tony Estanguet. Après des mois d'indécision, un consensus a pu être obtenu en constatant que l'un des 70 candidats était tout à la fois le plus Compatible, par ses valeurs et motivations avec Tony Estanguet, mais également le plus Complémentaire par ses compétences, permettant d'optimiser le champ de compétences du binôme de tête.

Défi post-Covid : eInclusion pour un eManagement efficient à l'Hôpital

Nathalie CHARTON, Chargée de projet en innovation Managériale et QVT, CHRU Nancy

Une entreprise inclusive aujourd'hui est une entreprise qui crée les conditions au sein même de son organisation pour que ses professionnels puissent exprimer et développer leurs compétences, avec leur différence et se doit également de prévenir les discriminations. En ce sens, l'inclusion revêt plusieurs dimensions sous l'égide de la QVT (Qualité de Vie au Travail) et son développement doit tenir compte du contexte propre à l'entreprise elle-même. Dans le cadre de son projet social et Qualité de Vie au Travail, le CHRU de Nancy a souhaité mettre en place une politique et une gouvernance pour l'égalité professionnelle :

- évaluer, prévenir et traiter les écarts de rémunération ;
- garantir l'égal accès pour les femmes et les hommes aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois ;
- mieux articuler vie personnelle et vie professionnelle ;
- lutter contre les violences sexuelles et sexistes, les harcèlements et les discriminations.

À la faveur de la pandémie, des dimensions de la notion d'inclusion, qui étaient jusqu'ici moins mises en lumière, prennent leur essor et constituent désormais de nouveaux défis pour les organisations hospitalières. Parmi ces aspects nous évoquons l'« e.Inclusion » (cf. Conseil National du Numérique, 2011) motivée par les profondes transformations de multimédiatisation de l'activité : Travail collaboratif supporté par des médias multiples, télétravail, supports d'aide à la décision, collectivisation et pluridisciplinarité interne et externe, institutionnalisée ou informelle, complexification des contextes de la communication. Ces évolutions, propulsées fortement en période Covid par la distanciation sociale et le télétravail, induisent de fait de nouvelles pratiques managériales au sein du monde hospitalier. Bien utilisées, elles sont source d'efficience au travail et créent des communautés de partage de connaissances et d'informations au niveau de l'organisation et des systèmes humains qui la constitue. Mal utilisées, elles peuvent réduire la performance et générer du stress au travail. Ainsi, pour permettre le développement du « e.Management » au sein du CHRU de Nancy, nous avons mis en place des dispositifs de formations pragmatiques pour communiquer efficacement, manager avec esprit d'équipe, développer son leadership dans les situations de communications digitales. Ces formations visent à donner aux responsables des catégories médicales et non médicales des moyens pour manager leur relations professionnelles avec les interfaces numériques (mails, teams, téléphone, réseaux sociaux, etc..) de façon adaptée aux situations qu'ils sont amenés à gérer et réguler dans le cadre de leurs fonctions et de leurs interactions intra et extra service, à l'échelle de l'établissement et du GHT (Groupement Hospitalier Territorial). L'« e.Inclusion » pour un « e.Management » efficient est un des défis porté par le CHRU de Nancy dans sa politique de Qualité de Vie au Travail et poursuivi dans son Projet Social 2021-2025.

La maîtrise des algorithmes pour éviter des dérives

Pierre CHAUDAT, MCF, IAE Clermont Auvergne – School of Management

Si la question de l'inclusion est aujourd'hui centrale pour les entreprises, c'est qu'elle répond à un intérêt compétitif en termes de marque employeur, d'engagement, de créativité et de performance. Pour répondre au mieux à cet enjeu, le traitement de l'inclusion n'échappe pas à l'utilisation des outils numériques dont les usages ont été fortement accélérés par la crise de la Covid-19. Si l'usage des algorithmes permet de qualifier la fonction RH de « RH augmentée » permettant entre autres aux collaborateurs de se délester d'un certain nombre d'activités routinières et automatisables, l'actualité récente s'est fait l'écho de risques de discrimination et d'atteintes aux droits fondamentaux. Plusieurs cas médiatisés, comme ceux de Google et Amazon, l'ont illustré. L'un des nouveaux défis de l'inclusion consiste ainsi à s'assurer des effets maîtrisés des algorithmes. Une Intelligence Artificielle (IA) non inclusive et non maîtrisée pourrait conforter des biais discriminants et/ou en former de nouveaux. C'est la raison pour laquelle dernièrement le Défenseur des droits recommande entre autres de renforcer les obligations légales en matière d'information et de transparence à l'égard des usagers, de réaliser un contrôle régulier des effets des algorithmes, de former et sensibiliser les professionnels à ces problématiques et enfin de soutenir la recherche pour développer des études de mesure et des méthodologies de prévention de ces nouvelles formes de discriminations.

Négociateur pour tous, facteur clé de l'inclusion

Jérôme CHEMIN, Secrétaire Général Adjoint CFDT Cadres

La crise sanitaire et le télétravail imposé ont fait « rentrer » de nombreux managers dans le quotidien de leurs équipes. Faute de pouvoir apporter des réponses attendues par les salariés dans des domaines qui ne sont pourtant pas de leur ressort (maladie, vulnérabilité, dépendance, aidant familial, détresse psychologique ou financière...), nombreux sont les encadrants qui ont manifesté leurs malaises devant de telles situations et ont souvent mal vécu leur impuissance à pouvoir y répondre. Pour la CFDT Cadres, les managers ne doivent pas se retrouver seuls face à ces situations et pouvoir faire remonter les cas identifiés en toute confidentialité aux représentants du personnel, médecins du travail, psychologues, assistantes sociales qui ont, eux, les moyens de répondre aux attentes et besoins des salariés. À son tour, une organisation comme la CFDT Cadres ne peut ignorer ces situations et ne pas aider ses adhérents dans leur quotidien souvent chahuté par les problèmes de la vie. Notre revendicatif doit être en adéquation avec leurs attentes. Les sondages que nous avons réalisés ces dernières années montrent par exemple que c'est souvent la demande d'une meilleure flexibilité dans l'organisation du temps de travail qui arrive en tête des attentes des cadres. La CFDT Cadres sera en appui de tous les militants dans les négociations en lien avec ces sujets ; handicap, égalité professionnelle, aménagement du temps de travail, télétravail. Inclure tous les salariés, ce n'est pas forcément prendre des mesures pour certains – avec le risque de les stigmatiser – mais négocier pour tous des conditions de travail favorables aux traitements de ces situations particulières.

De l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap au Maroc : portée et leviers d'actions

Adil CHERKAoui, Professeur HDR, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ain Chock, Université Hassan II de Casablanca

Au Maroc, le taux de personnes en situation de handicap est de 6,8 %, soit environ 2 millions de personnes, selon l'enquête nationale sur le handicap réalisé en 2014. 68 % vivent en milieu urbain contre 41,5 % en milieu rural ; 51,4 % sont des femmes tandis que 48,6 % sont des hommes, et 47,8 % sont âgés de 60 ans et plus. Désormais, l'emploi des personnes en situation de handicap (PSH) au Maroc constitue un véritable enjeu de société. Il s'inscrit pleinement dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et participe à la qualité de vie au travail et à la performance des entreprises (diversité des équipes, productivité, image sociétale et réputation, bonne compréhension des besoins des clients...). La question est d'autant plus urgente et importante dans la mesure où les personnes en situation de handicap (PSH) sont davantage touchées par le chômage. Les statistiques officielles font ressortir un taux de chômage des PSH quatre fois supérieur au taux national (Haut-Commissariat au Plan (HCP), ministère de la Solidarité, organisation OXFAM). D'ailleurs et selon le HCP, 51,3 % des PSH se trouvent en âge d'activité (15 – 60 ans) soit 1 160 714 personnes. 27 % seulement des PSH qui sont occupées (occasionnellement ou d'une manière permanente) dont seulement 11,2 % des femmes, sachant que le taux national d'occupation est de près de 50 % pour l'ensemble de la population marocaine (HCP, 2014). Sans oublier que les PSH qui se déclarent en chômage (c'est-à-dire à la recherche d'un emploi) sont de 24,6 %, soit 285.809 personnes dont 38,1 % sont des femmes. Plusieurs problèmes sont généralement évoqués : le manque, voire l'absence des dispositifs d'accessibilité ; le déficit de formation et de qualification professionnelles, les exclusions et les discriminations entre autres à l'embauche, la mauvaise prise en charge institutionnelle, l'absence de couverture sociale..., etc. Les statistiques révèlent également que 12 % seulement des personnes handicapées sans instruction sont actives, le taux brut d'activité se situe autour de 25 % pour les personnes ayant les niveaux d'instruction préscolaire, fondamental I et II. Il passe à 39 % pour les personnes handicapées ayant un niveau d'études secondaires et enfin, à plus de 53 % pour celles de niveau supérieur. Cela confirme le rôle majeur de la formation qui conditionne l'employabilité des personnes en situation de handicap au Maroc. L'activité des PSH et leur niveau d'études sont parfaitement et positivement corrélés. Plusieurs facteurs expliquant cette faible représentativité des personnes en situation de handicap sur les lieux de travail : En effet, l'étude menée auprès des entreprises engagées en matière de RSE fait ressortir la méconnaissance (voire l'incompréhension) du handicap par leurs directeurs des ressources humaines. En effet, le handicap est souvent réduit à une personne en fauteuil roulant, aveugle, sourde ou ayant une déficience mentale. Les discussions menées à ce sujet laissent remarquer la présence des filtres invisibles du handicap témoignant d'une « discriminations par le goût » des PSH. Il s'agit notamment de la crainte de la productivité des PSH, perçue comme limitée par rapport à celle des non-handicapées. Ainsi que l'inaccessibilité des locaux des entreprises aux PSH, besoin d'aménagements divers et raisonnables (ergonomie). Le « handicap » est perçu comme synonyme de l'inaptitude, de l'impuissance, de l'inexpérience, de l'insuffisance de formation ou encore de la sous-qualification des PSH...

Les DRH ne sont pas conscients du fait que c'est de la responsabilité de l'employeur qui recrute ou maintient une personne en situation de handicap de s'assurer que la personne peut travailler dans des conditions de sécurité et de santé optimales. De ce fait, aménager les postes des travailleurs handicapés est rarement la priorité des directeurs RH interviewés. Il s'agit par exemple de : Plaque pour langage Braille, écran plus grand, siège ergonomique, bureau ajustable... en plus de l'ascenseur élargi et des pentes aménagées. De même, les pratiques RH des entreprises étudiées restent génériques. Elles n'intégrant pas la spécificité des PSH (ergonomie...) avec une absence de toute action de discrimination positive (quotas...). À cet effet, la politique de recrutement de personnes handicapées ne passe pas par une sensibilisation à la thématique du handicap. Les hésitations et les craintes sont remarquées par les entreprises interviewées. Elles concernent d'abord le risque d'absentéisme, les arrêts maladie, leur répétition sur de longues périodes. Ce qui implique clairement pour l'entreprise une notion de manque de fiabilité et de productivité du salarié handicapé.

Une communication franche, sans fausse gêne, ne peut qu'être bénéfique pour les deux parties pour expliquer précisément l'état du handicap et les solutions proposées des deux côtés. Plusieurs difficultés ont été soulevées à savoir : La présence des stéréotypes et des préjugés ; le coût perçu, alors que la plupart des travailleurs en situation de handicap n'ont pas besoin d'un aménagement de travail spécifique ; le faible niveau de qualification des travailleurs handicapés ; et la complexité et la lourdeur des dispositifs réglementaires. Ces constats témoignent plus que jamais du manque de spécialistes en la matière pour accompagner les entreprises et les former à la gestion du handicap au travail, notamment à l'échelle des directions des ressources humaines et de RSE au Maroc. Dès lors, la réussite de l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap au Maroc pourrait se faire à travers les leviers suivants : Favoriser l'accès des PSH à la formation, en ayant recours par exemple à l'alternance ou à des dispositifs de formation réguliers ; Mieux accueillir les collaborateurs en situation de handicap, en facilitant la rencontre employeurs-PSH, en sensibilisant le personnel, mais aussi en adaptant le travail (rythme de travail, télétravail, accessibilité physique et numérique et les autres formes d'ergonomie) ; Reconnaître et valoriser les entreprises handi-accueillantes par les outils de pilotage de la RSE comme les systèmes de référentiels spécifiques à l'instar de l'initiative de la commission Label RSE de la CGEM ; Établir des coopérations entre grandes entreprises et PME pour mutualiser les savoirs et partager les bonnes pratiques ; Agir par les achats responsables en intégrant des activités du milieu adapté sur la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise ; Construire des co-entreprises : milieu ordinaire –milieu adapté, comme des joint-ventures sociales permettant à la fois la coopération et l'échange de compétences.

Développer des outils professionnels universels en repensant la façon de concevoir les outils mis à disposition des travailleurs handicapés ; Combattre les stéréotypes, par la sensibilisation, la formation, la communication externe et la publicité. En effet, les entreprises socialement responsables sont celles qui vont au-delà des exigences légales et obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux, en s'alignant sur les directives des normes du comportement (ISO 26000, GRI, charte RSE de la CGEM...). Elles devraient être un puissant catalyseur de l'intégration sociale en luttant contre toutes les formes de discrimination en son sein et auprès de sa chaîne de valeur. En matière du handicap, de nombreuses réactions négatives existent encore suite aux stéréotypes et aux préjugés que les acteurs du monde de l'entreprise font à ce sujet. La gestion de la diversité en entreprise contribue à la « correction » de tels comportements et attitudes en favorisant l'égalité des droits, des chances et du traitement entre les salariés sans aucune discrimination.

Pour vivre avec l'incertitude, l'entreprise post-Covid devra reconnaître durablement l'apport de toutes les singularités

Valérie CORDIER, Enseignante-chercheuse, Laboratoire CERIIM, Excelia Business School

Parce que la crise actuelle aura des répercussions durables, notamment si elle amène à distinguer la gestion de l'imprévu et la confrontation avec l'inédit. Et cela suppose de sortir de la vision rationnelle mécaniste qui cherche à tout cadrer et à tout prévoir, afin de permettre des ajustements possibles. Parce que face à une situation inédite, pour que cela ne devienne pas un problème client interne ou externe, pour que cela ne rejaillisse pas sur l'organisation toute entière, l'important est avant tout de trouver une solution rapide et efficace. Et l'individu est la première solution au plus près du terrain. Parce que lorsque les consignes ne permettent pas de faire face à l'inédit, l'individu doit improviser dans l'action. Et sa manière propre d'agir se construit et évolue dans l'action, en mobilisant ses singularités et (ou) celles de son réseau. Parce que les singularités individuelles sont un apport dans l'apprentissage de difficultés inédites. Parce que les Hommes ne sont pas des ressources mais ont des ressources qu'il faut mobiliser, développer. Et cela repose sur la DRH et les managers. Étendre l'inclusion à la reconnaissance et à la prise en compte de toutes les singularités individuelles sera un défi dans l'entreprise post-Covid.

Un télétravailleur est-il un travailleur comme les autres ?

Alain COUGARD, Dirigeant, Dialogue et Progrès

Cette question vaut d'être posée : quelle égalité de traitement entre des salariés au travail sur un chantier ou dans les locaux de l'entreprise et celles et ceux qui travaillent à leur domicile ? Cette question a-t-elle même un sens ? Loin des yeux, loin du cœur, dit l'adage : il est évident, pour le manager, qu'il peut exercer un contrôle plus étroit sur qui travaille à proximité que sur celle ou celui qui reste à domicile devant son écran. Mais l'autonomie apparente du télétravailleur est-elle sans contrepartie : la distance affective qui se crée progressivement entre les personnes d'une même entreprise ou d'un même service ? Et ses conséquences sur l'habitude du travail en commun, sur la relation de confiance ? Demain sur l'évolution de carrière du télétravailleur ? Quant au nouvel embauché, je l'imagine mal s'adaptant à distance à une entreprise, sa culture, son environnement humain, sans le contact quotidien avec les personnes qui y collaborent. Les temps sociaux, tellement importants et déjà mis à mal par les 35 heures, sont appelés à disparaître avec le télétravail, au moins sous la forme de la réunion autour de la machine à café ou du déjeuner en commun à la cafétéria. À vrai dire, je redouterais la fin de l'esprit d'équipe voire de l'esprit d'entreprise tout court dès lors qu'un mercenariat à distance se substituerait au contrat de travail de papa, qui a toujours été un facteur efficace d'inclusion et de création de liens amicaux, voire plus lorsqu'il y avait affinité.

Le télétravail contre l'inclusion ?

Éric DAVOINE, Professeur, Université de Fribourg, Suisse

La crise Covid a permis, à marche forcée, le télétravail et le développement de compétences numériques. Les études réalisées en Suisse soulignent que le télétravail partiel est devenu une pratique à laquelle employeurs et employés ne souhaitent pas renoncer, mais cette pratique persistante va poser plusieurs problèmes d'inclusion et de cohésion en créant de nouvelles frontières voire de nouvelles fractures entre les groupes d'employés au sein des organisations :-Une première frontière entre ceux qui télétravaillent et ceux qui ne peuvent pas télétravailler, ces derniers assumant parfois dans les murs certaines tâches – ingrates – de ceux qui restent en home office ; – Une seconde frontière entre ceux qui ont renforcé leurs compétences numériques pendant la crise et ceux qui sont restés en arrière, d'autant plus que les interactions avec ceux qui savent faire se feront plus rares ; – Une troisième frontière entre ceux qui ont un environnement de travail favorable à la maison et ceux qui n'ont pas d'infrastructure satisfaisante, et pour ne rien arranger des enfants, des parents âgés, des animaux domestiques ou des voisins bruyants ; – Une quatrième frontière est moins souvent perçue : la frontière de plus en plus marquée entre les équipes. Avec le développement du télétravail, les managers ont souvent su maintenir des interactions sociales et une cohésion sociale à l'intérieur de leurs équipes, mais ce renforcement de cohésion interne s'est souvent fait au détriment de la cohésion organisationnelle, avec des logiques culturelles d'identification, d'apprentissage et de coordination qui menacent de se déliter sans espace-temps commun de rencontre et d'interaction, face à des équipes plus fortes socialement mais perdant progressivement leurs liens au cadre organisationnel. C'est cette dernière frontière qui représente l'enjeu le plus important pour la cohésion organisationnelle et l'inclusion des membres d'équipe dans une communauté organisationnelle de moins en moins forte.

L'inclusion, le meilleur vaccin contre les effets de la crise !

Stéphanie DECRAEMER, Directrice des Ressources Humaines,

Élise VAN DER SCHANS, Chief Human Resources Officer, société Trace One

Dans le contexte post-Covid, la question de l'inclusion semble être « l'oubliée » des agendas des organisations et c'est une grande erreur ! L'inclusion est plus importante que jamais et c'est même l'un des principaux défis de différenciation pour surmonter les effets de la crise. Inclusion et leadership : C'est le moment idéal pour les managers d'élargir leur vision sur les individualités qui composent l'entreprise. Le manager inclusif doit amener ses collaborateurs à s'écouter davantage et à être plus attentifs à la valeur ajoutée de chacun dans le collectif. L'inclusion développe un fort sentiment d'appartenance et permet d'aligner les collaborateurs sur les nouveaux enjeux et objectifs de l'entreprise. Inclusion et culture d'entreprise. Pour faire face aux effets de la crise, il est essentiel de mettre en place une culture d'entreprise inclusive afin de renforcer la résilience collective. Cela permet également, en mobilisant la diversité des talents, d'encourager l'innovation et l'agilité afin de créer un avantage concurrentiel. Inclusion et Direction : la crise a mis en évidence que des équipes de direction aux profils « plus différenciés » ont su mieux résoudre les problèmes complexes, gérer les risques et saisir les nouvelles opportunités. Favoriser l'inclusion au sein des équipes de Direction permet donc de s'appuyer sur la richesse de l'expérience de chacun, et ainsi, d'être bien mieux armé pour faire face à la nouvelle réalité d'aujourd'hui et de demain.

La pandémie : un catalyseur pour la véritable inclusion ?

Laurent DEPOND, Directeur Associé, Valeurs et Développement

Entre confinements et multiples impacts de la crise sanitaire, les entreprises ont pris conscience de l'imprédictibilité des réactions humaines. Au sein des équipes, des piliers se sont effondrés et des talents inattendus ont émergé, mettant en évidence une forme de diversité invisible, la diversité cognitive, celle des « *soft skills* » ; le plus structurant pour la performance opérationnelle, comme pour l'engagement, c'est la capacité à faire preuve d'adaptabilité, de stabilité émotionnelle ou de résilience. Grâce à la recherche, nous découvrons aujourd'hui que ce l'on a dans la boîte crânienne nous rassemble ou nous différencie plus que nos caractéristiques de diversité visibles. Ma dynamique comportementale, ce qui me met en action ou me freine, moi, quinquagénaire blanc considéré comme privilégié, peut s'avérer plus proche de celle d'un « jeune de quartier à la peau noire » que d'un de mes camarades de promo d'école de commerce ! La seconde diversité dont la prise en compte est aujourd'hui devenue critique, c'est celle des « attentes » : sens, équilibre vie pro-vie perso ou encore rapport au télétravail, entre « Je ne le supporte pas » et « pourquoi venir au bureau ? ». Parce que nous savons désormais que la diversité structurante est invisible, le vrai défi de l'inclusion post-Covid implique donc d'apprendre à individualiser la relation manager-managé.

Les entreprises ivoiriennes, de la diversité à l'inclusion en période post-Covid

Edwin François DIAGOU, Secrétaire Général Adjoint, Association des Professionnels des Ressources Humaines de Côte d'Ivoire (APRHCI)

Dans son édito paru dans le magazine « La veille du Patronat », le Président de la Confédération des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI), Monsieur Jean-Marie ACKAH a ouvert les débats de l'année 2022 pour les entreprises ivoiriennes en période post-Covid (N° 082 du 31 Décembre 2021). Selon ces propos, « L'année qui vient de s'achever a été marquée par une redynamisation de l'activité économique dans le monde, en dépit de la persistance de la pandémie de Covid-19 ». Au regard des propos tenus par le Premier responsable des entreprises ivoiriennes, nos entreprises ont su se surpasser pour relever ces nouveaux défis en période de crise. Pour relever un tel challenge, nos entreprises ont réussi à fédérer toutes les énergies humaines. Comment sont-elles parvenues ? Pour rappel, le 27 avril 2017, 28 entreprises ivoiriennes ont procédé au lancement d'une charte de la diversité en présence du Vice-Président de la République, M. Daniel Kablan DUNCAN, du Conseiller Economique, Social et Environnemental, M. Charles Koffi DIBY et du Président de la CGECI et Président du Conseil d'Administration de la BICICI, M. Jean-Marie ACKAH. La Côte d'Ivoire, de par son environnement sociétal, favorise énormément cette démarche de diversité dont les entreprises sont les plus grands bénéficiaires et deviennent les portes-flambeaux. Cette situation sanitaire a montré la nécessité d'aller plus loin pour nos entreprises. Il ne s'agit plus du « vivre ensemble » seulement avec nos différences ; mais cette période post-Covid offre à nos entreprises une véritable opportunité d'explorer le « travailler ensemble ». Et ce défi est réalisable !

L'entreprise post-Covid sera inclusive ou ne sera pas !

Caroline DIARD, Enseignante-chercheuse, ESC Amiens

Le travail hybride s'est installé progressivement dans les entreprises du « monde d'après ». Au-delà des inégalités produites (étude Coconel, 2020) et des risques créés, cette organisation du travail présente une formidable opportunité d'inclusion pour l'entreprise post-crise. L'inclusion est un concept en vogue. Dans la littérature il est originellement relatif aux minorités et réservé au monde associatif et éducatif notamment pour mieux reconnaître les personnes en situation de handicap (Bonneveux *et al.*, 2020). Pour Bauer (2015), il s'agit d'un enjeu de l'égalité des chances. C'est un moyen d'intégration (Grouille et Leroy 2021), dont le service RH est responsable. La crise a créé des inégalités sociales et des pertes de repères qui nécessitent de mobiliser le concept d'inclusion au sein des organisations, bouleversées par la crise (Bonneveux *et al.*, 2020). Dans le cadre d'une co-construction de la relation managériale, il a fallu apprendre à travailler et à communiquer différemment. Cette forme d'apprentissage collectif, contraint, a révélé de nouvelles compétences devenues indispensables. La nécessité de mobiliser toutes les énergies, a rendu les organisations davantage inclusives et la bienveillance des managers contribue à une relation équilibrée (Diard *et al.*, 2021). On assiste à une prise de conscience de la nécessité d'intégrer les différences entre les collaborateurs, sources de richesse pour le collectif de travail.

Au-delà de l'inclusion, la relance post-Covid doit être paritaire

Serigne DIOP, Professeur, Université de Ziguinchor (Sénégal), Fondateur de la Société Africaine de Recherche-Intervention en Comptabilité-Contrôle (SARIC)

« Le monde d'après ne peut pas se résumer à seulement reprendre le cours de nos vies en niant les déséquilibres existants » affirmaient une centaine de personnalités du monde des affaires dans une tribune publiée par le journal le Monde dans son numéro du 31-01-2021. Cette inégalité, qui reflète hélas notre société, constitue un enjeu économique et sociétal pour les entreprises. Dans les organisations modernes, dont les frontières sont de plus en plus élargies, manager l'égalité est une évidence, un fait auquel elles sont confrontées. Sur quels leviers peuvent-elles s'appuyer pour réagir ? Déjà en 2015, bien avant la crise, le rapport de McKinsey, attirait notre attention sur le fait que « l'égalité réelle augmenterait de 10 % la croissance des pays développés et injecterait 28000 milliards de dollars supplémentaires au PIB mondial à dix ans » (McKinsey, 2015). Les conséquences de la crise sanitaire et économique, ont exacerbé en Europe mais surtout dans les pays en développement comme les pays africains, l'inégalité homme-femme-handicapé en entreprise. La parité est désormais une approche managériale qui fait partie du discours stratégique des dirigeants. À la question du comment gérer la parité, des pistes existent. Sur le plan théorique, l'école des relations humaines offre un cadre d'analyse des revendications des acteurs de l'entreprise pour une reconnaissance et un engagement de soi comme source de motivation et d'inclusion. Sur le plan pratique, le législateur ne cesse de mettre à la disposition des managers des outils devant permettre de manager l'égalité. Parmi ceux-ci, on peut citer, à titre d'exemple dans le contexte français, la loi de 2005 relative à l'égalité des droits et des chances des travailleurs handicapés, puis la loi de 2006 sur l'égalité de salaire homme/femme, ou encore la loi de 2010 sur les séniors. Des outils qui seront encore d'actualité pour un management équitable et inclusif dans le monde post-Covid. En somme, la parité est une condition sine qua none à une gestion inclusive optimale en entreprise.

L'ère post-Covid : pas UNE mais DES inclusions

Christine DUGOIN-CLEMENT, Chercheur à la chaire « Risques » de l'IAE de Paris Business School et au CREOGN

Bien que la pandémie tarde à finir, certaines entreprises s'interrogent déjà sur le post-Covid. En mettant en lumière l'importance de l'inclusion financière et des services financiers numériques, tous deux piliers de la résilience (Uwah, Udoayang & Uklala, 2020 ; Ayadi, Shaban, 2020), la Covid-19 a dessiné une « nouvelle normalité » où les Fintech occupent une large place. Si cette approche incite les entreprises à modifier leurs processus, la digitalisation ne doit pas effacer le volet humain de l'inclusion, particulièrement concernant les personnes en situation de handicap. Si les divers intervenants auprès de ce public particulier redoublent d'efforts pour entrer en relation avec les employeurs et créer des opportunités d'emplois, il revient *in fine* aux entreprises de renouveler et de développer leurs politiques d'inclusion. Ainsi, si la pandémie a permis aux directions comme aux échelons intermédiaires d'élaborer des stratégies en ce sens, il est impératif qu'une volonté descendante forte soutienne ces initiatives (Chan *et al.*, 2021). Dans un contexte de résilience et de réinvention, les entreprises ne doivent inclure l'inclusion mais les inclusions dans le périmètre de leurs stratégies et enrichir leurs réflexions en y intégrant de nouvelles normes sans pour autant relâcher leurs efforts et politiques d'ores et déjà engagés.

L'inclusion post-Covid, un défi double post-Covid

Pierre El HADDAD, PhD, DBA, Chair NODE Network of Organization Development Experts

Beaucoup d'encre a coulé sur l'entreprise post-Covid. Un consensus semble émaner de toutes ces réflexions, celui de la pérennisation du télétravail et la responsabilisation des acteurs. Cette dernière notion, certes louable, est mieux illustrée par le terme "empowerment" qui signifie donner plus de pouvoir aux acteurs dans l'élaboration de leurs objectifs, leurs plans d'action, et les modalités d'évaluation de leur avancement. Par ailleurs, les bienfaits socio-économiques de l'inclusion des personnes à besoins spéciaux dans le tissu organisationnel ne sont plus à démontrer aux niveaux méso, macro, et communautaire. Cependant, l'intégration des personnes à besoins spéciaux requiert un accompagnement pertinent, personnalisé, et assez rapproché en amont de leur inclusion, tant pour comprendre leurs besoins, profiter de leurs talents, adapter les procédures, et entraîner le système humain qui les entoure. Cet exercice, de par sa nature requiert une présence matérielle, attentionnée et patiente pour réussir l'inclusion, d'où le défi double qui pointe à l'horizon. La solution réside dans une approche personnalisée, contextuelle, et prudente ; soit une patiente vigilante sujette aux précautions sanitaires, psychologiques et sociologiques qui interpellent surtout le middle-management.

Inclusion bien ordonnée commence par soi-même

Jean-Marie ESTEVE, Gérant de société, chercheur associé MRM

Le bouleversement numérique et la guerre contre la Covid-19 ont mis à rude épreuve la résilience de la PME. Dans ce contexte, la PME se doit de préserver ses forces vives et de les réadapter aux nouvelles conditions de travail avant de s'ouvrir aux éléments aux ressources extérieures. Il lui faudra inclure de nouveaux savoir-faire pour doper et actualiser la connaissance collective. Développer sans cesse son capital humain lui permettra de préserver son attractivité aux yeux de ses salariés, notamment dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Cette inclusion active auprès des ressources endogènes, marqueur fort de la RSE, est un véritable obstacle à la démotivation et à la désertification des forces vives. Sans cette démarche proactive, la PME appauvrit son offre au regard d'un marché en constante mutation. Elle prend le risque d'être cannibalisée et dépouillée de ses salariés par une concurrence exacerbée sur le marché du travail. S'il n'est de richesse que d'hommes, les garder et les valoriser, pour éviter qu'ils ne s'excluent de leur entreprise devra être l'une des tâches essentielles du patron de PME pendant cette longue pandémie pour réussir le rebond post-Covid.

L'inclusion débute, mais ne s'arrête pas, avec le recrutement

Thierry FABIANI, MCF, Université Pascal Paoli de Corse

La vocation de l'entreprise inclusive est d'offrir les conditions propices à l'épanouissement de tous ses salariés. S'il est acquis et démontré que l'inclusion est incontestablement un enjeu pour l'image de l'entreprise, elle devient également un facteur d'amélioration de sa performance et notamment sur sa capacité d'attractivité auprès des jeunes talents. L'entreprise qui souhaite attirer les jeunes, doit montrer dès ses premiers échanges, sa capacité à accueillir la diversité des profils et des aspirations. Nous sommes bien loin de l'automatisation observée dans les processus de recrutement actuelle. Cependant, si le recrutement doit être le premier pas vers l'inclusion, il ne peut être le dernier. Il est indispensable que les entreprises traduisent, dans le fonctionnement managérial au quotidien, les discours en pratiques. On aura beau « recruter inclusif », si les managers n'intègrent pas cette nouvelle approche dans leur style de management, s'il sont contraints par une « cage de rationalité » bureaucratique, cela ne marchera pas. C'est tout l'écosystème de l'entreprise qui doit être sensibilisé et formé sur cet enjeu, favoriser l'inclusion, c'est ainsi poser la question de la manière de « faire société » au sein des organisations.

L'inclusion dans l'entreprise est-elle encore d'actualité ?

Claude FABRE, MCF MRM-RH, Université de Montpellier

Sylvie RASCOL-BOUTARD, MCF HDR, MRM-RH, Université de Montpellier

Terme jusque-là dédié aux minorités, aux personnes en situation de précarité ou de handicap, l'inclusion devient un enjeu managérial et sociétal. La capacité des organisations à assurer leur mission, à s'adapter à la demande et à se démarquer des concurrents repose beaucoup sur les compétences, l'engagement des collaborateurs et l'intelligence collective. La coopération est désormais un impératif économique (Coutrot, 1998). L'expérience massive du télétravail l'a démontré. Les enquêtes mettent en lumière les risques humains et organisationnels de l'éloignement des salariés : isolement, sur-connexion, surcharge, sédentarité, risques pour la santé, difficultés de coordination, perte de cohésion et de capacités collectives. Mais le télétravail n'est que la partie émergée d'une lame de fond mêlant néo-libéralisation de l'économie (Bourdieu, 1998), culte de la performance (Ehrenberg, 1991), modèle flexible d'entreprise, individualisation du management et détricotage du salariat (Méda, 2021). Réorganisations, mobilités internes et externes, externalisations se multiplient. Les statuts et contrats flexibles, choisis ou subis, se généralisent. Le CDD devient la norme pour l'embauche. Le travail indépendant progresse, tout comme les CESU et les « petits boulots » (Graeber parle de *bullshit jobs* ; Fourquet d'économie de la débrouille). L'outsourcing (achats, locations, activités tertiaires...) connaît un vif succès. Les relations de travail sont plus temporaires et plus marchandes. Notre société s'uberise et s'individualise. Pour Pelled, Ledford et Mohrman (1999), inclure suppose que les employés aient une influence sur les décisions concernant leur travail, une information sur les activités et les stratégies de l'entreprise et une sécurité d'emploi. De ce point de vue, nombre de personnes sont isolées, à distance, détachées, ou non-incluses dans une organisation. Elles le sont par obligation ou par choix selon les cas, mais offre et demande de travail sont intimement liées. En offrant aux individus l'occasion d'une prise de distance sur leurs priorités, la crise sanitaire a accéléré le changement de donne. Pour beaucoup, souffle un désir nouveau d'émancipation, d'autonomie, le souhait d'un travail qui a du sens, et subsiste un fort attachement à la sécurité d'emploi et de revenu, à la qualité de vie professionnelle et à certaines aspirations collectives. Les attentes réciproques ont évolué. Cette désinclusion organisationnelle généralisée peut-elle être le socle d'un nouveau compromis salarial et sociétal ? Comment concilier engagement et coopération avec emplois et statuts flexibles (voire précaires) et partage limité de la prise de décision et des profits ? Pour les individus, comment faire partie d'un collectif en s'engageant de façon choisie et parfois réduite ? Le collectif existe-t-il encore face au besoin de liberté et d'utilité individuelle ? Dans cette optique, il est essentiel de ne plus confondre autonomie et individualisme, et de ne plus opposer liberté individuelle et altruisme. L'inclusion ne peut se déployer que de façon réciproque, avec une volonté et une responsabilité partagées entre les individus et les organisations. L'autonomie n'empêche pas l'inclusion, l'indi-

vidualisme la freine. Le collectif n'empêche pas la liberté individuelle. L'Autre et le Nous ne sont pas des freins à l'épanouissement du Je et du Soi. Nous avons besoin de relations humaines, d'échanges, de partages. L'individualisme et l'individualisation fragilisent, épuisent, isolent. Les échanges et la coopération enrichissent, protègent, incluent. En permettant à leurs collaborateurs d'être à la fois salariés et associés, les sociétés coopératives et participatives (SCOP) ont peut-être résolu une partie de l'équation. Que ce soit pour les individus ou pour les entreprises, appelons de nos vœux, tout comme Mathieu Ricard, une organisation du travail autonomisante et altruiste.

Égalité femmes hommes dans la sphère domestique : un défi à relever pour les entreprises engagées dans une démarche d'inclusion sociale et culturelle

François FATOUX, Consultant RSE/égalité des genres

La Covid-19 a généré de profonds bouleversements dans la vie des individus comme des entreprises sans y être préparés. Avec la fermeture des écoles, les parents se sont retrouvés éducateurs et soutien scolaire. De nombreux salariés (pour les métiers qui s'y prêtent il faut le préciser) se sont retrouvés en télétravail transformant leur cuisine, salon, chambre à coucher en espace de travail. L'aspect positif de ce changement culturel et sociétal est qu'il a permis de mettre des sujets comme l'égalité entre femmes et hommes dans le débat public en posant la question de son élargissement à la sphère privée avec une exigence de partage des responsabilités parentales et domestiques. Alors que des vies personnelles font l'objet de profondes transformations, il appartient à l'entreprise de recréer une culture qui fédère l'ensemble des énergies tout en prenant en compte les disparités de situations entre les salariés : jeunes actifs ayant une vie sociale et culturelle, familles, seniors... L'entreprise se doit d'innover aussi bien dans sa gestion des ressources humaines (avec des valeurs de bienveillance et d'empathie) tout en questionnant son avenir en termes de business modèle. Quels produits ou services seront mis à disposition de mes clients et consommateurs dans un an, et à plus long terme ? Nous pourrions voir dans les prochains mois si les entreprises qui avaient engagé une démarche d'inclusion et de diversité culturelle et sociale seront mieux armées que leurs concurrents pour relever ce défi.

Le leader, sauveur de l'inclusion

Driss FERAR, Colonel-Major de Gendarmerie Royale (ER), Chercheur associé LAREGO, Université Cadi Ayad de Marrakech

Des concepts attractifs ont marqué relativement l'entreprise au siècle précédent comme le management stratégique, bienveillant, durable. Un autre concept relatif à l'inclusion émerge de cette période de pandémie du début du XXI^e siècle, comme signe annonciateur à d'autres changements permanents (seul le changement est permanent disait Héraclite). Dans le sillage de ce changement, le nouveau défi de l'entreprise post-Covid, relèvera de son dirigeant que nous oublions souvent quand nous évoquons la question de la pérennité de l'entreprise. Le chef d'entreprise demeure le véritable décideur en mesure d'impacter le changement et produire une dynamique de l'inclusion. Le défi post-Covid pour le chef d'entreprise est de revaloriser des pratiques simples de solidaire et de vivre ensemble. Si nous pensons ici à un dirigeant leader de l'inclusion, nous privilégions pour l'après Covid, un leader, « vacciné », immunisé sauveur de la durabilité de son entreprise.

La diversité des liens

Jean-Marie FESSLER, ancien directeur d'hôpital et des établissements de soins de la MGEN

En plus des aptitudes à faire face de métiers essentiels, ceux des professionnels de santé et des réseaux vitaux, la pandémie a manifesté des qualités de premier ordre : solidarité dans la proximité, appropriation à haute vitesse du télétravail, solutions appuyées par des élus locaux, en particulier. Face à la multiplicité des activités des quatre millions d'entreprises de notre pays, qu'elles relèvent des fonctions publiques, des entreprises commerciales ou du monde de l'économie sociale, dans la diversité des territoires, il semble difficile de poser une notion d'entreprise post-Covid. Il en va de même de l'inclusion. En revanche, il est souhaitable que, selon les dommages subis par le tissage social, les façons de se relier les uns aux autres pour construire les biens, produits et services proposés aux consommateurs, utilisateurs et usagers, soient maintenant l'objet d'une particulière attention. Alors, l'entreprise inclusive aide tous ses collaborateurs à s'épanouir dans leur travail, tout particulièrement ceux qui vivent une situation de handicap, qui peut provenir d'un Covid long. À défaut, le statut d'indépendant sera de plus en plus attractif. Après deux ans de mise à distance entre les membres des équipes et l'encadrement, vouloir revenir au monde d'avant serait une illusion et même une faute. Si la pandémie a fait que 3 salariés français sur 5 ont dû changer leur mode de vie, comment continuer de subir management toxique, pression anxiogène, novlangue, absence de prise en compte de la santé au travail, etc. ?

Post-Covid-19, travail à distance et transition inclusive : une hypothèse disruptive

Fabrice FORT, Délégué général de l'association ACACIA-Ethique et Qualité

La pandémie a fait apparaître des déficits managériaux touchant tant les structures sociales et médico-sociales que les entreprises, nécessitant la mise en œuvre d'un management post-Covid fondé notamment sur les concepts de l'organisation apprenante, du management bienveillant et de l'agilité managériale. Plus précisément, la crise sanitaire a également fait sauter le tabou du travail à distance, qui n'était pas de nature technique, mais culturelle. Comme le précise l'anthropologue Charles GARDOU, « intégrer ou inclure consiste à faire entrer un élément extérieur dans un ensemble, à l'incorporer. Une organisation sociale est inclusive lorsqu'elle module son fonctionnement, se flexibilise, pour offrir, au sein de l'ensemble commun, sans toutefois neutraliser les besoins, désirs ou destins singuliers ». Au-delà des impacts dommageables de la crise sur le lien social et le vivre-ensemble, est-il permis – paradoxalement – de formuler l'hypothèse, qu'à terme, la mutation du paradigme de l'organisation du travail pourrait renforcer la mise en œuvre d'une société inclusive – portée par les politiques publiques depuis le début des années 2010 – dans la mesure où elle faciliterait l'accès à l'emploi de personnes qui en étaient jusqu'ici éloignées, non pas du fait d'un déficit de compétences, mais en raison de barrières culturelles ou techniques, comme les difficultés de déplacement, pour ne citer qu'un facteur parmi tant d'autres. Un espace de progrès se dessine, mais il devra être porté par une forte volonté politique et relayé par l'ensemble des parties prenantes, dans une perspective de management inclusif des richesses humaines.

Fort F. (2021), avec la collaboration de Jean-Luc JOING, *Le grand guide du management des activités sociales et médico-sociales et de la performance globale – vers un management 3.0*, AFNOR, juin.

Gardou C. (2012), *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*, ERES.

Vers un caractère universel de l'inclusion en entreprise ?

Damien FORTERRE, Enseignant-chercheur ESCP Business School

Répondre avec célérité, minimiser les risques et les dépendances, s'adapter, anticiper, satisfaire les parties prenantes..., sont des enseignements managériaux renforcés par la crise de la Covid. Un environnement, certes plus complexe, mais où les biais discriminatoires doivent être d'autant plus abordés et corrigés pour gagner en efficacité au sein et en dehors des organisations. Valoriser la diversité au sein de l'entreprise, soit l'inclusion, est une démarche volontaire devant être portée par les managers. Elle doit conduire à la construction d'une organisation apprenante, agile et disposant d'une grande dextérité pour atteindre un objectif commun. Riche de dimensions protéiformes, l'inclusion désacralise les standards, arbitre avec souplesse l'équilibre entre singularité et challenge mutuel partagé. Au-delà des handicaps, origines, genres, âges, aspects culturels et culturels, nécessaires ; l'inclusion devra assurément renforcer les variétés multiples et diverses d'interactions (rythmes et formes de travail), d'espaces (territoires locaux), de partenaires (des incubateurs aux grandes structures), de modèles. Il s'agira également de privilégier un système de valeurs (extra financières, économiques, enviro-socio-sociétales...) afin d'estimer l'entreprise, sans les hiérarchiser dogmatiquement mais les viser de manière égalitaire. Bref, effectuer une démarche inclusive sur les configurations et les indicateurs de performance.

Pour un management responsable et inclusif avec toutes les parties prenantes

Yassine FOUADAD, Consultant RH-RSE, Enseignant ENSM Alger

La crise de la Covid-19 depuis 2019 est multidimensionnelle et touche à tous les aspects de la vie économique, sociale, politique tant au niveau national qu'international du fait de son aspect pandémique. La gestion de cette crise a eu des résultats différents selon les continents et les pays. Mais son impact sur l'entreprise a été identique sur les principaux processus de production, approvisionnements, commercial, ressources humaines..., nécessitant le recours à des formules adaptées comme le télétravail, le travail hybride, la relocalisation, le chômage partiel... Si l'on veut faire un effort de prospective post-Covid, le travail et l'organisation seront certainement différents les prochaines années : – D'abord avec l'intensification de l'automatisation des fonctions productives et l'informatisation des fonctions supports (commercial, finances, RH, qualité...) – L'essor de l'intelligence artificielle dans tous les domaines économiques – L'apparition de nouveaux emplois et la disparition d'anciens – Et surtout, l'intégration des questions environnementales, sociales et économiques. Celles-ci sont appelées à connaître un essor progressif avec les différents agendas (ODD 2030 notamment) et accords internationaux sur le climat et la biosphère (Avec les C.O.P. annuelles) et leur prolongement au niveau micro-économique dans les entreprises. Celles-ci seront de plus en plus volontaires à intégrer des politiques de : – Réduction des impacts carbone et de gestion des déchets ; – Lutte contre l'obsolescence programmée de leurs produits ; – Promotion de l'économie circulaire en remplacement de l'économie linéaire ; – Lutte contre la corruption, sous toutes ses formes (actives/passives) et dans toutes ses fonctions ; – Promotion des Droits Humains, de Non-Discriminations et de Diversité (des âges, sexes, qualifications, origines, nationalités, religions...) ; – Et surtout d'intégration des PARTIES PRENANTES internes (salariés, managers, représentants personnel...) et externes (collectivités locales, riverains, clients, fournisseurs, sous-traitants, mass-médias, services publics...). Cette inclusivité des parties prenantes augure d'un Management Responsable qui prend en compte les Impacts de ses décisions et approches au triple niveau : économique, environnemental et social. Pour équi-

librer la sphère d'influence de ces parties prenantes et ne pas focaliser exclusivement sur le poids des actionnaires ou « stakeholders » seulement. Pour conclure, « plus rien ne sera comme avant » avec la prise en compte des leçons des dérives économiques, environnementales et sociétales et la mise en œuvre de nouvelles approches tant au niveau macro-économique que micro-économique qui permettront l'intégration d'un management responsable. Celui-ci sera d'autant plus nécessaire que dans le futur, il sera surtout question de travail temporaire et de réduction du travail présentiel pour les fonctions support avec la persistance d'un chômage mondial estimé à 220 millions de personnes dans le monde, selon l'OIT. Sans occulter que la pandémie actuelle continuera d'avoir de lourdes conséquences sur le marché du travail dans le monde, selon le nouveau rapport de l'OIT qui prévoit une reprise lente et incertaine.

La crise sanitaire, une opportunité pour essayer une culture d'entreprise inclusive, porteuse de sens et d'engagement dans un contexte post-Covid

Stéphanie FOUQUET, Directrice ASPERTEAM

La crise sanitaire touche chacun d'entre nous, dans nos vulnérabilités. Elle touche encore d'avantage les collaborateurs les plus « fragiles » : personnes en situation de handicap psychique, pairs aidants, jeunes collaborateurs en démarrage de carrière... avec une augmentation de 8 points (par rapport à la période d'avant Covid) des troubles anxieux, des Troubles dépressifs ou encore une régression sur les acquis pour les personnes avec Troubles Neuro-Développementaux... La résultante est une explosion des arrêts de travail et des souffrances qui devront être pris en compte dans un contexte post-Covid. Cette crise a le bénéfice à minima de mettre l'accent sur la réalité des troubles psychiques et des singularités de chacun en entreprise. Nous ne sommes pas tous égaux face à une crise où les capacités d'adaptations, le patrimoine génétique et la qualité de l'environnement sont différents d'une personne à une autre. Comment développer une culture d'entreprise plus inclusive qui facilite la capacité de résilience de chacun ? Plusieurs entreprises (CGI France, SAP...) ont développé des politiques RSE centrées sur l'inclusion de populations atypiques. Un moyen d'essayer une culture inclusive où la singularité des membres avec besoins différenciés est prise en compte. C'est aussi un vecteur pour libérer la parole sur la santé mentale au travail et pour mettre en œuvre des environnements de travail inclusifs bénéfiques pour tous : aménagement du temps de travail, bureau avec paroi acoustique, bulles sensorielles pour se ressourcer... La mise en place de programmes d'inclusion de profils atypiques permet également de redonner du sens au collaborateur dans l'entreprise Post-Covid. Nous constatons sur le terrain une forte demande d'implication des nouvelles générations sur les projets d'inclusion de profils atypiques. Bien plus à l'aise sur le sujet de la diversité que les précédentes générations, elles sont volontaires dans ces démarches d'inclusion et plus agiles dans la mise en place d'environnement plus adaptés. L'engagement de l'entreprise sur des projets RSE à fort impact sociétal représente donc un facteur d'attractivité pour ses jeunes générations en quête de sens et qui ont été les premiers impactés par les troubles psychiques. Un enjeu de management pour aller vers l'entreprise de demain plus agile, plus inclusive ?

Vous dites inclusion ? : incluons d'abord !

Anne-Marie FRAY, Vice-Présidente, IAS

Par la Loi Pacte, l'entreprise n'est plus seulement production de richesse, mais production de valeurs et levier de changement des mentalités. L'inclusion y est une valeur, un mode de pensée qui nécessite une motivation intérieure, une croyance ouverte à la diversité. L'idée de norme en disparaît au profit de l'ouverture pour tous. Mais la pandémie a mis l'accent sur les critères économiques sanitaires et financiers. Et la stratégie du respect de la Loi ou du label ne suffit plus : la marche en avant est nécessaire pour passer d'une inclusion formelle à une inclusion de fait. Le défi ne réside donc plus seulement dans l'inclusion de populations en diversité : elle doit inclure les méthodes de travail différentes nées de la pandémie, les équilibrer pour que chacun y trouve son compte, pour que l'inégalité déguisée en semblant de facilité ne reprenne pas le pouvoir. L'inclusion doit donc être pensée comme le ciment permettant aux différentes composantes de l'entreprise de se relier entre eux. C'est par ce sens qu'elle pourra pleinement être acteur du changement de société demandé.

Les nouveaux exclus

Jean-Michel GARRIGUES, Associé, Ressources Humaines et Développement, BLB Associés

Cent fois sur le métier remettez votre ouvrage : cet emprunt à Nicolas Boileau se pare d'atours acerbes en ces temps festifs. L'entreprise se collette déjà depuis longtemps à l'émergence, heureuse mais complexe, de la prise en compte de toutes les diversités, en accentuant une politique humaine intégrant les origines, les genres, les cultes, les âges, les handicaps, parmi d'autres points d'attention. Déjà, sur ces aspects, l'histoire connaît une accélération déterminante avec l'irruption d'une vision active de la lutte contre les harcèlements et les discriminations, et leur impact sans cesse croissant sur l'organisation des modes de travail ensemble. Les chantiers sont encore très actifs, voire juste ouverts ou réouverts, et voici que s'annoncent les tambours et trompettes des populations ébranlées par la pandémie sanitaire, qui, là, ne distinguent rien des clivages précédents. Tous peuvent prétendre en relever, quelles que soient les catégories d'appartenance des collaborateurs concernés. Donc, même des membres de la population jusqu'alors absente des diversités sociétales sont impactés, le facteur viral l'emportant désormais sur tous les autres. Une occurrence d'autant plus complexe qu'imprévisible, et donc jamais prise en compte dans les politiques, les procédures, les pratiques internes. Les données sont sans appel : la santé au travail se dégrade significativement au sein des entreprises, dans le monde entier, depuis bientôt deux ans. Et pour des raisons diverses, même si toutes liées au déferlement covidien, qui ne cesse de prospérer au fil des variants successifs : crainte

de la contamination sur le lieu de travail, angoisse du télétravail et de ses conséquences familiales, perte du lien social et de la relation collective, désarroi des managers perdant leurs repères et leur rôle quotidien, tous sont concernés, même les représentants du personnel ou les intervenants extérieurs (accueil, sécurité, restauration). Voici un nouveau défi dont, pour être sincère, tous se seraient bien passés : prendre en compte depuis 18 mois ces nouvelles catégories d'exclus professionnels, et leurs conséquences personnelles, des ruptures imprévues de familles aux départs soudains en région, entre autres. Naturellement, le risque s'accroît en cas de fragilité naturelle : les membres des catégories jusqu'alors concernées par les politiques d'inclusion peuvent se retrouver, dans une proportion plus significative, dans ces victimes des stigmates sanitaires. Une inconnue supplémentaire de l'équation impossible : la contrainte du « toujours plus » exige des acteurs de l'inclusion, et spécialement des ressources humaines, une agilité exceptionnelle, une adaptabilité avérée, pour éviter les multiples obstacles de ce chemin chaotique. Qui nous rappelle une phrase de Jean-Paul Delevoye, alors Président du CESE, en 2012 : « on ne peut ouvrir les bras que si on a la tête haute ». Ouvrir les champs des possibles en intégrant les injonctions paradoxales, voilà un vaste programme...

Sortie de crise, et après ? L'inclusion en entreprise en question(s)

Franck GAVOILLE, Professeur, Directeur du Programme Grande Ecole et des Masters of Science, ESSCA, Angers

L'espoir d'une sortie de crise sanitaire invite à se questionner d'ores et déjà sur le futur du monde du travail après la période inédite que nous aurons traversé et qui aura profondément impacté le quotidien de l'emploi. Les nombreuses études qui tendent à démontrer l'accroissement des inégalités ces deux dernières années impliquent de se pencher sur la question de l'inclusion. À court terme, les débats autour des dispositifs sanitaires ont démontré une société de plus en plus polarisée. Ceci accroît le réel défi de l'inclusion de tous pour que les opinions de chacun soient respectées. Comment, au sens de Shore *et al.* (2011) maintenir le sentiment d'appartenance et de singularité de chacun au travail quand les divisions et les inégalités sont de plus en plus marquées ? À moyen terme, la généralisation du télétravail risque d'amener les collaborateurs des organisations à moins se fréquenter au quotidien, ou de manière plus distante. Le monde du travail est un lieu de socialisation avec des personnes différentes et contribue à lever des stéréotypes et des préjugés. Le défi de l'inclusion en entreprise risque de se voir privé d'un de ses plus grands leviers d'action. Comment la vie organisationnelle « à distance » peut-elle rester inclusive malgré tout ? Enfin, à long terme, les conséquences des différents confinements sur la qualité de la formation initiale, supérieure ou continue pourrait avoir été variable en fonction des établissements et organismes. Le résultat sur les connaissances et compétences acquises pourrait creuser un peu plus le fossé des inégalités sociales dans l'accès à l'emploi et sur l'évolution de carrière. Quels dispositifs pourront être imaginés à l'avenir pour que les individus ne voient pas leurs possibilités de carrière atteintes par la situation sanitaire qu'ils auront traversé ? Ces quelques réflexions ne constituent qu'une infime part des questions de management que nous pouvons nous poser pour l'avenir dans l'inclusion dans les organisations. De nouvelles perspectives de recherche s'ouvrent à la communauté académique et professionnelle pour espérer des pratiques managériales en faveur d'organisations toujours plus inclusive.

L'inclusion chez Camfil : quels défis imputer à la Covid-19

Agnès GENEVOIS, DRH & RSE, Groupe Camfil France

Nyanyui SILIADIN, Responsable Diversité et Conformité Commerciale, Camfil France

Considérant que nous sommes toujours en période pandémique, nous essayons d'analyser l'évolution de nos défis actuels en matière d'inclusion. La Covid-19 a induit une tension sur le marché du travail qui rend difficile le recrutement. En effet, certains talents partis en province ne veulent plus revenir en présentiel. La question du télétravail est devenue systématique lors des entretiens. La façon de travailler a changé avec de nouvelles habitudes : les déplacements sont limités avec une recrudescence du recours à la visio-conférence (réunions en live, e-café...) qui s'ouvrent à plus de personnes. Le retour en présentiel à 100 % n'est plus envisageable : deux tiers des salariés demandent à être en distanciel au moins une fois par semaine. L'inclusion par l'intégration change alors de visage avec une partie en ligne. Dans la relation clients le distanciel a été introduit là où il y avait 14 visites en présentiel par nos équipes commerciales. Malgré le télétravail obligatoire, le tiers de nos équipes exprime vraiment un besoin de se retrouver sur site. Pour nos travailleurs en situation de handicap pouvant télétravailler, nous procédons à l'adaptation systématique du poste à domicile. La formation, levier de développement de compétences pour l'égalité, a connu des transformations durables. Au-delà des reports et annulations, des modules animés par des formateurs par visioconférence, notons que la forte digitalisation demande la création de modules internes.

Chez Orange, l'inclusion post-Covid ne connaît pas la crise

Franck GIGLI, Responsable Relations Sociales, RH, DR Corse Orange

Avec la crise Covid-19, nous vivons une situation exceptionnelle. L'alternance est une des voies pour l'inclusion, notamment des jeunes, sur le marché du travail qui ne doit pas être rompue avec la crise sanitaire. Tout en menant une politique d'insertion professionnelle cohérente avec ses besoins en termes de compétences, le Groupe Orange accueille et forme des jeunes sur l'ensemble des niveaux du système éducatif et sur tous les métiers qui compose l'entreprise. Orange a ouvert en octobre 2020 son Centre de Formation des Apprentis (CFA), certifié « Qualiopi » depuis novembre 2021, afin de proposer à des jeunes en formation initiale ou en réorientation professionnelle de se former aux métiers numériques de demain *via* 4 parcours certifiants ou diplômants dans le domaine de la Cyber-sécurité, du Cloud, de la Data et du Service Clients. Une attention particulière est portée à la féminisation de ces parcours et à l'insertion des personnes en situation de handicap. À la fin de l'année 2021, le CFÀ Orange accueillait 149 alternants. Le Groupe s'engage, dans le cadre de la période de l'Accord portant sur l'intergénérationnel 2022-2024, à poursuivre sa politique au bénéfice de l'alternance en accueillant et formant chaque année un nombre de salariés en alternance fixé à minima à 5 % de l'effectif global CDI du Groupe en France au 31 décembre de l'année considérée soit à minima 3 500 alternants. C'est la clé de l'inclusion et ce malgré la crise passée, actuelle et peut être à venir.

Une superposition de petites tendances, un effet d'avalanche

Cécile GRAS, directrice d'Agence, BPMED

La crise Covid a modifié nos modes de travail et notre perception, posant de nouveaux défis, créant des opportunités. Le télétravail ouvre de nouvelles perspectives. Il permet l'inclusion de territoires isolés dans la dynamique économique. Des espaces de bureaux se libèrent. La grande entreprise peut inclure dans ses locaux un espace de coworking pour ses clients, ses fournisseurs, pour des startups avec un effet de « pollinisation croisée ». Le télétravail facilite l'embauche de travailleurs en situation de handicap dans une société plus ouverte à la différence. De plus, la Covid-19 nous a sensibilisé aux questions liées à la maladie et au soutien aux salariés aidants. S'il faut rajouter une motivation, le « *big resign* » invite à rechercher de nouveaux viviers de talents, à retenir les collaborateurs. Se pose en revanche la question de l'intégration des nouveaux entrants, en particulier des jeunes. Nombre d'entreprises ont renoncé aux stagiaires ou alternants depuis 2020. Un défi majeur est d'imaginer de nouvelles politiques de transmission des savoirs et d'inclusion des jeunes. Mais cette crise a développé de nouvelles qualités et compétences chez les managers. « Le sentiment d'appartenance, l'adhésion, la cohésion prennent des places encore plus importantes »¹. Le manager post-Covid est plus agile, plus positif, plus attentif à autrui et aux questions d'inclusion.

1 Frimousse, S., Peretti, J.-M. (2021), « Quel style de management dans l'organisation post-Covid ?, *Question(s) de management*, 2021/4 (n°34) p 97.

L'entreprise post-Covid : inclure numériquement pour ne pas exclure humainement...

Oifa GRESELLE-ZAÏBET, MCF, LIRSA-HESAM, CNAM Paris

La crise sanitaire a creusé les inégalités économiques, sociales et numériques et a généré une accélération des prises de consciences des enjeux en lien (économiques, sociaux, digitaux et environnementaux). L'entreprise est le lieu de toutes les différences et richesses. L'inclusion y a toute sa place. La pandémie a permis d'éveiller les consciences sur ce sujet et de faire de l'entreprise un acteur clés dans sa compréhension et sa sensibilisation. Ce sujet n'a jamais été autant au cœur du débat que dans ce contexte redessiné. En entreprise, l'inclusion vise à prévenir les discriminations et désigne une démarche consistant à intégrer des profils diversifiés pour construire une organisation plus juste, efficace et durable. À la fois obligation légale, portée par les partenaires sociaux et contraignant l'entreprise, mais aussi, démarche volontaire, permettant de véhiculer des valeurs favorisant l'acceptation des différences humaines, le maintien de la cohésion sociale et l'atteinte de la performance globale. Durant la crise, les entreprises ont tenté à la fois de s'organiser pour maintenir une continuité du travail par l'avènement d'outils numériques et en même temps de maintenir une continuité du lien social par ces mêmes outils collaboratifs parfois non adaptés aux spécificités de chacun. Les mesures d'adaptation et d'accessibilité en, au et du distanciel, tout au long des vagues de la pandémie, ont mis en exergue le constat de l'exclusion (individuelle, collective ou organisationnelle) de certains. En somme, au vu de ce nouveau contexte qui perdure, s'orienter vers un fonctionnement organisationnel performant, équitable et durable, c'est veiller à ce que tous les collaborateurs actuels ou futurs éprouvent un sentiment d'appartenance riche des différences de chacun et gage d'engagement et de bien-être. L'inclusion numérique devient ainsi un enjeu structurant et croissant pour les politiques RH permettant de garantir les bons usages et bonnes conditions d'appropriation pour tous les collaborateurs. Face aux répercussions durables de la crise Covid, l'écosystème de l'entreprise se trouve positivement impacté par cet engagement envers l'inclusion qui s'inscrit pleinement au sein de politiques RSE.

Oui à l'inclusion sociale, non à la fragmentation communautaire

Jean-Yves GUILLAIN, Président-fondateur de Cactus consulting

Parler pour les organisations d'inclusion, c'est évoquer deux problématiques différentes : d'une part, la capacité d'intégration de personnes aux origines et profils variés sans discrimination aucune, qu'il s'agisse de l'accès aux postes ou de la progression statutaire ; d'autre part, la promotion d'une culture inclusive au sens de « participative » ou de « collaborative », donnant non seulement la parole aux collaborateurs de l'entreprise, mais leur accordant une certaine marge de manœuvre en matière décisionnelle. Dans les deux cas, cependant, l'enjeu est la promotion d'un environnement organisationnel dans lequel tout le monde se sent intégré, écouté, soutenu et reconnu. Ce devoir d'inclusion sociale relèverait tout à la fois de nécessités économiques, de la responsabilité sociétale des organisations et d'un simple respect de la personne humaine. Les politiques et actions mises en place couvrent alors aussi bien la parité et la diversité que l'insertion des jeunes, l'adaptation des postes, la féminisation des instances de décision ou encore le maintien en l'emploi des salariés seniors. Mais cette acceptation des différences ne risquent-elles pas de transposer dans les organisations non seulement les débats et, surtout, les crispations qui ont surgis ces dernières années dans la société ? L'inclusion n'est pas réductible à l'intégration. Alors que l'intégration vise à intégrer les personnes potentiellement discriminées et dévalorisées dans un collectif institué, l'inclusion sous-tend une prise en considération de chaque personne comme un cas unique. Or, on observe déjà que la pression à l'octroi de droits différents en fonction des spécificités individuelles, voire d'une communauté d'appartenance, devient de plus en plus forte.

Il ne conviendrait pas que, sous prétexte de politique RSE riche et engagée, les organisations (françaises) tombent dans une forme « d'essentialisation » selon laquelle les salariés ne sont plus appréhendés et, donc managés, qu'au travers de leur appartenance ethnique, confessionnelle ou genrée. Alors que les organisations doivent relever le permanent défi de la non-coopération, il conviendrait d'éviter qu'apparaisse une segmentation communautaire. Qu'au cloisonnement et au déficit de transversalité, caractéristiques de maintes organisations actuelles, ne vienne pas s'ajouter une « archipelisation » sociale, ethnique ou religieuse au détriment de l'identité et de l'unité du corps social. L'entreprise est appelée à devenir un espace privilégié où se joue une partie du rituel républicain d'intégration. Raison de plus pour que, à l'image de la République française, une et indivisible, elle n'en vienne pas à reconnaître en son sein des communautés mais bien des salariés-citoyens libres et égaux en droit...

Entreprise inclusive : quel arbitrage entre besoins individuels et collectifs ?

Delphine GUYARD MEYER, Consultante RH & management, Equation RH

Parmi les événements sociaux 2021, « *the great resignation* », le vaste mouvement de démissions ayant affecté les États-Unis, est à signaler. Des millions de personnes ont quitté leur emploi. Épuisement physique post-Covid, problème de rémunération, équilibre des temps ? Le cabinet Mac Kinsey identifie d'autres raisons plus profondes : manque de reconnaissance, sentiment d'appartenance à l'organisation trop faible, une vie au travail « comme avant » difficile à reprendre. Les collaborateurs et collaboratrices attendent, désormais, de la flexibilité « radicale », de l'autonomie, mais aussi du lien social et de l'appartenance à l'organisation. Bref, bénéficiaire de toute la force du collectif, et en même temps, faire valoir son individualisme ! Comment, à la fois, offrir à chacun et chacune, un environnement épanouissant lui permettant de développer ses talents et aspirations, cela, sans faire de l'entreprise de demain, un self-service impossible à gérer ? Comment trouver un équilibre entre donner toute sa place à chaque individu et conserver le socle commun ? Des arbitrages qui conditionneront le contrat social de demain !

Après la pandémie, quel sens pour le mot inclure ?

Jean-Yves HAMIOT, Professeur, IDRAC Lyon

Depuis novembre 2019, date à laquelle les premiers cas de Covid-19 ont été signalés, le monde a connu de nombreuses perturbations. L'activité économique et sociale a dû s'adapter aux mesures de confinement, aux fermetures des frontières, aux quarantaines... Tout naturellement, de nombreux chercheurs à travers le monde ont axé leurs travaux de recherche sur les effets de la pandémie. On constate ainsi une augmentation significative des publications sur le concept de travail virtuel. Toutefois, les premiers écrits scientifiques sur ce sujet ont déjà près d'un demi-siècle. Ils ont été initiés à la suite du premier choc pétrolier. La démocratisation de l'Internet et le développement des technologies ont ensuite motivé la structuration du champ de recherche, bien avant la pandémie. Dans ce contexte, l'exploration d'une base de données d'articles sur le travail virtuel publiés entre 1975 et 2021 donne la possibilité de réfléchir aux nouveaux enjeux de l'inclusion dans les entreprises. Cette approche chronologique incite à questionner nos catégories de raisonnement, à commencer par le terme même d'inclusion. En effet, si son étymologie signifie « mettre dedans », la généralisation du travail virtuel semble impliquer un autre rapport à l'espace et au temps. La méta-analyse de Raghuram *et al.* (2019) a montré que les travaux de recherche sur le concept de travail virtuel s'articulent autour de trois grandes thématiques : le télétravail, la technologie support et les équipes virtuelles. Ainsi, Jack Nilles (1975) fut le premier à proposer le terme anglais « telecommuting », traduit en français par télétravail. Cet auteur entrevoyait la possibilité de la décentralisation des organisations grâce aux technologies de communication. À l'époque, il s'agit de répondre à des enjeux tels que l'étalement urbain, le manque de transports publics et l'augmentation des coûts de l'énergie. Les articles, liés à ces premiers travaux, cherchent surtout à décrire qui est susceptible de télé-travailler, pourquoi et dans quelles conditions. À cette époque, il semble que cette forme de travail demeurera limitée à certaines catégories de salariés, telles que les jeunes mères ou les handicapés. Plusieurs chercheurs remarquent que les télétravailleurs font souvent l'objet de discrimination. Ils vivent fréquemment une situation d'isolement. Très vite, d'autres travaux de recherche se concentrent sur la faisabilité technique du travail virtuel. Les spécialistes des systèmes d'information s'interrogent alors sur l'efficacité de la communication avec de nouveaux médias électroniques tels que le courriel, le téléphone portable, la vidéo... Les recherches se concentrent principalement sur les spécificités cognitives de ces outils ou sur les architectures d'aide à la prise de décision. Au tournant siècle, la maturité des technologies de communication électroniques permet aux entreprises de les intégrer progressivement dans le fonctionnement collectif. Les chercheurs commencent à analyser les conditions de la performance d'équipes virtuelles utilisant des technologies collaboratives. Il s'agit notamment de déterminer le profil des membres de l'équipe, la répartition des tâches et les modes de collaboration propres à maintenir l'esprit d'équipe. À partir de 2010, de nombreux travaux s'intéressent aussi aux spécificités du leadership virtuel. Les équipes virtuelles demeurent toutefois minoritaires dans les organisations. Elles concernent principalement les activités qui imposent une dispersion géographique ou le développement international. La parution d'articles sur des équipes virtuelles mondiales suggère cependant que certaines entreprises perçoivent désormais une opportunité stratégique. La décennie qui précède la pandémie s'avère marquante car les thèmes des articles de recherche ne semblent pas différer fondamentalement de ceux qui ont été publiés après novembre 2019. Certes, la pandémie a suscité des publications notamment sur le confinement ou sur la précarité de certaines catégories de travailleurs. Mais ces écrits confortent une tendance générale, initiée lors de cette dernière décennie. Beaucoup de chercheurs s'intéressent aux conséquences du télétravail sur la sphère privée et sur la société. La remise en cause des frontières spatio-temporelles par le travail virtuel suscite l'apparition de questionnements sur : la garde d'enfant, le rapport homme-femme, les conflits familiaux, l'aménagement de l'espace domestique, les plateformes, les inégalités... Ces nouveaux thèmes de recherche suggèrent que le télétravail engage désormais une profonde évolution sociétale. Prise dans son ensemble, cette approche chronologique incite à penser que chercheurs et gestionnaires doivent désormais questionner le sens du mot inclusion sur deux axes. D'une part, le décloisonnement spatio-temporel invite à une nouvelle réflexion sur le sens du mot travail ; d'autre part, il convient de s'interroger sur le public concerné. Tout d'abord, quel sens donner au mot travail ? Le travail virtuel investi de plus en plus l'espace social et l'espace privé. Il déborde des horaires de

bureau, se mondialise, subit la concurrence des plateformes... Comment les démarches inclusives des entreprises peuvent-elles prendre en compte cette virtualisation ? Ensuite, quel public peut être concerné par les démarches d'inclusion des entreprises ? Des auteurs comme Sahlins (1972) à propos des sociétés dites primitives ou Perelman (2000) sur la révolution industrielle en Angleterre, ont montré que la séparation physique du lieu de travail n'a rien de naturelle. Cette situation est le résultat d'un long processus forçant initialement les agriculteurs à rejoindre les usines, puis donnant naissance à l'homme organisationnel (White, 1956). Aujourd'hui, la technologie numérique semble générer une force contraire pour une partie croissante de salariés. Les plus agiles en tire bénéfice, d'autres souffrent d'un manque de capital socio-économique, d'autres encore se heurtent à la fracture numérique. Même les managers doivent apprendre un management « hybride ». Les nouveaux publics à risque ne correspondent pas nécessairement aux catégories socio-culturelles en vigueur. En synthèse, l'analyse chronologique des thèmes de recherche sur le travail virtuel suggère une profonde évolution sociétale. Les dernières publications liées à la pandémie confortent cette interprétation. Le décloisonnement spatio-temporel lié aux technologies numériques remet en cause les catégories usuelles et engage de nombreux bouleversements dans la sphère sociale ou la sphère privée. La virtualisation du travail interroge sur la signification à donner au mot inclure après la crise. Elle interroge aussi sur le public cible. Il ne semble pas pertinent de donner une réponse définitive. Les démarches des entreprises ne pourront probablement opérer que par ajustement progressif, sur la base d'une capacité de remise en cause des modes d'analyse et des processus.

Nilles, J. (1975), *Telecommunications and organizational decentralization*, IEEE Transactions on Communications, vol.23, n°10.

Perelman, M. (2000), *The invention of capitalism*, London. Duke University Press.

Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L. & Maruping, L. M. (2019), *Virtual Work : Bridging Research Clusters*, Academy of Management Annals, vol.13, n°1.

Sahlins, M. (1972), *Stone Age Economics*, Chicago, Aldine-Atherton Inc.

White, W. H. (1956), *The Organization Man*, Philadelphia, PA, USA, University of Pennsylvania Press.

L'inclusion dans l'entreprise post-Covid : plus que jamais une affaire de soft skills

Emilie HAUTEFORT, Head of People, C'Evidentia

Si la pandémie a bouleversé le monde dans lequel nous vivons et accentué encore l'exigence d'apprendre à nous adapter à notre environnement V.I.C.A (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu), elle a également permis de mettre en lumière, à de nombreuses occasions, la puissance de la solidarité et de l'action collective. Face à l'accroissement des inégalités devant l'emploi, il ne s'agit surtout pas d'y renoncer et de freiner nos efforts en faveur de l'inclusion, mais nous avons besoin d'adapter nos programmes d'intégration en fonction des nouveaux modes de fonctionnements hybrides : outre les indispensables formations digitales, il est nécessaire d'acculturer les personnes qui sont depuis longtemps éloignées de l'emploi à la différenciation entre le digital à domicile et le digital en entreprise, surtout lorsque la prestation de travail est réalisée à distance depuis son domicile. Question de savoir-être plus que de savoir-faire. Des formations intenses mais de courte durée sont très utiles. En outre, on retire beaucoup de bénéfices à s'appuyer sur les programmes innovants de structures qui se sont spécialisées sur le sujet et proposent des solutions bien adaptées à chaque situation inclusive : formations comportementales chez Fifty, bootcamps chez Rocket School, Immersion chez Immersive Expérience, la diversité et l'ingéniosité portent leurs fruits et ouvrent la porte à de très belles aventures !

Inclure la diversité d'opinion : le dernier bastion imprenable ?

Laurence HIRBEC, Responsable pédagogique programmes de leadership internationaux, Formatrice en leadership et conduite du changement, Executive Coach, Thales

La notion d'inclusion appelle implicitement celle de diversité. Car, alors que l'être humain est naturellement enclin à inclure ses « semblables », c'est-à-dire ceux qui lui ressemblent, il lui est beaucoup plus difficile d'inclure ceux qui lui sont dissemblables. C'est bien là que se situe le nécessaire effort d'inclusion. Les mois écoulés ont vu se fracturer la société d'une manière violente, en raison de conceptions différentes de la réaction adéquate à l'émergence mondiale d'un virus. Cependant, la variété des points de vue sur ce sujet n'a pas été convoquée ni accueillie. Au contraire, les pensées divergentes ou dissidentes ont été étouffées et ceci a mené à la paupérisation extrême du débat. Cette période témoigne de façon brutale que la diversité d'opinion est l'une des formes de diversité les plus difficiles à inclure et préserver, que cela soit au sein de l'entreprise ou en dehors.

Comment créer un environnement propice à la valorisation et l'inclusion de la diversité des opinions afin d'éviter les pièges de la pensée unique ? L'intelligence collective, si cruciale en entreprise, est à ce prix. Car les diversités de race, de genre, d'orientation sexuelle ou de culture n'apporteront leurs bienfaits qu'à la condition de la réelle inclusion de la diversité des visions, idées et opinions. Ce défi est de taille dans l'entreprise post-Covid ! Veiller à encourager la confrontation fructueuse des idées est indispensable à l'inclusion véritable des talents. Le premier pas consiste à prendre conscience de l'enjeu qu'il représente, dans une ère où la capacité à bien réfléchir et bien décider collectivement est l'un des fondements de la performance économique.

Quelles valeurs, quelle culture pour l'entreprise post-Covid ?

Abdelkader JAMAL, Directeur, HSBA, High School Business Alger

L'intrusion de la pandémie a bousculé les pratiques et amené à une nouvelle réflexion sur le statut et la finalité des politiques et des actions à entreprendre pour privilégier l'approche holistique. En effet, tous s'accordent sur les effets dévastateurs qu'a eus cette pandémie, en particulier, sur les personnes fragiles et, notamment, âgées sacrificiables aux yeux de certains pour raison de priorité à accorder dans la prodigation des soins. Tous les acteurs (État, entreprises, associations, ménages) sont invités à adopter une démarche insertionniste, intégrative, voire, inclusive à l'effet de faire jouer la solidarité et la protection pour tous, en particulier, pour ceux qui en ont le plus besoin (les moins favorisés). La « rentabilité financière », qui serait au cœur des objectifs des entreprises, ne pourrait plus constituer une raison valable pour les désengager de leur responsabilité sociétale et la prise de mesures au centre desquelles l'Humain doit être considéré dans son acception la plus large. Certaines études (Deloitte) soutiennent que, même, pris sous le prisme de la recherche de rentabilité financière, l'entreprise inclusive a réalisé des gains en productivité en s'ouvrant à toutes les catégories, sans exclusive, et en cassant toutes les barrières de discrimination sur quelques bases que ce soient. Les mesures adoptées par certaines entreprises complétant parfaitement la RSE sont devenues une marque de fabrique qu'elles font valoir auprès des fournisseurs, des prospects, des candidats à l'emploi et, en général, pour toute la Société. Les actions de prise en charge de préoccupations et d'attentes particulières tendant à faire de la vie au travail un sujet de constante amélioration pour tous est un défi majeur de la société du travail post-Covid.

Viva l'orchestra !

Anne JANAND, Maître de conférences HDR, Université Paris-Saclay, Laboratoire RITM, EA 7360

La crise due à la Covid-19 a provoqué un choc en termes d'organisation du travail salarié et présente des défis renouvelés en termes d'inclusion. Avec l'essor du travail à distance, l'organisation post-Covid encourt un risque majeur de déconnection entre les membres des équipes et leurs dirigeants ainsi que d'accroissement durable du désengagement. Et si, pour recréer un collectif mis à mal, entre autres, par le travail à distance, on jouait de la musique ensemble dans les organisations ? Renforcer les liens collectifs et l'inclusion grâce à la musique n'est pas une idée nouvelle. Dès la fin du XIX^e siècle, des orchestres (principalement à vents) avaient été créés dans les mines, mais aussi au sein des usines (Peugeot, Renault...) ou des entreprises publiques (SNCF, RATP, EDF). Une étude sociologique récente montre que la motivation de ces musiciens amateurs est celle d'une activité collective plus que la passion de la musique. En 2013, la Société Générale a relancé ce projet en créant un orchestre de 400 collaborateurs, musiciens et choristes répétant sous la houlette de professionnels. Un instrument de synergie et de renforcement du « vivre-ensemble ». Musique et management entrent en effet aisément en harmonie. L'orchestre, comme l'équipe de travail, recherche à atteindre une performance collective dont la valeur excède la somme des talents individuels. Mais l'enjeu principal ne serait-il pas l'inclusion ? Se fondre grâce à la musique dans le collectif sans effacer ses différences, en grandissant et se développant en tant que personne : un exemple d'inclusion inspirant pour les organisations de l'ère post-Covid !

Diversité culturelle et culture inclusive à l'ère post-Covid

Carole JEAN-AMANS, MCF, Université Toulouse 3 Paul Sabatier, Laboratoire LGCO

Philippe JEAN-AMANS, MCF, Université Toulouse Jean Jaurès, Laboratoire LEREPS – Sciences Po Toulouse

La diversité culturelle au sein des entreprises multinationales a fait l'objet d'une recherche soutenue dans le champ du management international. Néanmoins, la littérature s'est essentiellement concentrée sur les difficultés que ces différences culturelles pouvaient engendrer au sein des entreprises. Les expressions ou qualificatifs associés au concept de diversité culturelle relèvent bien souvent d'un champ lexical plutôt négatif (pour ex. : « distance culturelle », « *liability of foreignness* » ou encore « *liability of emergingness* » pour les entreprises issues de pays émergents). Le numéro spécial de la revue *Journal of International Business* – “Widening the lens: Rethinking distance, diversity, and foreignness in international business research through positive organizational scholarship” de 2016, propose de mobiliser une perspective organisationnelle positive pour étudier plus profondément les caractéristiques positives des équipes multiculturelles (Stahl *et al.*, 2016). Les politiques en faveur de l'inclusion, nous donnent l'opportunité de considérer la diversité culturelle comme un actif stratégique favorisant la performance durable au sein des entreprises internationalisées. Ne parle-t-on pas de culture inclusive défendant l'idée de valoriser les différences plutôt que de tenter de les lisser ? L'un des défis des multinationales, dans un contexte de tentation de repli nationaliste dû à l'impact de la crise sanitaire, sera de transférer une culture d'inclusion au sein de leurs filiales étrangères sans être associées à une forme d'ethnocentrisme à l'occidentale.

Entreprises dans le tourbillon de la Covid-19 : les défis sont de taille

Citenge KAKWATA, Associated Professor, UNIKIVI, Angola

La crise sanitaire due à la Covid-19 a touché et touche encore de manière systématique différents secteurs de la vie professionnelle, notamment : l'agroalimentaire, les services marchés, les hôtels, les restaurants, les secteurs de transport, de l'automobile etc. Tous ont été secoués par cette pandémie, un facteur extérieur sur lequel les entreprises n'ont eu aucun contrôle. Certes, différentes mesures palliatives sont prises pour éradiquer ce fléau, mais tous les efforts conjugués dans ce sens paraissent peu productifs. Aujourd'hui, ce typhon continue son bonhomme de chemin en se développant sous diverses formes (variantes). Elle est devenue une réalité quotidienne qui reste liée à notre environnement. Au niveau des entreprises, les managers auront beaucoup de défis à relever, pour ceux qui pensent déjà à la période qui suivra la pandémie. Il est vrai que nous sommes dans une situation d'émergence où les solutions émergentes doivent être proposées. Sur le plan financier et économique, les entreprises doivent relever le défi de renégociation des dettes avec leurs créanciers. Cette question va nécessiter beaucoup de prudence et surtout d'habileté pour pouvoir convaincre ses interlocuteurs. Les entreprises doivent développer les arguments de taille dans la mesure où les effets pervers de la Covid-19 ont beaucoup touché les milieux des affaires. Autre défi d'inclusion qui n'est pas de moindre est la révision ou le changement de la politique de planification au niveau interne et externe des entreprises. Il y a des entreprises habituées à appliquer une planification rigide dans leur fonctionnement. Mais dans la situation actuelle ce modèle de planification serait suicidaire pour beaucoup d'entreprises d'où le recours à une planification flexible se présente comme une solution adéquate, quand on voit les différentes formes que prend la Covid-19. Une planification flexible aiderait les entreprises à revoir et à s'adapter chaque fois au changement qui s'opère sur le terrain. Mais ce passage de la planification rigide à la planification flexible n'est pas chose facile pour un grand nombre d'entreprises, c'est un grand défi à relever. Pour terminer cette réflexion, nous avons pensé aussi au problème de formation permanente des employés des entreprises, celle-ci constitue aussi un défi d'inclusion post-Covid-19 dans la mesure où les employés doivent être actualisés à tout moment et formés en fonction de nouvelles réalités sur le terrain. C'est le cas de télétravail pour certaines entreprises. Oui la période post-Covid-19 risque de devenir encore un moment très compliqué et un casse-tête si les entreprises ne parviennent pas à bien la gérer.

La lutte contre les préjugés dans le monde post-Covid

Eunkyul Eileen KIM DANDRIEUX, Directrice, Fourdice Consulting, New York, USA

Trois ans après le début de la pandémie, nous nous préparons et nous nous habituons au nouvel environnement de travail hybride. Les entreprises qui étaient catégoriques sur le travail présentiel ont montré qu'elles peuvent non seulement survivre, mais aussi prospérer avec le travail à distance. La création d'un environnement de travail hybride centré sur l'inclusion sera la priorité absolue des organisations à l'avenir. Les défis auxquels les organisations sont confrontées comprennent le fait de s'assurer que tout le monde a accès à la technologie pour le travail à distance et que tous les employés ont un accès équitable aux événements networking, aux opportunités d'engagement et aux projets. Les gestionnaires doivent également s'attaquer rapidement et en profondeur aux préoccupations financières. Cela pourrait inclure des choses comme des congés de maladie payés et des tests gratuits. Des efforts constants sont nécessaires pour lutter contre les préjugés involontaires sur le lieu de travail, qu'il s'agisse de travailleurs à distance ou de groupes défavorisés pendant la pandémie. Les femmes sont souvent pénalisées parce qu'elles sont des gardiennes d'enfants, comme en témoigne le fait que beaucoup de femmes ont quitté le marché du travail pendant la pandémie. Les Asiatiques ont également été ciblés de manière disproportionnée pendant La Covid-19, ce qui souligne la nécessité pour les gestionnaires de contrôler activement les préjugés sur le lieu de travail. La pandémie a permis aux organisations de recruter des talents non seulement en fonction de leur emplacement physique, ce qui offre des possibilités de promouvoir davantage la diversité. Les entreprises devront alors se concentrer sur les horaires de travail flexibles, les ressources en santé mentale ainsi que la création d'un environnement inclusif.

Ce que RichesseS doivent à l'entreprise inclusive !

Assya KHIAT, Professeur, Université d'Oran 2

Commençons par ce que l'inclusion doit à l'évolution de la RSE et / ou à l'évolution du Management RH : consolider le lien social, la cohésion sociale. C'est bien ce qui est attendu par les entreprises engagées dans le management inclusif. « La mission de l'entreprise inclusive est en effet d'aider tous ses collaborateurs à s'épanouir dans le cadre du travail », à « mettre en place un cadre qui favorise l'acceptation des différences ». Celles qui s'y engagent sont labellisées RSEI par l'AFNOR. Une démarche qui s'inscrit pleinement dans le marketing RH et de la marque employeur. Or, dans un climat aussi clivant que celui produit par la Covid-19 quelque en soit la nature (politique, économique, sanitaire, social), comment s'engager dans l'inclusion sans pour autant « tomber dans le piège de l'inclusivité de façade ? » « Si 52 % des personnes interrogées estiment que la société française est inclusive, elles sont 46 % à déclarer le contraire... La pandémie et la crise économique qui en découle n'arrangent rien, 69 % des Français estiment même qu'elles renforcent les inégalités scolaires et sociales et 64 % qu'elles compliquent l'accès aux soins pour tous ». Dans ce contexte la question : « Quels sont les nouveaux défis de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid ? » n'est pas sans difficulté en ce sens ou les discriminations semblent se creuser encore plus ! Il nous semble toutefois qu'il faille concentrer l'action dans le paradigme sur la singularité de l'élément humain dans toutes ces différences, du bien être dans / hors de l'entreprise, de la résilience et de la confiance de tout un chacun. Dans ce contexte, il y aurait tout intérêt à pratiquer une politique inclusive en ce sens ou cela génère « 30 % de chiffre d'affaire supplémentaire par salarié et une rentabilité supérieure à celle de leurs concurrents... les entreprises dotées de politiques d'égalité des chances dans l'emploi et de cultures favorisant la mixité ont près de 60 % de chances supplémentaires de voir leur profit augmenter ». Dans cette perspective, terminons par ce que RichesseS doivent à l'inclusion. Un partenariat gagnant/gagnant, à ancrer dans les pratiques managériales pour le respect des différences sans distinction et la pérennité de l'entreprise, elle serait l'Intelligence Managériale !

L'inclusion dans l'entreprise quand les masques tombent

Hermann KOFFI, Directeur Adjoint Développement des RH chez Compagnie Ivoirienne d'Électricité

La pandémie de Covid-19 a bouleversé nos vies et a remis en question notre perception de l'entreprise. La pandémie a révélé à la fois la fragilité de l'entreprise et sa capacité d'adaptation. L'inclusion telle que nous la connaissons aujourd'hui dans l'entreprise prend un virage. Les transformations sociales, économiques et politiques déferlent sur nos organisations. Les défis majeurs de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid demeurent dans sa capacité à faire sienne les éléments suivants : les objectifs business et stratégiques de sa politique d'inclusion, la prise en compte du sujet par le Top management, la diffusion d'une culture d'inclusion dans toutes les strates de l'entreprises et l'approche d'amélioration continue dans une perspective de long terme. Les entreprises peuvent aussi jouer un rôle déterminant en apportant leur concours aux initiatives locales, étant donné les ressources humaines et l'influence dont elles disposent. Par ailleurs la pandémie a montré l'importance de la technologie et, à bien des égards, a accéléré la transformation numérique. Au final l'humain et la technologie seront des éléments fondamentaux de cette inclusion dans l'entreprise post-Covid ou beaucoup reste à faire.

Les défis du management dans l'Entreprise en Afrique post-Covid-19 : Le retour au collaboratif ou l'émergence de nouvelles solidarités !

Bertin Léopold KOUAYEP, Enseignant-chercheur, Directeur de l'ESCG-Yaoundé, Cameroun

L'un des défis du management aujourd'hui dans le contexte africain post-Covid-19, est la gestion du confinement qui a suscité bien des débats, car face à la dépendance de nos économies et à la précarité sociale, certains ont davantage craint la mort économique que la mort humaine. D'où la question de savoir si les entreprises africaines doivent-elles mieux intégrer la solidarité dans le nouvel équilibre de leur entreprise ? Il faut se rendre compte de l'importance du qualitatif, de ce que l'on n'avait pas l'habitude de prendre en compte dans l'Entreprise et mettre en place des moments de partage, de solidarités internes et, créer des lieux, des moments où il est possible de s'exprimer. Pour Michel Maffesoli l'air du temps incite à avoir des conceptions holistiques où des paramètres que l'on ne prenait en compte, comme une exigence dans l'inclusion sociale de nos organisations. Face aux risques sanitaires et aux grands enjeux d'organisation du travail, la fonction RH a dû s'adapter et parfois même improviser ; d'où la postmodernité qui consiste à revenir sur de notions de partage, solidarité, d'entraide, ceci en synergie avec la technologie (le digital). Tout ceci nous renvoie à cette dynamique du collaboratif dans l'organisation comme le dit Peretti. En conclusion, les changements sont là, ils se manifestent par l'horizontalité du partage qui doivent remplacer la verticalité du dirigeant qui existait dans nos Organisations et Entreprises. Les chefs d'Entreprise devront être attentifs aux changements de l'esprit du temps.

Au-delà de l'inclusion... la désillusion

Feriel LAALAI, Maître assistante en Sciences Sociales à l'ISSHT, Université de Tunis El Manar, Tunisie

Cet article propose une réflexion approfondie sur la fragmentation sociale post-Covid observées en Tunisie et ailleurs dans le monde, entre la rhétorique de l'inclusion ou de la solidarité sociale, ainsi que des conditions qui déterminent à la fois les choix des politiques économiques et les pratiques des acteurs sociaux. Face à une problématique de fond, celle de la solidarité citoyenne dans une société mondialisée et des questions sociologiques et politiques qu'elle soulève selon les particularités de la Tunisie. Notre histoire ou cette structuration culturelle est entre deux modèles de citoyenneté. Le premier modèle, inspirée de la France pays colonisateur suite à l'héritage philosophique de Rousseau, considérant le citoyen comme vecteur de l'appartenance et d'inclusion à différents collectifs privilégiant l'unité nationale. L'autre modèle de citoyenneté, se réfère à la philosophie des pays anglo-saxons de Hobbes et de Locke selon laquelle la citoyenneté est la libre participation de l'individu et des groupes constituant le tissu social où l'État joue un rôle régulateur dans ce processus. À travers ce questionnement conceptuel et la mise en perspective de quelques problématiques de fond qui font avancer la réflexion dans le domaine de l'inclusion. Premièrement, on fait le choix d'examiner les réalités sociales et leur fonctionnement par opposition à la norme de l'inclusion, très présente dans les textes et les discours sociaux économiques actuels et située dans le registre du politique.

L'inclusion après la désintégration : pour une GRH post-Covid-19

Arnaud LACAN, Professeur KEDGE Business School, Chercheur associé AMSE, CNRS & EHESS – UMR 7316

La crise sanitaire et économique sans précédent que nous connaissons et dont nous espérons sortir prochainement a désintégré nos modèles de GRH au sens propre comme au sens figuré. Au sens figuré parce qu'elle a imposé à tous le télétravail qui était jusqu'à lors peu prisé des entreprises et des managers cassant ainsi la systémativité intégrée des unités de lieu et de temps du travail d'équipe. Au sens propre parce qu'elle a éclaté les équipes de collaborateurs en juxtaposant des modèles hybrides de travail du « tous en télétravail » au « tous en présentiel » avec une bonne dose de « certains en télétravail et d'autres en présentiel ». Cette désintégration des équipes a nécessité une autre GRH et un autre management dont les modalités sont encore en voie de définition. De l'avis de tous cette hybridation des natures du « vivre ensemble » au travail a renforcé les problématiques RH et managériales de cohésion d'équipe tout en permettant d'inventer de nouvelles manières de mettre en place l'inclusion de collaborateurs en situations particulières. Du handicap physique ou sensoriel aux difficultés d'articulation des problématiques personnelles et professionnelles, le travail en ère Covid-19 a permis, par la force des choses, l'émergence d'une GRH innovante au service des situations de chacun dans l'intérêt de tous. De l'inclusion donc. Et par ailleurs, ces nouveaux modes de travail ont généré un risque de délitement du lien entre les collaborateurs et nécessitent un effort managérial particulier au service de la cohésion d'équipe. Notamment grâce au souci apporté au maintien de la dimension émotionnelle partagée entre les collaborateurs. Notamment grâce au soin pris de chacun pour maintenir à la conscience la notion de communauté au travail... même à distance. De l'inclusion encore.

Quand l'altérité est mise en avant, l'inclusion n'est qu'une question de contextualisation

Mouna LACHEGAR, Candidate à la maîtrise ès sciences de la gestion ESG UQAM

Nathalie LEMIEUX, Professeure ESG UQAM

Avant 2020, année du déclenchement de la crise sanitaire mondiale, alors que le travail était majoritairement en mode présentiel, l'inclusion a toujours posé des défis pour les organisations. Ces dernières s'intéressaient constamment sur comment rendre leur milieu de travail de plus en plus inclusif. L'avènement du télétravail, puis du travail hybride, a-t-il vraiment changé la donne ? La réponse nous semble tiraillée entre un « Non » et un « Oui ». D'abord, on pourrait simplement se poser la question suivante : Est-ce que le fait d'être en mode présentiel, nous rend plus inclusif qu'en étant en mode à distance ou hybride ? La réponse est forcément, non. Ce qui nous rend plus inclusif, c'est notre conscience de l'importance de l'altérité, de considérer l'autre comme un autre moi-même, de le respecter, de l'accepter dans sa ou ses différences. Cependant, est ce que les moyens que nous avons adoptés ante-pandémie sont toujours valables ? C'est là qu'un travail de contextualisation devait être amené pour chercher ce qu'on pourrait faire dans ce cas précis. Autrement dit, comment nous pourrions adapter et ajuster nos interventions, actes et décisions pour apporter les réponses adéquates à ce nouveau contexte. Pour cela, il n'y a pas de réponse magique. Toutefois, une condition gagnante nous semble être privilégiée. Il s'agit, d'être à l'écoute des personnes avec qui nous travaillons, de les intégrer dans les discussions, de les amener à réfléchir ensemble et de ne pas les exclure dans la prise de décision. Car chacun a vécu cette pandémie différemment, et vivra certainement cette post-pandémie de façon unique. Somme toute, le véritable enjeu réside dans le fait de maintenir l'autre au centre de ses préoccupations. Par la suite, le reste n'est qu'une question de contextualisation.

La véritable inclusion se fera peut-être à l'encontre de ce que souhaitent les dirigeants d'entreprise

Hubert LANDIER, Vice-président de l'IAS, professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie

Inclure quoi ? S'il s'agit d'inclure des gens qui pensent la même chose ou dont l'on cherche, par la persuasion ou par la contrainte, à faire en sorte qu'ils pensent la même chose, ce n'est pas de l'inclusion. La véritable inclusion consiste à accepter que l'Autre pense différemment de ce que l'on pense soi-même. Puis accepter d'en tenir compte. Puis se laisser transformer soi-même par ce que l'on a appris de l'Autre. Il se trouve que notre civilisation est particulièrement imperméable à l'inclusion. Elle se dit porteuse de la vérité, opposée à l'erreur. Et ceci est une bonne raison pour ne pas laisser sa place à l'Autre. D'où il résulte que tout dirigeant, à partir du moment où il juge son action comme étant légitime, au moins à ses propres yeux, n'est que médiocrement ouvert à la possibilité d'admettre une place, sauf à la marge, à celui qui ne pense pas comme lui. Le problème, c'est que la légitimité des principes sur lesquels il se fonde pour imposer ses solutions tend, avec la Covid-19, à s'effriter. Le progrès technique ? La croissance économique ? La mondialisation heureuse ? La maîtrise de l'homme sur la nature ? Tout cela appartient au monde d'avant. Il se pourrait ainsi, que l'inclusion, dans l'entreprise post-Covid, se produise à l'encontre de ce que souhaitent ses dirigeants et à ce qu'ils croient bon pour les autres, que les autres en soient eux-mêmes ou non persuadés.

Rien ne sera plus comme avant : l'inclusion est à adapter

Sarra LARIBI, Chercheuse, Laboratoire Grand Maghreb Economie et Société, Université Abdelhamid Mehri, Constantine, Algérie

La crise de Covid-19 a bouleversé la vie de toute entreprise. Ce contexte non prévu amène ces entreprises à réfléchir attentivement à la manière dont elles peuvent rouvrir leurs lieux de travail en toute inclusivité. Quand on parle d'inclusion, on parle d'une égalité des chances pour chacun, et une valorisation de l'individu dans sa différence. Mais il ne fait aucun doute que ces entreprises font face à des défis d'inclusion uniques liés à la pandémie, et qui n'ont jamais été rencontrés auparavant. La première préoccupation aujourd'hui de nos entreprises est d'assurer la santé et sécurité et de leur personnel pour reprendre le travail en toute sécurité. De plus, l'implémentation du travail à distance a amplifié la fracture numérique, c'est-à-dire les inégalités face au numérique, dans ce cas les entreprises doivent favoriser l'inclusion digitale et former les publics éloignés du numérique pour permettre à chacun d'utiliser les services digitalisés. En effet, dans un environnement où les règles de la vie collective ont été modifiées profondément, et les lignes de communications deviennent souvent étroites, les organisations doivent devenir plus adaptables et agiles et collaboratives pour faire face à l'urgence. Enfin, la nécessité de transformer le monde du travail pour le rendre plus juste, plus inclusif, plus respectueux de chacun, seront des valeurs essentielles pour la culture des entreprises dans le monde Post-Covid-19.

La gestion de la pandémie de Covid-19 : le défi de l'inclusion au Service Départemental-Métropolitain d'Incendie et de Secours

Sandrine LAVERRIERE, cadre de santé, Capitaine de sapeurs-pompiers, SDMIS 69, et doctorante en Sciences de Gestion, IMPGT, Aix-Marseille Université, Laboratoire de recherche Cergam (EA 4225)

Khaled SABOUNE, Maître de conférences en Sciences de Gestion, IMPGT, Aix-Marseille Université, Laboratoire de recherche Cergam (EA 4225)

La crise sanitaire liée à la Covid-19 a imposé à la sécurité civile une nouvelle conceptualisation des savoir-faire dans un environnement incertain et turbulent. Voici comment cette crise a été abordée au sein de la région Auvergne-Rhône-Alpes. La gestion de la pandémie de Covid-19 a mobilisé à travers les sapeurs-pompiers, d'importantes ressources et compétences cognitives et organisationnelles au sein de la sécurité civile. Dans ce contexte, la création d'une cellule de crise Covid-19 a permis, grâce au développement des partenariats avec la préfecture du Rhône et l'Agence Régionale de Santé (ARS) Auvergne-Rhône-Alpes de réunir, dans le cadre d'une démarche inclusive, des personnels soignants et administratifs ayant des profils et des statuts très divers : des agents du Service Départemental-Métropolitain d'Incendie et de Secours (infirmiers de sapeurs-pompiers professionnels, infirmiers de sapeurs-pompiers volontaires et personnels administratifs, techniques et spécialisés), des agents de Lyon Aéroport (police aux frontières et personnels administratifs) et des infirmiers libéraux. Cette démarche d'inclusion a permis le développement d'une dynamique humaine permettant d'asseoir une gestion de crise de longue durée reposant sur des bases solides, et a favorisé la construction d'une vision stratégique commune entre les différents membres de la cellule de crise grâce notamment à la création des espaces de discussion sur les priorités de cette dernière et le rôle de chaque partenaire. Il est à noter que cette démarche d'inclusion a permis au SDMIS 69 de développer des compétences dans le domaine de coordination des équipes, de prendre des décisions plus adaptées et de garantir un cadre opérationnel structurant et rassurant tous les partenaires. À la sortie de cette crise sanitaire, un des défis du SDMIS 69 serait d'entretenir et de maintenir cette organisation inclusive pour plus de performance sociale et organisationnelle.

Épictète : comment inclure celui que je m'apprête à exclure ?

Alain LEMPEREUR, Université Brandeis & Harvard PON, États Unis

Certains fossés nous séparent en entreprise, comme en famille ou ailleurs. La crise actuelle les élargit parfois. Comment aborder un collègue ou même un frère avec qui on se dispute ? Le philosophe romain stoïcien Épictète propose une sortie par le haut. Pour toute chose, comme une tasse ou une assiette bouillante, il nous rappelle qu'il y a « deux façons de s'en saisir : l'une par où c'est possible et l'autre par où on ne le peut pas. Si ton frère te fait du tort, ne le prends pas par ce côté-ci – par où il t'a fait du tort –, car par là il est imprenable. Prends-le plutôt par cet autre côté – par où il est ton frère, qu'il a été nourri avec toi – car, par ici, tu peux t'en saisir » (Manuel, XLIII). La tentation existe de débiter la discussion par les sujets brûlants, qui divisent, mais qu'en attendre sinon l'escalade des passions tristes, du berger à la bergère ? Par une prophétie auto-réalisatrice, attisée d'instincts régressifs, chacun trouve encore plus de raisons d'exclure autrui. Le virus délétère y décompose notre humanité. À l'inverse, tel Épictète, nous pouvons partir d'un socle commun, évoquer ce qui nous rassemble – même ténu : la recherche d'une équipe performante, d'une production de qualité ou de la satisfaction client. Cette seconde méthode prévaut en négociation responsable, car une telle entame permet de retrouver une direction, le sens d'un projet, le pouvoir de recomposer des relations et des solutions. Elle intègre l'autre dans nos perspectives et offre la possibilité d'être inclus dans les siennes. Elle active des échanges joyeux et crée de la valeur conjointe. Elle redonne envie d'entreprendre ensemble. Ainsi, nous élargissons le cercle d'inclusion.

Comment Cathay Pacific s'appuie sur la diversité de ses équipes et l'inclusion pour être l'une des plus grandes marques de services au monde ?

Jimmy LEPANTE, DRH France, CATHAY Pacific

En 75 ans, les équipes de Cathay Pacific ont transformé une modeste compagnie aérienne régionale en une marque emblématique mondialement reconnue. Pour demeurer fidèle à sa réputation haut de gamme unique, Cathay Pacific ambitionne d'être un employeur parmi les plus progressistes au monde. En effet, la diversité de ses équipes lui confère un avantage concurrentiel pour mieux comprendre les clients et les servir. Pour y parvenir, dans le contexte post-Covid, l'accent a été mis sur l'importance de continuer à offrir à ses salariés un environnement de travail véritablement inclusif. Par exemple, dans lequel les femmes se sentent à l'aise pour travailler de manière innovante et évolutive. La représentation des femmes est d'ailleurs devenue un enjeu majeur et la direction générale vient de s'engager publiquement à augmenter de 25 % leur nombre à des postes clés de l'organisation d'ici 2025. Plus encore, pour favoriser l'inclusion sous toutes ses formes (religion, capacité physique ou cognitive, orientation sexuelle, etc.), la direction affiche ses ambitions et annonce l'ajustement de l'ensemble de ses politiques RH pour s'assurer qu'elles soient véritablement inclusives. L'adhésion de chaque salarié est ainsi recherchée pour que, de manière proactive, il adopte une attitude inclusive et contribue à la réussite de ce défi majeur.

Le défi des savoirs d'expérience du travail pour une inclusion soutenable...

Pascale LEVET, Déléguée générale, Le Nouvel Institut

Dans les entreprises, l'attention aux épreuves de la vie des salarié(e)s a migré à l'agenda stratégique. Elle vient alimenter une culture plus bienveillante et tente de se traduire dans le vaste champ de l'inclusion, avec des enjeux d'autant plus importants que l'ONU a encore récemment pointé le caractère paternaliste et validiste des mesures prises en France en matière de handicap. L'expérience collective de la Covid-19 a donc beaucoup à nous apprendre. Pourquoi ? La Covid-19 a engendré une expérience collective hors norme : la mise à l'épreuve du jour au lendemain de l'organisation du travail dans la plupart des entreprises : confinements successifs, télétravail prolongé, absentéisme structurel élevé. Aujourd'hui encore, présent ou à distance, nous faisons tous l'expérience de la variabilité et de l'incertitude qui pèse sur notre capacité productive. Les jeunes parents savent de quoi nous parlons ici. D'autres n'ont pas eu besoin de la Covid-19 pour disposer de ces savoirs d'expérience : celles et ceux qui travaillent en situation de handicap, avec une maladie chronique ou après un cancer, en étant aidant... Leur expérience leur a appris que pour être inclusive, l'entreprise doit jouer sur l'organisation du travail, la flexibilité (cf. « right to request flexible working arrangements » du Fair Working Act australien), les solidarités productives, la polyvalence riche (cf. le modèle allemand de polyvalence de séniorité). L'inclusion post-Covid, c'est miser sur les savoirs d'expérience de ceux et celles qui savent le travail avec la maladie, le handicap...

Le monde du travail en mutation

Jessica LICHY, Professor of International Marketing, IDRAC Lyon

Les employeurs devront développer de nouvelles interventions pour stimuler l'inclusion et relever les nouveaux défis. Les lieux de travail inclusifs sont synonymes de meilleures performances individuelles, car les employés peuvent innover et se sentent plus engagés. Au début de la pandémie, la représentation des femmes et des personnes BAME (black, Asian, minority ethnic) dans les postes à responsabilité était encore insuffisante. Pour préparer l'avenir, les employeurs doivent s'appuyer sur les bonnes pratiques qui se sont avérées efficaces pour favoriser l'inclusion dans le passé – comme la collecte de données sur leur personnel, afin de découvrir les causes spécifiques des écarts de rémunération existants et d'orienter les ressources ; la promotion de l'inclusion depuis le siège, en intégrant à chaque étape de recrutement et de promotion le monitoring des écarts de rémunération entre les sexes pour se concentrer sur l'action. C'est une occasion unique pour les employeurs de se développer de manière à favoriser l'inclusion et à maintenir un environnement dans lequel les personnes de tous horizons se sentent bienvenues, ont un sentiment d'appartenance et sont productives.

L'inclusion n'est pas une obsession

Anne LOUBES, Professeure des Universités, IAE, Université Montpellier

La notion d'inclusion est devenue en peu temps un enjeu incontournable des pratiques RSE. L'inclusion consiste à reconnaître et à valoriser l'ensemble des parties prenantes en intégrant plutôt que de les opposer les vertus des différences et de la diversité. Loin d'une « obsession » pour reprendre les propos d'un candidat à la présidentielle au sujet du système éducatif, l'inclusion est un état d'esprit, une philosophie qui vise à préserver la dignité humaine, à respecter les droits de l'homme au travail et dans la société. L'inclusion relève d'une coopération intégrative et juste en évitant tout risque de stigmatisation et de communautarisme. Le développement de relations de confiance, de solidarité et de bienveillance avec l'ensemble des parties prenantes en sont les moteurs.

Pour faire face aux forces contraires, comment maintenir au sein des entreprises, un engagement durable en faveur de l'inclusion ? Avec les situations de travail à distance, les risques d'isolement et de souffrance sont encore plus sournois. Le silence s'installe et des formes dissimulées de racisme peuvent à tout moment resurgir. L'inclusion se vit quotidiennement dans les pratiques des managers. Pour l'entreprise post-Covid le combat du manager responsable est de maintenir le sens de l'inclusion, de la faire vivre en actes, d'éviter que les liens sociaux ne se disloquent, de dialoguer et de sensibiliser l'ensemble des acteurs. Il doit aussi avoir la force ainsi le courage managérial de lutter contre l'intolérance en dénonçant les agissements malveillants et discriminants. L'inclusion n'est pas une obsession, nous devons la protéger.

Oser le « switch off » des outils technologiques et aller au « switch on » de l'humain et du social

Mouloud MADOUM, Professeur, DY Patil University, VPSM Navi Mumbai, Indes

La Covid-19 a été (est) une épreuve dramatique pour l'humanité toute entière. Hélas, des milliers d'individus en sont morts. Que peut-on retirer comme leçons pour que le « monde d'après » ne soit plus celui d'hier ? Pourrions-nous transformer cette épreuve douloureuse en opportunité de (re)construire un monde plus conforme aux valeurs humaines que nous sommes censés incarner ? *L'inclusion sous la menace du Covid* : Confinement, isolement, quarantaine, travail à distance, interdiction des lieux culturels et sociaux, vaccinés contre non vaccinés sont autant d'injonctions, de traits caractéristiques de la vie des citoyens de toute la planète et plus particulièrement la France. Ce climat social ne favorise pas le vivre ensemble et met en danger les efforts engagés par plusieurs organisations pour inclure tous les citoyens et employés dans les démarches de développement. Diversité et inclusion constituent, en effet, les nouvelles priorités entreprises par un nombre de plus en plus important d'organisations. La réalité semble contrarier cette volonté et ces stratégies. En effet, le travail à distance, le développement prodigieux des réseaux sociaux, que facilitent les outils technologiques, risquent de conforter l'illusion des relations sociales et mettre en danger le développement inclusif recherché. Car, en réalité, le développement du virtuel se fait au détriment de l'espace social constitutif de la vie humaine : Chacun, dans son coin, crée son réseau, blog et cherche à accroître son audience, et son influence en ayant le grand nombre possible d'abonnés ou de « suiveurs » sans avoir à rencontrer un seul membre du réseau. On ne sent plus le besoin de rencontrer des gens en réel, de débattre, de discuter et de contribuer à la construction des solidarités dans des lieux aussi divers que le café, les réunions de management ou syndicales. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, Les réseaux deviennent des machines à exclure et non inclure : Si on n'adhère pas à la « ligne » du réseau, on est invité à chercher un autre, plus conforme à ses valeurs. Cette tendance à l'exclusion est mise en évidence par la situation créée par la Covid-19. Elle affecte non seulement chaque pays, mais aussi les relations entre les pays. En effet, au niveau global, la rhétorique creuse de la globalisation et du multiculturalisme s'est heurtée à l'égoïsme de chaque pays comme le montre de façon édifiante distribution des vaccins. Comme le montre aussi la réaction du monde à l'égard de l'Afrique du Sud suite à la découverte du variant Omicron : Au lieu d'exprimer la solidarité avec ce pays, tous les pays ont décidé de le boycotter, en s'enfermant sur son petit soi. En l'isolant et en s'isolant. *Or l'inclusion commence par la reconnaissance*, voire la valorisation des différences. Elle exige le respect de la diversité et l'Égalité entre les individus. Entre les pays. Elle se développe grâce à la construction des solidarités et de l'harmonie sociale. L'inclusion ne peut se produire que par des débats, des discussions en temps réel et non virtuel. Inclure exige de rechercher et aller vers l'autre et non s'en éloigner. S'isoler, se confiner et s'entourer de suiveurs. La Covid-19 est un révélateur de cette tendance à l'enfermement sur soi et à l'exclusion de l'autre.

Dans son livre, *Alone Together*, bien avant l'avènement de la Covid-19, le professeur Sherry Turkle (2012), explique pourquoi l'individu attend plus de la technologie et moins des autres. Et se fait l'illusion d'avoir des amis et de communiquer avec les autres plus fréquemment et même plus authentiquement. Ces nouveaux comportements s'inscrivent dans ce processus de modernisation et d'urbanisation des modes de vie qui valorisent l'indépendance, la recherche individuelle du confort matériel. Internet et le smartphone, les réseaux sociaux nous donnent l'illusion d'être ensemble, avec les autres, entourés de milliers de suiveurs et d'abonnés. Alors que l'on s'engage, de plus en plus, dans une profonde solitude dont les conséquences sont encore peu connues. Mais le mal être est bien là, comme l'ont montré plusieurs enquêtes.

Inclure c'est d'abord s'inclure

Pour inclure l'autre, il est nécessaire de s'inclure soit même. Les réseaux sociaux éloignent l'individu de son humanité : Les sentiments, les émotions n'ont plus lieu d'être ; ils s'effacent et au mieux sont mis sous contrôle de la machine. La fragmentation de l'être humain et la valorisation de sa dimension matérielle, physique se fait au détriment de sa dimension spirituelle, de son humanité. L'être humain se désincarne. Il s'appauvrit d'autant plus qu'il rompt avec les autres qui ne peuvent plus l'enrichir. Et

l'aider à se réhumaniser. Accéder à soi pour inclure l'autre : L'inclusion exige de se reconnecter à Soi et intégrer tout ce qui fait notre humanité : La dimension matérielle, physique mais aussi et surtout les dimensions spirituelles, les sentiments, les émotions sans lesquels l'individu ne se différencie plus de l'animal, ou, pire encore, de la machine. Pour inclure il faut retrouver les interdépendances en soi car notre être est Un. Ses composantes sont étroitement reliées ; et non compartimentées en dimensions séparées, autonomes. On peut alors espérer pouvoir Inclure l'Autre, « cet autre soi-même » pour reprendre Paul Ricœur. On prend conscience de notre interdépendance avec cet autre, différent mais dont les caractéristiques humaines sont identiques aux miennes. L'être humain est-il capable de rompre le cycle de sa dépendance de la technologie qui l'installe progressivement, subrepticement, dans l'illusion de communion avec les autres. Et l'aveugle par le tourbillon des outils toujours plus puissants, plus riches techniquement et plus appauvrissant spirituellement. Humainement. Aura-t-il le courage, pourra-t-il oser ce « switch off » de la machine et aller vers l'autre en actionnant le « switch on » social. Il pourra ainsi se réconcilier avec soi-même et faciliter sa réconciliation avec l'autre. C'est tout l'enjeu de l'après Covid. Que l'on espère le plus proche possible. Tout en gardant cet espoir, point fort de l'être humain, on pourrait méditer, à défaut de s'en inspirer, cette magnifique Mantra tirée des Upanishad, ce trésor de l'humanité datant d'il y a 3 000 ans, que beaucoup d'Indiens connaissent par cœur. Et continuent à réciter. Qu'elle puisse soulager tous ceux qui ont souffert et continuent à souffrir de ce virus.

AUM (Upanishads Yayurveda Taittiriya Upanishad, 2.2.2).

Saha Naau Avatu : (*Saha*) « Ensemble *Nauu* (Tous Deux) que l'on soit protégé (par le Tout Puissant) ».

Saha Naau Bhunaktu : « Ensemble (tous deux) soyons nourris, par le Tout Puissant, de la Connaissance et la sagesse ».

Saha Viiryam Karvaavahai : « Que notre travail (tous deux) se développe avec Energie ».

Tejasvi Naau Adhiitam Astu Maa Vidvishaavahai : « Ensemble, écartons les malentendus, concentrons sur l'essence et que notre apprentissage, nos études, nous éclairent dans notre conduite ».

L'entreprise post-Covid non inclusive pourrait-elle toujours exister ?

Jean-Yves MATZ, Euro-consultant Relation Entreprise, APEC

Le Larousse 2022 nous donne 2 définitions principales du terme INCLUSION : 1. Action d'inclure quelque chose dans un tout, un ensemble ; état de quelque chose qui est inclus dans autre chose (ex : L'inclusion d'une clause nouvelle dans un contrat) et 2. Action d'intégrer une personne, un groupe, de mettre fin à leur exclusion sociale, notamment (ex : Les auxiliaires de vie scolaire ont pour mission de favoriser l'inclusion des élèves). Une entreprise inclusive peut, elle, être définie comme une organisation qui sait intégrer l'impératif de diversité dans sa politique de recrutement, sa « mission » étant en effet d'aider tous ses collaborateurs à s'épanouir dans le cadre de leur travail. Dans ce contexte, les nouveaux défis de l'inclusion au sein de l'entreprise ne se définissent-ils pas d'eux-mêmes ? En effet l'entreprise, dès sa naissance par exemple au sein de notre hexagone, qu'elle soit unipersonnelle ou pas, n'est-elle pas par définition incluse sur son territoire communal, intercommunal, départemental, régional, national et européen avant d'être sur celui de l'international ? ! Dans ce contexte et dès que son activité professionnelle est « déclarée », légale et formalisée, notre entrepreneur, qu'il soit employeur ou pas a mis le pied dans une démarche inclusive qu'il/elle pourra orienter grâce aux acteurs clés et incontournables qui l'y aideront : www.afmd.fr (15 ans), EURES (28 ans) www.apec.fr (56 ans), www.andrh.fr (76 ans), l'Institut de Psychologie (100 ans) et l'Institut International de l'Audit Social l'IAS qui va fêter ses 40 ans en 2022 !

La solidarité numérique : un nouvel engagement d'inclusion sociale dans l'entreprise post-Covid-19

Murielle Natacha M'BOUNA, Maître de conférences, agrégée des universités, Institut National des Sciences de Gestion, Libreville, Gabon

L'accélération de la transformation numérique à laquelle sont contraintes les entreprises et les administrations depuis le début de la pandémie de la Covid-19 a introduit un risque spécifique : celui de l'exclusion numérique. Il s'agit du dommage causé aux acteurs et/ou à des entités en raison d'un usage obligé du numérique. Une étude de Cap Gemini (2017 : 2) montrait déjà ce risque dans le cas de la France : « 39 % des Français se disent inquiets à l'idée de devoir effectuer des démarches administratives en ligne ; 31 % ne se sentent pas compétents pour utiliser un smartphone ; 12 % ne disposent pas d'une connexion internet ». Dans le cas du Gabon, l'exclusion numérique prend sa source dans les faiblesses infrastructurelles numériques, dans les limites infostructurelles, infoculturelles et organisationnelles. Ce risque invite alors, dans un monde post-Covid, à penser des dispositifs d'inclusion numérique, c'est-à-dire des mécanismes qui assurent un usage apaisé de cette technologie. Trois niveaux d'actions sont possibles : institutionnel, organisationnel et individuel. Au niveau institutionnel, il s'agit de mettre en place des politiques de solidarité numérique. Elles reposent sur des dispositifs clés comme : les dispositifs juridiques incitatifs avec la défiscalisation des investissements numériques ; les partenariats publics-privés numériques et les partenariats responsables (Ekomie et Ndoume, 2020). Au niveau organisationnel, la solidarité numérique des entreprises s'affirme au titre de leur responsabilité sociale. Elle se caractérise par des investissements dans les communautés de partage des technologies, des savoirs et savoir-faire. Enfin, le niveau individuel concerne l'e-socialisation, à savoir : la supervision et l'accompagnement à la maîtrise de l'usage des outils numériques.

Quand la crise sanitaire vient accentuer les inégalités en matière d'handicap

Olivier MEIER, Professeur des Universités, LIPHA Paris Est

L'épidémie de Covid-19 a eu un impact disproportionné sur les personnes en situation d'handicap. Si cette crise a eu des effets en matière d'inégalités socioéconomiques, elle menace encore davantage l'insertion des personnes ayant des handicaps intellectuels, physiques ou psychosociaux sévères. Plusieurs raisons peuvent expliquer l'accroissement de ces inégalités en matière d'handicap : une plus grande vulnérabilité aux comorbidités et affectations (pulmonaires, par exemple), des besoins de santé plus importants, un manque d'accès aux informations de santé publique, une nécessité du contact physique pour obtenir de l'aide, la demande accrue de soins non rémunérés, le dysfonctionnement de certains services et systèmes de soutien et d'accompagnement. Au-delà de la question de la prévention contre toute forme de discrimination, il convient désormais de mettre en place des actions globales et concertées visant avant tout à garantir l'accessibilité des installations (transport, système logistique, structure médicalisée), des services et des informations pour inclure le handicap dans la riposte à la Covid-19. Il s'agit et surtout d'inclure les personnes en situation d'handicap dans les politiques éducatives, de santé et d'emplois, en réussissant à concilier développement numérique et accompagnement personnalisé. Tel est le principal défi auquel devront répondre demain les entreprises pour assurer une vraie diversité dans le fonctionnement de leur organisation.

Ensemble et connectés

Alain MEIGNANT et Magali CROCHARD, Association d'Entraide VIVRE

La Covid-19 a été un accélérateur et un révélateur. Lors du confinement, L'Association Vivre devait continuer à assurer le suivi personnalisé de centaines de personnes accompagnées. L'opération « Ensemble et connectés » a mis à disposition des moyens de communication permettant à chacun de conserver des liens avec les professionnels et avec les autres. Ce fut un succès, mais aussi un révélateur des faiblesses des professionnels eux-mêmes dans les usages du numérique. En fait chacun, officiellement handicapé ou non, a devant un enjeu commun des besoins, des vulnérabilités, des compétences et un potentiel qui lui sont propres. Une clé de l'inclusion est de prendre en compte la singularité des individus et de se libérer des *a priori* stigmatisant. Par ailleurs, la nécessité d'adapter l'organisation et le contenu du travail pour assurer la qualité du service apporté a révélé des routines, des archaïsmes bureaucratiques. De contexte subi, ils sont devenus des objets de travail pour les équipes et se sont traduits par des changements significatifs de pratiques professionnelles. Il reste à les consolider, en enrichissant le présentiel rétabli des enseignements tirés de la crise.

Repenser les fondamentaux de la cohésion interne à l'entreprise

Jean MELISSE, Consultant auprès de TPE-PME, Guadeloupe

La crise sanitaire amenée par la circulation de la Covid-19 a un impact majeur sur l'organisation du travail dans les entreprises. La limitation des interactions sociales et la mise à distance des salariés ont été d'abord mises en œuvre sous l'effet des mesures administratives prises pour des raisons de santé publique. Le télétravail subi dans un premier temps émerge désormais comme une possibilité pérenne de choix dans certains cas. Comment les entreprises prises de court il y a deux ans, vont-elles s'adapter dans la durée pour répondre aux difficultés nées de la perte des repères du management traditionnel et de l'hybridation croissante de leurs organisations ? L'accord national interprofessionnel (ANI) signé le 26 novembre 2020 par les partenaires sociaux et visant à compléter et préciser les règles du télétravail a opéré une avancée opportune au plan des droits et obligations de chacun. Au-delà de cet aspect juridique, les défis à relever touchent l'adaptation des modalités d'animation d'équipes dont le collectif tend à se dégrader. Les fissures dans le collectif sont consécutives à la disparition de l'unité de temps et d'espace ayant fait la marque des organisations de travail classiques. Par suite, les thématiques à traiter pour favoriser demain la modélisation de l'entreprise inclusive tournent autour des dispositions à prendre pour sauvegarder lien social et temps informels qui sont à la source de l'innovation.

L'inclusion : un levier de modernisation de l'organisation du travail

Michèle MILLOT et Jean Pol ROULLEAU, Observatoire des Relations Economiques et Sociales (ORES)

Les entreprises de « l'après Covid » bénéficiant du rebond de l'économie recherchent, selon leur secteur, des bras (les désormais fameuses deuxièmes lignes) et des cerveaux. On parle de « tensions sur le marché du travail ». Pourtant les ressources existent : jeunes des « quartiers », handicapés, immigrés. Mais comment trouver les profils souhaités. La solidarité constitue l'ADN du syndicalisme. Plusieurs organisations (CFDT, CFTC, UNSA) ont créé avec une cinquantaine d'associations le Pacte du Pouvoir de Vivre. Ces bénévoles sont en relation avec les laissés pour compte. Ils peuvent constituer un relais pour les entreprises en recherche de main d'œuvre. Reste alors à réussir l'inclusion. Une occasion de revoir les méthodes traditionnelles de formation et parfois l'organisation du travail. L'inclusion passe moins par les formateurs habituels que par les « travailleurs de base ». Qui mieux qu'eux peut expliquer, faire comprendre le travail, sentir chez les nouveaux les aptitudes et les points faibles, suggérer les postes qui éventuellement après adaptation conviendront. Le travail permet de se réaliser, de faire émerger ses propres ressources et de retrouver l'estime de soi. L'inclusion des nouvelles populations se joue au niveau des opérateurs. Ce cheminement, pourtant logique, se heurte encore trop souvent à des blocages. L'entreprise ne sait pas (ou craint) de donner la parole à ses salariés sur leur propre travail. Pourtant ce sont eux qui peuvent devenir des soutiens et des formateurs. Encore faut-il que les directions l'acceptent. Cela suppose que soient créés des temps de parole, d'échange sur les problèmes rencontrés au quotidien. Le débat entre les membres d'une équipe puis avec le manager de proximité permet l'analyse et souvent le moyen de trouver les solutions adaptées à l'exigence professionnelle et aux salariés. Les exemples de Toyota à Valenciennes, Scania à Angers, des éboueurs de Lille prouvent l'intérêt économique pour l'entreprise et les gains de bien-être au travail pour les salariés. L'inclusion de personnes aux profils nouveaux peut s'y réaliser. L'exemple des deux émigrés turcs en Allemagne actuellement ministres du gouvernement illustre bien tout le potentiel qu'une inclusion réussie peut apporter à tous les acteurs.

Après réflexion, je n'accepte pas votre proposition d'emploi

Alexis MOISAND, Avocat, co-fondateur de Constellation

« Cher Monsieur, Pour faire suite à nos entretiens relatifs à notre processus de recrutement, j'ai le plaisir de vous confirmer votre engagement au sein de notre entreprise. Je vous prie de bien vouloir trouver ci-après notre promesse d'embauche que je vous remercie de bien vouloir nous renvoyer signée au plus tard le 1^{er} mars 2022. »

« Cher Monsieur, Je vous remercie pour la communication de votre promesse d'embauche. Malheureusement, si le poste, les responsabilités, la rémunération, le temps de travail, les objectifs et les ambitions de l'entreprise m'avaient sincèrement attiré, après réflexion, je n'accepte pas votre proposition d'emploi. L'emploi proposé ne prévoit pas expressément le télétravail. Aucune modalité permettant la conciliation vie privée-vie professionnelle n'est envisagée. Prise en charge insuffisante des équipements et des frais professionnels. Pas de politique de déconnexion. Pas de Forfait mobilités durables facilitant les trajets domicile-travail...Je vous prie de croire, Cher Monsieur... »

Inclusion de TOUS les talents : dose de rappel !

Virginie MOISSON, MCF IAE La Réunion, Université de La Réunion

Olivier FOLIO, Consultant, Laboratoire CEMOI EA13

Malgré un contexte anxiogène et en perpétuelle évolution, se profile une certitude : l'entreprise post-Covid doit d'être repensée et doit orienter ses actions auprès de l'ensemble de ses ressources humaines. Il s'agira, selon nous, de relever 4 défis : – Penser l'inclusivité digitale en instaurant la confiance dans les nouvelles technologies (notamment l'IA) ; – Penser l'inclusion des seniors, il s'agira de préserver le savoir-faire professionnel et la confiance des salariés dans l'organisation ; – Penser l'intégration des jeunes recrues au sein des organisations, assurer la transmission au sein d'une collaboration intergénérationnelle ; – Penser les travailleurs dans et hors entreprise, en effet prendre en considération ceux qui travaillent à distance, de ce qui sont sur un mode de fonctionnement hybride et enfin ceux présents tous les jours sur leur lieu de travail. Bien entendu, cela implique d'être à l'écoute des salariés et de s'intéresser à leur mode de fonctionnement. L'idée étant d'apporter une réponse individualisée à chacune des situations pour développer tous les talents.

Les nouveaux défis de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid

Joëlle MORANA, Maître de conférences HDR, Université de Lyon 2

Nous porterons notre regard sur deux aspects. Tout d'abord, la question économique du télétravail. Les frais induits du télétravail sont à considérer. En effet, quid de l'assurance, des coûts de connectivité, de l'appareillage et des frais de bouche chez chaque employé. L'entreprise est-elle et acceptera-t-elle de prendre une double charge financière : celle de l'employé et la sienne. En cela, il est donc peu probable que ce modèle économique soit viable à long terme. Toutefois, le monde professionnel a appris à travailler *via* la téléconférence. Et, à ce titre, il est envisageable que l'entreprise y voit un intérêt financier voire écologique (coût transport de voyageurs). Certes, le face-à-face physique sera maintenu mais pour la signature de contrats d'envergure en coûts et/ou en objets. Ensuite, la question du passe sanitaire/vaccinal. Ici, c'est l'idée du libre-échange versus protectionnisme sur lequel le regard se porte. Imaginons que ce type de passe devienne une norme dans les échanges commerciaux. Imaginons également un échange entre la Russie et un pays européen dont les vaccins sont fondés sur des brevets différents. Dans ce scénario, le transporteur russe devra s'arrêter à la frontière russe pour effectuer une rupture de charge de son véhicule avec les coûts et risques induits puisqu'il ne pourra pas rentrer dans le territoire européen. En cela, un passe sanitaire/vaccinal dans un cadre des échanges commerciaux internationaux est donc peu viable économiquement.

L'intégration, n'est-ce pas l'essence même de la conquête ?

Mathieu MOUILLON, CEO, Human Station

Il fut un temps, où l'on ne se voyait pas beaucoup et pourtant... Les relations humaines étaient principalement épistolaires. Traverser la France prenait plusieurs jours. Des trajets ponctués par des relais de poste, dans un monde où le roi s'exprimait à travers des crieurs publics... C'était bien moins rapide et concret qu'un échange sur Slack ou qu'une visioconférence en live sur les réseaux sociaux ! Et pourtant, la France fut ainsi unifiée, avec un socle culturel plus puissant que n'importe laquelle des cultures d'entreprise. On peut donc intégrer virtuellement et ce succès remarquable de la monarchie s'est d'ailleurs appuyé sur les deux corps du roi dont l'un était invisible (le royaume) et sur des alliances avec l'Église romaine, d'autres royaumes ou des monarchies. Certaines de ces alliances étaient forcées (guerre), d'autres de circonstance ou reposaient sur les liens du sang : des formes d'intégration différenciées en somme. Ainsi une culture forte n'a pas forcément besoin de proximité pour exister. En revanche elle a besoin de relais et de partenaires pour s'étendre. L'intégration justement, n'est-ce pas l'essence même de la conquête ? Dans un monde post-Covid cette intégration digitale portera tant sur les salariés, que sur les prestataires stratégiques y compris technologiques.

Le télétravail, une option d'inclusion

Gambetta Aboubakar NACRO, Enseignant-chercheur, Apidon Academy of Science, Président Apidon International Group, Ouagadougou, Burkina Faso

Il convient de noter que la période de Covid-19 a forcé l'humanité à une solidarité autour d'une peur et d'une psychose communes, dans un espace de confinement partagé. Les regards sur soi et sur autrui ont probablement changé et l'homme s'est retrouvé moins sûr de lui dans une plus grande perception de sa fragilité et de son besoin de l'autre. Vu sous cet angle, nous pouvons nous attendre à plus d'empathie et à un meilleur traitement de l'altérité. Cette empathie motivant le choix d'inclusion, est boostée par la thèse de corrélation entre inclusion et profit au sein de l'entreprise. C'est, entre autres cette corrélation que les études de janvier 2020 du cabinet Deloitte et celles de France Stratégie en 2016 consacrent. L'entreprise post-Covid a une raison supplémentaire d'être inclusive avec l'essor du télétravail qui permet, en particulier aux personnes à mobilité réduite, d'apporter de la valeur ajoutée dans un espace minimisant leurs tracés et malaises. Ce présentiel réduit ou absent se révèle ainsi être une option stratégique, et « ce que tu apportes » s'impose nettement sur « ce que tu es », donnant à l'inclusion une place de noblesse dans le processus de construction de la performance. Bannir l'inclusion de façade s'affirme comme un défi à relever.

Il était temps

Jean-François NANTEL, Consultant et formateur

Voici presque deux ans que nous tous vivons avec l'omniprésence de la Covid-19 et, sans vouloir gâcher la vie de qui que ce soit, nous ne sommes pas encore rendus dans le « monde d'après ». Mais quel incroyable accélérateur de changement que cette pandémie, changements qui ont dressé de nouvelles barrières (entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas, entre ceux qui croient au virus et ceux qui n'y croient pas, entre vaccinés et non-vaccinés et j'en passe) mais qui a aussi fait prendre conscience au plus grand nombre de l'importance des liens sociaux, de notre grandissante interdépendance, de nos responsabilités les uns envers les autres. Mais c'est en étant confronté à un problème important et urgent pour lequel il n'y a pas de solution simple ni immédiatement disponible que nos sociétés, à toutes les échelles : famille, cité, entreprise, organisation, région, pays, ont pu reconnaître que l'autre a parfois trouvé une solution qui fonctionne mieux que la sienne. C'est un des plus beaux cadeaux que cette pandémie nous a apportés : chaque groupe apporte sa pierre à l'édifice. Et une conclusion qui émerge : c'est dans la diversité que nous nous améliorons, que nous trouvons de meilleures solutions, de meilleurs remèdes. Sinon, nous restons dans le domaine de la croyance, domaine qui amène trop souvent à exclure les points de vue différents.

Les transitions sociales au cœur des politiques d'inclusion dans l'entreprise post-Covid

Christine NASCHBERGER, Professeure Audencia Business School, Département Organization Studies and Ethics

La plupart de nos organisations ont été bouleversées par l'arrivée de la Covid-19 depuis presque 2 ans. La mise en place du télétravail, recours au chômage partiel, gestion des absences liées aux contaminations, etc. sont juste quelques exemples qui ont impacté la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. La fonction RH n'a pas chômé en ce temps de crise inédite. Les responsables diversité et inclusion (D&I) sont en train de relever des nombreux défis de l'inclusion renforcé par cette crise sanitaire. La santé physique et mentale ainsi que les violences conjugales dont souvent sont victimes les collaboratrices sont devenus une priorité pour les responsables D&I. La question des seniors doit être remise à l'ordre du jour. Avec la crise sanitaire, les entreprises ont privilégié le départ des plus de 50 ans. Les seniors sont les victimes principales des réorganisations en cours. Certains secteurs, comme par exemple l'hôtellerie et la restauration sont fortement touchés par une pénurie de la main d'œuvre. Dans ces secteurs, le recrutement diversifié pourrait apporter une solution concrète afin de trouver des candidats motivés et compétents. Toutes les questions RH doivent être abordées d'une manière holistique c'est-à-dire que les directions des ressources humaines doivent repenser les conditions de travail, leurs politiques de rémunération, etc. dans un souci d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs. Vive l'engagement D&I en 2022 !

Reconstruire une identité organisationnelle (plus) intégrative : clé de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid

Raphaël NKAKLEU, Professeur, Cerame, Essec de Douala

Cyrille Michel Bertrand ONOMO, Enseignant-chercheur, Cerame, Essec, Université de Douala

Depuis l'avènement de la pandémie Covid-19, on assiste à la modification profonde des comportements individuels et collectifs et à une tendance à l'enracinement dans des espaces sociaux et de travail. La distanciation sociale, les mesures barrières, les contraintes institutionnelles imposées du fait de cette pandémie amplifient les problèmes de l'exclusion dans les entreprises. Ainsi, ces dernières doivent relever de nouveaux défis pour améliorer leur performance de façon durable. La virtualisation de l'univers de travail est aujourd'hui la principale solution face aux problèmes posés par la Covid-19. La transformation digitale de l'entreprise change radicalement les démarches et les méthodes de conduite des activités et provoque une impersonnification des relations de travail ; elle provoque également l'apparition des formes originales de liens sociaux qui engendrent des fortunes diverses ; des formes nouvelles de liens sociaux qui ne sont pas toujours propices à la productivité. Dans cet environnement évolutif et complexe, il devient impératif pour l'entreprise de prendre des décisions et des actions visant l'inclusion des parties prenantes internes et externes. Cela passe notamment par la maîtrise des freins et des leviers de l'engagement des salariés et des partenaires prenantes externes dans le nouvel espace virtuel. Aussi, les entreprises gagneraient à redéfinir et à implémenter des stratégies adaptées de maintien des relations sociales et de socialisation organisationnelle après la déconstruction des liens sociaux existants. Les entreprises devraient par conséquent reconstruire, avec les personnels, une identité organisationnelle plus intégrative de nouvelles valeurs partagées dans des situations au travail post-Covid.

L'inclusion dans l'entreprise post-Covid : entre logique de profit et justice sociale

Viviane ONDOUA BIWOLE, Professeure, Université de Yaoundé II, Soa-Cameroun

Jean-Paul TCHANKAM, Full professor, Kedge Business School, Bordeaux

Les sujets abondent dans les revues scientifiques et les presses au sujet de la Covid-19 et ses conséquences pour l'entreprise et notamment en ce qui concerne la perte de l'emploi, la baisse des revenus, l'exposition aux risques sanitaires. Toutefois, il apparaît que tout le monde n'est pas impacté de la même façon, alors que les plus démunis sont négativement touchés, les plus riches et les plus agiles en font une opportunité. Dans plusieurs cas, en plus des inégalités déjà connues, il est apparu les exclus de la Covid-19 remettant ainsi sur la table la question de l'inclusion. L'inclusion dans ce contexte interroge la capacité de l'entreprise à éviter l'exclusion des personnes négativement impactées par la Covid-19 et qui pourraient se trouver à la marge si aucune disposition n'est prise. Il s'agit alors de questionner les dispositifs à mettre en place pour éviter les exclus de la Covid-19. La question de l'inclusion en contexte de Covid rappelle à bien des égards la problématique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui invite à tenir compte de l'impact de leurs actions sur les parties prenantes directes et indirectes. Ici, ce ne sont pas les entreprises qui sont en cause, au fond, personne n'est coupable ni responsable de la crise sanitaire. C'est ce qui pourrait expliquer l'implication de l'État au plan sanitaire (gratuité des tests et des soins), et économique (appuis financiers aux entreprises les plus impactées). On a assisté à la mise en place des fonds Covid pour assurer la riposte et il est apparu nécessaire pour toutes les banques centrales de consentir des prêts aux pays pour lutter contre la Covid. À l'observation, cette situation concerne désormais tout autant les « politiques » que les hommes et femmes d'entreprise. Il s'agit là d'une rare réalité dans l'espace économique. Cette solidarité a-t-elle encore de beaux jours devant elle ? C'est une curiosité scientifique qu'il conviendra d'explorer car en effet, à l'échelle mondiale, deux logiques s'opposent presque naturellement : la logique du profit et celle de la justice dans la distribution des biens. Le principal défi de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid-19 réside à notre sens dans la convergence durable de ces deux logiques.

L'inclusion à la française, ce n'est pas gagné

Jean PASQUERO, Professeur, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

L'inclusion est réalisée quand chacun se sent aimé pour ce qu'il est. C'est une utopie rassembleuse américaine plus que cinquantenaire, qui peut difficilement être acclimatée en territoire gaulois sans mutations génétiques. Sur le plan des relations interpersonnelles, le pays des « *nice guys* », du « *make everyone comfortable* », du « *you're probably right* » et du « *do-it-yourself* », a peu en commun avec le pays de l'esprit critique, de la méfiance du prochain, des affirmations péremptives, et du besoin de hiérarchie – Covid-19 ou pas. Par-delà ces tensions, la pandémie en a rajouté, avivant de nouvelles fractures, de type organisationnel celles-ci. S'est creusé le fossé entre les « présents », qui souvent n'auront d'autre choix que l'embrigadement, et les « distanciels », plus ou moins autonomes. Les trajectoires professionnelles vont s'individualiser et s'éparpiller. Sans machine à café, la coordination dans et entre les équipes, de même que le maintien d'un sentiment d'appartenance, va se compliquer. Il faudra former les cadres et tout le personnel à l'esprit inclusif, inviter chacun à traquer et enrayer ses « préjugés inconscients », qui souvent sont au cœur de son identité. Il faudra apprendre à négocier des concessions individuelles dans une culture obsédée par l'égalité, contenir les abus et les surenchères, et bien entendu pardonner aux antivax. Il faudra finalement inventer de nouvelles mesures pour orienter les progrès à faire. Ce n'est qu'à ces conditions que l'organisation post-Covid deviendra le monde de Parfaits que les Milléniaux exigent d'elle.

La révolution numérique facteur de progrès social ? Oui, si nous sommes attentifs à donner une place à chacun dans cette nouvelle société en construction

Charlotte du PAYRAT, VECDAS Conseil

L'inclusion est plus qu'une « cerise sur le gâteau » : c'est un des nœuds essentiels de l'intelligence collective, de notre « faire société ». Face au chamboulement de la révolution numérique, ce nœud aujourd'hui se défait... Il est à réinventer ! La révolution numérique va rebattre les cartes, peut-être concentrer le pouvoir et l'argent et potentiellement chambouler la vie de nombreux salariés. Rappelons-nous qu'au sortir de la guerre les rédacteurs de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, ayant conscience du caractère structurant du travail, l'avait reconnu comme un « droit » (article 23). Comme le stipule un tel article et dans une logique d'anticipation, comment nous assurons-nous que chacun aura droit à un travail « à des conditions équitables et satisfaisantes » dans cette société en devenir ? À ce sujet, les réflexions sur le travail des plateformes amorcent un débat essentiel... La révolution numérique sera facteur de gains de productivité. Sera-t-elle, par ailleurs, facteur de progrès ou de recul social ? L'avenir n'est pas à prévoir mais à construire comme le rappelle Saint-Exupéry... L'inclusion devient un enjeu-clé de notre « faire société ». Or des solutions existent comme l'entreprise apprenante (Orchestrer l'Intelligence Collective, Pearson) sur le champ professionnel, etc.

Les entreprises doivent favoriser les comportements d'adaptation de leurs salariés aux nouvelles configurations de travail

Mathieu PETIT, doctorant, Toulouse School of Management, TSM Research, UMR 5303 CNRS

Ce n'est pas peu de le dire : l'organisation du travail a fortement été modifiée par la pandémie que nous traversons. Majoritairement sur site hier, le travail est devenu « télé-travail » depuis son domicile ou un espace dédié à distance de son entreprise. Quels que soient les équilibres choisis ou imposés, cette hybridité impacte bien sûr les comportements des employés. La nouveauté que le télétravail peut représenter, impose aux salariés plus de responsabilité, plus d'autonomie allant jusqu'à parfois les conduire à se sentir isolés de leurs équipes. Quant aux managers, dont l'une des prérogatives est de veiller à ce que ces équipes restent motivées, performantes et satisfaites, ils doivent notamment faire preuve d'une plus grande empathie, flexibilité et résilience. Cette nécessité d'adaptation à laquelle les salariés sont confrontés, managers ou non, souligne l'importance pour les entreprises, de développer et de renforcer leurs compétences ; ce qui, au-delà du télétravail devrait aussi servir l'inclusion de chaque individu, quelles que soient ses particularités. L'adaptation des dispositifs de formation, la mise en œuvre d'une nouvelle organisation, la gestion des transformations..., sont par conséquent autant d'exemples de défis qui se présentent aux entreprises pour la période à venir.

Vers des stratégies proactives pour l'inclusion de l'entreprise à la société

Nadezhda N. POKROVSKAIA, Professeure, Université Polytechnique de Saint-Pétersbourg, Russie

La compétitivité d'une entreprise sur le marché est largement déterminée par sa capacité et compétence à gérer les coûts. L'inclusion accroît les coûts, mais sert à la stabilité et réputation auprès des consommateurs qui, sur les marchés saturés, appliquent les normes sociales plus sévères au business plutôt que favoriser selon le seul critère du prix d'achat. La diversité jouait un rôle positif avant la pandémie, les personnes du talent étaient mieux impliquées dans les chaînes de valeur (en tant que ressource humaine), l'inclusion faisait preuve de responsabilité sociale et améliorait l'image de l'entreprise auprès des clients. Le rôle d'un être humain était divisé en plusieurs types de comportements économiques (travail, investissement, achat, etc.). La loi Pacte adoptée le 11 avril 2019 a transformé le rôle social de l'entreprise d'une décision bienveillante en un engagement et une mission essentiels, une raison d'être, repositionnant l'entreprise comme sous-système économique d'une commune ou collectivité. La pandémie a permis de reconstruire l'équilibre des sous-systèmes en structure sociétale. La place de l'entreprise dans le tissu social ne se limite pas à trois fonctions : payer les impôts, embaucher et fabriquer. Grâce à l'action collective pour la survie contre le virus, l'entreprise est devenue l'objet de l'inclusion dans la société. La vision remet la société à la tête de ses sous-systèmes, l'individu qui était perçue comme une source de valeur pour le business, est repositionnée comme la figure centrale de toute activité entrepreneuriale.

L'inclusion un chemin de sagesse

Catherine POURQUIER, Enseignante-chercheuse à BSB (Burgundy School of Business)

La crise sanitaire que nous vivons a sans doute changé notre regard sur la fragilité et amène avec encore plus d'acuité la question de l'inclusion en entreprise. Derrière l'idée de l'inclusion se cache celle de la reconnaissance. Pour inclure, il faut savoir reconnaître. C'est-à-dire accueillir la fragilité réelle ou supposée de celui ou celle qui est malade, porteur d'un handicap, porteur d'une particularité et plus généralement d'une différence. Mais cette reconnaissance appelle une question : jusqu'où une organisation est-elle prête à aller pour inclure ceux qui sont différents ? Est-elle prête à prendre le risque de la diversité par opposition à l'uniformité ? En définitive l'inclusion interpelle, l'individu, l'organisation dans sa capacité à s'ouvrir à la différence et à se remettre en question dans sa représentation du monde. Celui ou celle qui est différent vient bousculer les standards de la normalité, du « validisme » et même de « l'inclusion washing », fausse inclusion qui sert uniquement à se donner bonne conscience. Cette personne représente une chance ou un risque, en fonction du regard que l'on porte, de bousculer les certitudes et d'aller vers le changement. Cette capacité de remise en question, individuelle et organisationnelle, qui sous-tend l'inclusion peut être inconfortable même si elle est indispensable pour aller dans le sens de la vie. L'autre est un miroir de moi-même, il m'invite à m'interroger sur ce que j'ai à inclure, à reconnaître en moi-même en premier lieu. Vaste sujet qui a le mérite de ramener à l'essentiel, ce à quoi la crise actuelle nous appelle. La question que chacun peut alors se poser au niveau personnel et organisationnel est la suivante : que m'amène à reconnaître en moi et chez les autres l'expérience de la fragilité, de la maladie, de la précarité, de l'incertitude face à l'avenir ? Inclure devient alors un chemin de sagesse vers soi-même et vers les autres.

Former les salariés au digital est une nécessité

Nicolas POUSSING, Ludivine MARTIN, Laetitia HAURET, Chercheurs, Institut de Recherche Socio-Économique au Luxembourg (LISER), Luxembourg

L'usage des outils numériques dans les entreprises est un phénomène qui affecte le marché du travail depuis de nombreuses années. Avec l'intensification du travail depuis la maison liée à la crise sanitaire de la Covid-19, cette pratique s'est accélérée. Dans ce contexte, il est important que les salariés développent leurs compétences numériques afin de pouvoir utiliser l'ensemble des outils numériques mis à leur disposition. À partir d'une enquête faite auprès d'environ 500 salariés entre les mois de mai et de juillet 2020 par le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER), nous avons constaté qu'une large majorité de télétravailleurs (72 %) ont changé leurs usages des outils numériques : 20,5 % ont utilisé de nouveaux outils, 29 % ont utilisé plus intensément les outils qu'ils connaissaient déjà et 22,5 % ont eu ces deux comportements. Concernant des compétences numériques, seule la dernière catégorie de télétravailleurs, c'est-à-dire ceux qui ont utilisé de nouveaux outils et qui simultanément ont utilisés plus intensément les outils qu'ils utilisaient déjà, estiment que leurs compétences numériques ont augmenté. Ces résultats ont des implications managériales pour l'avenir du travail à domicile. Si les managers souhaitent développer le recours à des outils numériques pour compenser le manque d'interactions en face à face, ils doivent fournir des formations à l'ensemble de leur personnel afin de les aider à utiliser les nouveaux outils numériques mis à leur disposition car les salariés ne sont pas tous capables d'accroître leurs compétences numériques par eux-mêmes.

Le dilemme de concilier ambition inclusive et distanciation sociale

Baptiste PREZIOSO, Avocat à la Cour, associé MP Mayer Prezioso

La situation sanitaire a provoqué l'accroissement d'un sentiment d'isolement. L'introspection alors induite alimente un questionnement du sens de la contribution de chacun. Ce qui était censé être une crise temporaire, s'installe de manière structurelle et bouleverse nos habitudes sociales. Partons de deux postulats : Chacun ressent de la satisfaction lorsqu'il a le sentiment de s'identifier à un collectif qui le comprend et partage ses valeurs ; C'est en étant serein avec soi-même que l'on donne le meilleur. Le numérique ne peut palier la perception humaine de signaux faibles lors de la naissance d'un sentiment de discrimination ou de difficulté d'accès à des outils de travail. Le sujet de l'inclusion en entreprise couvre les sujets politiquement les plus épineux (le fait religieux au travail), à des consensus universels (le handicap, l'égalité homme-femme), en passant par la recherche de l'expression de son individualité dans un cadre collectif. Après deux ans de Covid-19, les politiques inclusives doivent donc s'adapter : La modalité numérique de travail doit permettre l'activation d'une dynamique d'écoute consacrée au sujet de la discrimination en entreprise qui prend une forme nouvelle ; Le télétravail révèle de nouvelles quêtes d'inclusion et de risques de discrimination : la structuration familiale, l'appétence digitale, son cadre de logement. Comment les entreprises peuvent (et doivent-elles) adapter leur organisation dans une logique d'équité de la situation de chacun ? Les nouveaux usages collaboratifs amènent à investir de nouvelles compétences pour une démarche inclusive : les modes de discours, les usages informatiques, l'organisation de son temps, l'incarnation de la convivialité en dehors des lieux habituels de l'entreprise.

Pandémie et changements de perspective sur les enjeux D&I

Dorothée PRUD'HOMME, Responsable des études, AFMD

Début 2020, la pandémie de Covid-19 a touché la France. Cette crise sanitaire d'une ampleur inédite a brutalement impacté le monde du travail : humainement, socialement et économiquement. L'AFMD et Mercer se sont alliés pour conduire une enquête inédite offrant un premier état des lieux des impacts de cette crise sur les politiques diversité et inclusion (D&I) et les professionnel-le-s qui les portent au sein des organisations implantées en France. Cette enquête quantitative et qualitative, conduite entre septembre 2010 et janvier 2021, révèle notamment de quelles façons trois thématiques D&I majeures ont été remodelées par la crise.

La santé

Sans surprise, 84 % des répondant-e-s constatent une forte montée de visibilité de la question de la santé physique et mentale dès le début de la crise. Si une moitié des organisations disposaient déjà des programmes d'aide aux salarié-e-s concerné-e-s (numéro vert, cellule d'écoute...), 41 % des responsables diversité déclarent avoir mis en place des dispositifs de ce type depuis mars 2020.

L'âge

Les enquêté-e-s placent l'inclusion des jeunes parmi les principales thématiques qui ont pris de l'ampleur durant la crise, notamment sous l'impulsion du plan « Un jeune, une solution » lancé durant l'été 2020 par le Gouvernement. Un directeur D&I déclare ainsi : « sur la thématique de l'insertion des jeunes, on n'était jamais allé aussi loin dans le fait de prendre des engagements [...]. On le fait parce que tous les médias disent que l'accès à l'emploi des jeunes est encore plus compliqué à cause de la crise, et qu'il faut que tout le monde se mobilise. »

L'égalité femmes-hommes

Le contexte sanitaire a constitué un facteur aggravant pour les femmes victimes de violences conjugales confinées avec leur agresseur. Certain-e-s responsables diversité ont déclaré que, pour faire

face à ces situations, elles et ils ont accéléré – voire amplifié – la mise en œuvre d’actions déjà prévues dans ce domaine, comme le dispositif d’hébergement d’urgence des salarié·e·s victimes de violences conjugales mis en place lors de la crise sanitaire dans deux organisations. La crise sanitaire a révélé de nouvelles facettes de thématiques D&I déjà traitées par les organisations. Elle a poussé les organisations à se réinventer, à être davantage à l’écoute des collectifs de travail. Elle peut constituer une opportunité de construire un monde du travail plus juste, plus inclusif et plus respectueux de chacun(e).

AFMD – Mercer, « Les politiques diversité et inclusion en temps de Covid-19 », mai 2021, disponible sur : <https://www.afmd.fr/enquete-afmd-mercet-les-politiques-diversite-et-inclusion-en-temps-de-covid-19>

Un leadership accessible pour faire face aux vicissitudes de la Covid-19

Yann QUEMENER, Professeur, Brest Business School, Laboratoire LEGO

Abdelwahab AÏT RAZOUK, MCF, Université Rennes 2, Liris/LEGO

La Covid-19 a perturbé de nombreuses équipes de travail dans les organisations. Les aspérités du management par temps de Covid ont, parfois, pu constituer un poids psychologique. Par exemple, l’alternance souvent nouvelle et parfois bancal, de présentiel et de distanciel, la recherche de nouveaux modes d’échange et de communication, l’incertitude liée à l’adoption de pratiques managériales de circonstance, ont pu causer certains désagréments auprès des équipes. Caractérisé, selon Nemhard et Emondson (2006), par l’écoute, l’accessibilité et la disponibilité du leader, le « leadership d’inclusion » semble de nature à répondre à certaines aspérités du management par temps de Covid. Les auteurs ont démontré que ce type de leadership favorise l’engagement des personnes et l’amélioration des processus. Il a également été démontré qu’il favorise l’instauration d’un environnement psychologique sécurisant, propre à développer la créativité des équipes (Carmeli *et al.*, 2010). Sans doute faut-il voir dans cette forme de leadership accessible, un facteur favorable au développement d’une résilience, dans cette traversée de perturbations organisationnelles liées à la Covid-19.

Voir l’inclusion non comme une nécessité mais comme un appel à produire autrement

Michel RACINE, Professeur, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec

Dans les sociétés nord-américaines, en ces temps post-pandémiques où la demande de main-d’œuvre n’a jamais été aussi forte, le défi auquel nous sommes confrontés consiste à dépasser l’instrumentalisme sous-jacent à nos demandes urgentes de « bras », de « ressources » ou, plus utilement, de « cerveaux », de « talents ». Pour inclure une diversité de profils au travail, nous sommes appelés plus ouvertement à repousser les frontières de notre altruisme, à prendre conscience de notre capacitisme (raisonner en termes davantage de potentiel plutôt que de handicap), à dépasser nos raisonnements routiniers de neurotypiques : par exemple, en informatique, des personnes « câblées » différemment réalisent certaines tâches de programmation avec une efficacité surprenante, mais elles socialisent autrement avec les êtres qui les entourent. Le défi aussi est d’élargir ce « nous » organisationnel se voulant inclusif. Trop souvent les « conscientisés » de l’inclusivité se trouvent, trop exclusivement et même en partie, à la direction ou au service RH. Le défi consiste alors à répandre cette ouverture aux collaborateurs aux prises avec les exigences de l’efficacité, pour ainsi voir l’inclusion non pas tant comme une nécessité que comme un appel à produire autrement et, *in fine*, en arriver à générer un plaisir efficace à côtoyer dans l’action de nouvelles facettes de la nature humaine.

Face à la crise, des enjeux d'inclusion véritablement nouveaux ?

Marc RIVAULT, Chargé de missions d'expertise, Chaire IPAG « Entreprise Inclusive », IPAG Business School

Loin de remettre en cause les pratiques inclusives élaborées jusque-là, la crise sanitaire invite néanmoins à tenir compte de catégories et de conditions nouvelles en matière de management. La Défense des droits alerte ainsi sur le risque de discrimination que le passe vaccinal fait peser dans l'emploi et l'accès à des biens et services. Concomitamment, le développement du télétravail requiert de réinvestir les relations au sein des collectifs de travail, en présentiel comme en distanciel, de même que les manières d'appréhender le travail réel. Les changements récents ont mobilisé les capacités d'adaptation des individus comme des organisations, et leur incidence concrète mérite d'être investiguée. Avec un fonctionnement de plus en plus hybride, prendre soin du travail et (re-)créer des temps et des modes d'échanges et de concertations, formels et informels, individuels et collectifs, s'avère nécessaire pour prévenir les dérapages et le morcellement des équipes, encourager la coopération dans un climat inclusif et s'adapter dans un contexte toujours incertain, en tenant compte des vécus, contraintes, ressources et initiatives locales. C'est aussi une nécessité si l'on souhaite limiter les dérives d'un pilotage ignorant parfois le travail tel qu'il se fait au profit des KPIs, et inclure pleinement les « premières et deuxième lignes » dans les politiques conduites, pour ne pas les (ré-)invisibiliser.

L'entreprise inclusive mieux préparée à la crise Covid ?

Olivier ROMAND-PIQUANT, Enseignant-chercheur, Université Paris Nanterre

La diversité favorise l'empathie devenue nécessaire pour comprendre et se faire comprendre de cet autre qui ne nous ressemble pas. Cette nouvelle complexité relationnelle génère ainsi une dynamique favorable à la circulation de l'information, au partage des angles de vue et donc au développement de l'innovation. Aussi, une inclusion réussie suppose, au-delà de l'acceptation des différences, le développement d'interactions fructueuses comme levier de performance du collectif de travail. Ce processus commence dès l'intégration des nouvelles recrues et se poursuit dans les valeurs transmises au quotidien entre générations organisationnelles. La pandémie que nous vivons aujourd'hui nous impose un monde où télétravail et distanciation sociale deviennent la norme. Ces bouleversements réclament de la part des organisations des capacités inédites d'adaptation face à un avenir totalement inconnu. Les entreprises déjà habituées à gérer la diversité, à accompagner ce passage de la résilience à l'inclusion, seront d'autant mieux armées pour faire face aux défis post-Covid. Cette préparation à l'incertitude, cette « *soft skill* » détenue collectivement, deviendra alors un véritable avantage concurrentiel. Pour celles qui n'ont pas encore réalisé ce travail, cela représente l'opportunité de conscientiser ce qui fait le véritable ciment de la transmission et notamment de l'existence de valeurs développées à l'occasion d'épreuves communes.

Un pour tous et tous pour un

Yann SCAVENNEC, DRH CD&B

Les changements sociétaux de ces dernières décennies ont entraîné de nouvelles lois pour faciliter l'intégration de personnes exclues de l'accès à l'emploi notamment en raison de la couleur de leur peau mais aussi les jeunes hors du système scolaire, les personnes de plus de cinquante ans, les malades, les handicapés, les femmes avec enfants... Puis, à l'intégration, se sont peu à peu ajoutés les termes de diversité et d'inclusion. Ils se sont imposés pour tendre vers une égalité de traitement au niveau professionnel et changer les habitudes et les préjugés dans les entreprises. L'arrivée de la Covid-19 qui a touché des millions de gens a par ailleurs mis en lumière la question de la santé et de la maladie ainsi que les principes de coresponsabilité et de solidarité pour s'organiser au travail et dans sa vie privée. L'un des défis majeurs auxquels seront confrontées les entreprises demain après la Covid-19 sera de savoir comment concilier les situations et aspirations individuelles de plus en plus affirmées avec les politiques collectives qu'elles déploient. La loi pacte qui permet aux entreprises à mission d'inclure ces sujets que sont le respect de la diversité et l'inclusion dans les objectifs sociaux, d'en fixer les modalités et d'en assurer le suivi devrait faciliter les choses. Cependant, l'inclusion post-Covid au-delà de l'application des lois, de la création d'indicateurs, du recueil de statistiques et de communications démonstratives restera en définitive une question de volonté de tout un chacun de contribuer chaque jour au bien travailler et bien vivre ensemble.

Entreprises du « monde d'après » : objectif inclusion ?

Marie José SCOTTO, Enseignante-chercheuse, IPAG Business School

Cette crise sanitaire a transformé nos entreprises en « archipels » où les salariés se sont retrouvés éclatés, chacun et chacune plus ou moins dans sa bulle, éparpillés « façon puzzle ». Nous aurions pu penser que cet éclatement aurait mis à mal les efforts entrepris en matière de Diversité et d'Inclusion dans les organisations en réactivant les vieux réflexes d'individualisme négatif et de blocages. Il semble et c'est plutôt une bonne nouvelle, que ce soit le contraire qui se produise et que la crise ait eu au moins ce mérite de donner une nouvelle dynamique aux enjeux de diversité et d'inclusion mais également d'élargir la focale au-delà des thématiques d'égalité professionnelle et d'intégration du handicap vers une vision plus globale des enjeux RSE dont ils participent. Selon une étude récente (2021) menée par l'AFMD et le cabinet Mercer, les entreprises qui avaient mis en place des politiques Diversité et Inclusion ont constaté que ces dernières avaient constituées « un rempart » contre le délitement du pacte social en préservant les individus et l'engagement des collectifs de travail. Ce sont ces pratiques qui ont permis aux entreprises engagées de faire la preuve des capacités de résilience de leurs collaborateurs et de créer les conditions de leur relance et de leur performance future en tablant sur l'adaptabilité et motivation de leurs ressources humaines. Que font donc les autres ?

Reconstruire une entreprise plus forte dans l'avenir incertain post-Covid-19 : entre créativité, agilité et résilience

Serge Francis SIMEN, Professeur, Chef du Département de Gestion de l'ESP-UCAD, Dakar, Sénégal

La crise sanitaire liée à la Covid-19 a affecté la survie des entreprises et leur mode d'organisation. Du coup, elle a aggravé les inégalités et accéléré l'adoption de nouvelles technologies entraînant des transformations des secteurs entiers. Comparativement aux grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), surreprésentées dans les secteurs comme le commerce de détail, l'hôtellerie, les services de restauration et de divertissement ainsi que les activités de construction, ont été les plus durement touchées. Dans ce contexte, les entreprises doivent repenser leur mode de fonctionnement et la nature de leurs relations avec les parties prenantes (Frimousse et Peretti, 2020), afin d'être plus créatives et agiles dans l'amélioration de l'inclusivité de leurs modèles économiques. Les entreprises doivent développer une plus grande capacité de résilience pour survivre à des temps incertains. Dans la perspective de revitaliser l'environnement des entreprises dans la phase post-pandémie, des préoccupations s'imposent, à savoir : Comment bâtir des lieux de travail inclusif ? Comment construire des solidarités face à l'isolement qu'imposent les mesures barrières ? Comment soutenir les collaborateurs, rassurer les parties prenantes et donner du sens à l'action collective ?

L'inclusion : clef de l'agilité post-Covid

Nada SOUDI, Professeur HDR, Groupe ISCAE, Casablanca Maroc

L'entreprise post-Covid est à redéfinir, requalifier et recalibrer ! La Covid-19 a surpris le monde et a fait émerger de nouveaux modèles d'affaires. Quelques secteurs ont été favorisés dont notamment : l'industrie pharmaceutique, les télécommunications, la logistique..., toutefois, d'autres devraient se réinventer. Ainsi, les innovations managériales et organisationnelles disruptent des constances longtemps considérées comme des référentiels de gestion. Désormais l'intelligence collective pousse le tissu économique à se réinventer à travers des compétences accrues de divers talents. Tels sont les défis de l'inclusion qui sous ses diverses facettes ; digitale, sociale et économique cherche à concilier « l'économie d'efficacité productive » et « l'intensité créative ». Méfiante mais agile, l'entreprise cherche à désapprendre, à se reconstruire dans un contexte de résilience avec des équipes diversifiées et inclusives prenant le labyrinthe d'une reprise certes difficile économiquement mais instructive intellectuellement. Dans ce contexte, l'agilité stratégique devient un avantage compétitif et se définit comme la capacité à repérer et à saisir les nouvelles tendances et à disrupter le marché pour se développer durant cette récession de tout point de vue. Les dés sont lancés et les règles du jeu ont changé. Le premier round promet une pléthore de défis dont le majeur est l'inclusion.

Numérique, travail à distance et risques de fracture

Patrick STORHAYE, Président de Flexity, Professeur associé au CNAM Paris

L'essor du travail à distance et la généralisation du numérique sont des incontournables de l'entreprise post-Covid. Ils sont pourtant porteurs de risques de fracture. 1. Numérique : inclure les jeunes et les décideurs. Dit simplement, démocratiser l'accès aux bibliothèques et aux livres fait une belle jambe à ceux qui ne savent pas lire ! L'illectronisme dans la société civile (13 millions de personnes majeures en France) est un phénomène identifié. Les difficultés qui résulteraient d'une maîtrise numérique insuffisante en entreprise le sont moins, notamment parce qu'elles concernent des populations qui échappent aux radars traditionnels et aux représentations courantes : les jeunes, considérés comme « nés dedans », et les décideurs, moins enclins à « avouer » leurs insuffisances. 2. Travail à distance : veiller au sentiment de « privilège ». Bien que le travail à distance puisse charrier son lot de problèmes (dérives des horaires, isolement, etc.), travailler de chez soi dans de bonnes conditions en évitant les transports reste une commodité réelle pour ceux qui en bénéficient. Or, une commodité accordée à certains a vite fait d'être perçue, à tort ou à raison, comme un privilège par d'autres, surtout lorsqu'ils sont nombreux (beaucoup d'emplois ne sont pas télétravaillables). Quand, par ailleurs, ces mêmes emplois ont compté parmi les plus exposés en période difficile, ledit « privilège » devient vite la source d'un sentiment d'injustice chez ceux qui l'exercent. En toile de fond de ces risques qui s'ajoutent à des fragmentations existantes, deux enjeux prédominent : le sentiment de justice et l'importance des relations. L'une des contributions majeures de la fonction RH consistera bien à préserver l'entreprise de ces fractures potentielles. Cela commencera par se préserver des généralisations inattentives et des engouements hâtifs.

L'inclusion démocratique

Patrice TERRAMORSI, MCF, UMR Université de Corse CNRS 6240 LISA

Permettre aux femmes et aux hommes qui constituent, ou sont susceptibles de constituer, une organisation de livrer leur plein potentiel représente une nécessité économique autant qu'un impératif moral. Cependant, inclure sans donner une autre voix que celle de ses différences revient à créer les conditions d'une assignation identitaire qui enferme plus qu'elle ne libère. Embrasser la diversité du monde impose de questionner en profondeur les modalités d'expression démocratique au sein des organisations. Inclure sans démocratiser, c'est faire entrer les personnes dans une réalité qui leur est étrangère, c'est empêcher la construction de communs et en définitive limiter la possibilité de penser des modes d'action collectifs en mesure d'affronter les défis du siècle. Ainsi, en entreprise comme dans la société, l'inclusion sera démocratique ou ne sera pas.

Est-ce que tu dances ?

Nathalie TESSIER, Institute of Sustainable Business and Organizations, Confluence : Sciences et Humanités – UCLY, ESDES

« L'intégration c'est être invité au bal, et l'inclusion c'est être invité à danser ». Cette célèbre citation de Verna MYERS (2016), vice-présidente de la stratégie d'inclusion et de diversité chez Netflix prend tout son sens aujourd'hui en période post-Covid dans l'entreprise. En effet, les personnes en situation de handicap sont particulièrement vulnérables face à la crise sanitaire. Selon un rapport des Nations Unies de mai 2020, l'impact de la Covid-19 est « disproportionné » pour les personnes en situation de handicap : le risque de contracter le virus est plus grand, le risque de complications et d'isolement est également plus élevé accélérant ainsi les effets négatifs sur l'éducation, l'emploi, les aides et services. Dans ce contexte, les managers sont confrontés à la complexification des enjeux de la GRH dans les entreprises en matière d'inclusion. Des solutions existent toutefois comme le mentionne Christophe Roth, président de l'Agefiph, notamment mieux promouvoir l'alternance des jeunes en situation de handicap, miser sur des dispositifs spécifiques d'accompagnement individuel à l'emploi tels que le « CDD tremplin ». Le rôle de la formation des futurs managers constitue l'un des nouveaux défis de l'inclusion dans « l'entreprise post-Covid ». En effet, les étudiants doivent plus que jamais se positionner dans un environnement déterminé par la notion de la responsabilité, en intégrant les *soft skills*, les réflexes et les outils adéquats. Ce processus va passer par des périodes d'acculturation mais aussi par des approches pragmatiques dans le cadre de partenariats avec des acteurs du handicap ainsi que dans la réalisation de missions concrètes avec des entreprises. Aujourd'hui, en période post-Covid, pour avancer, retrouver l'espoir et transformer le risque sociétal en opportunité il faut proposer à l'ensemble des acteurs de la société « d'inviter à danser » les personnes en situation de handicap et comme le suggérait Alexandre Jollien dans *La sagesse espiègle* (2018) de trouver le chemin pour « danser au milieu du chaos, au sein même du tragique ».

L'inclusion : point de départ d'une nouvelle vision managériale

Oumar TRAORÉ, Managing Partner Optimum International (Côte d'Ivoire)

Avec les vagues successives de la Covid, peut-on véritablement imaginer une ère post-Covid-19 ? La question laisse perplexe tant les vagues et les variants se succèdent dans un contexte où les entreprises doivent s'inscrire désormais dans une démarche inclusive. Pour éviter de présenter une inclusivité de façade, l'inclusion doit être pensée en amont et être réadaptée continuellement pour lutter contre les discriminations, car les actions à prioriser dans un contexte inclusif doivent porter sur l'acceptabilité des diversités. Une inclusion réussie est une source d'attractivité des jeunes. Les entreprises inclusives doivent être plus attentives en matière d'âges, de genres, de niveaux de formation etc. Aujourd'hui, l'inclusion s'érige en priorité pour les entreprises et comme garantie pour survivre à la crise sanitaire. Les entreprises doivent adapter leurs modes de travail, de communication et de management. Face à ces enjeux, la seule option véritable qui s'offre aux entreprises est de jouer la carte de l'adaptation pour donner du sens à leur démarche inclusive afin de renforcer la vision commune de tous les acteurs, dans une dynamique d'intelligence collective pour surmonter les défis à l'horizon.

Comment envisager l'adaptation des entreprises d'insertion post-Covid ?

Diane-Gabrielle TREMBLAY, Professeure, Université TÉLUQ (Univ du Québec) titulaire de la chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de la société du savoir

Les vagues successives de propagation de la Covid-19 et le développement de fortes pénuries de main-d'œuvre dans divers secteurs et professions induisent des changements importants sur le marché du travail, partout dans le monde. Si nombre de secteurs d'activité (commerce de détail, restauration, hôtellerie notamment) souvent utilisés pour l'accès au marché du travail des jeunes et d'autres personnes éloignées du marché du travail ont été fermés pendant la pandémie, et connaissent des réductions d'activité fréquentes depuis, d'autres secteurs ont connu une bonne reprise depuis l'automne 2021 surtout. Le taux de chômage a beaucoup augmenté au début de la pandémie, puis a fortement régressé, pour atteindre un niveau très faible en 2021. Pourtant, cela n'assure pas l'insertion en emploi des personnes plus éloignées du marché du travail. Pour le Canada, on a observé que les emplois très qualifiés sont à la hausse, passant de 29,6 à 37,1 %. Pour ce qui est des groupes éloignés du marché du travail, ce sont surtout les emplois moyennement qualifiés et peu qualifiés qui leur sont accessibles, et ces derniers sont plutôt à la baisse ; ils ont diminué respectivement de 58,5 à 52,6 %, et de 11,9 à 10,3 %. Il reste donc éventuellement des emplois moyennement qualifiés qui pourraient être accessibles. (Rochman, Fontan, *et al.*, 2022). Par contre, il semble exister parallèlement un grand nombre d'emplois vacants, de sorte qu'il faudra adapter les personnes aux emplois disponibles, notamment par la formation et par les entreprises d'insertion. Les défis de mise à niveau des connaissances, attitudes et compétences restent donc importants pour 2022. Au Québec, nous avons réalisé une étude dans le cadre d'une étude pancanadienne sur l'incidence des interventions réalisées par des Entreprises sociales d'insertion par le travail auprès de personnes éloignées du marché du travail. L'étude permet de comprendre l'effet de ces interventions sur l'intégration au travail et sur le cadre général de vie des personnes ayant accompli une formation/travail dans ces organisations.

Rochman, Fontan et al. (2022). Marché du travail et entreprises d'insertion. Montréal : CRISES-UQAM. A paraître début 2022. Cette étude est réalisée pour Emploi et Développement social Canada (ESDC), par une équipe sous la direction de Jean-Marc Fontan (UQAM) et comprenant les professeurs suivants : Marco Alberio (UQAR) ; Marie J. Bouchard (UQAM) ; Simon Coulombe (Wilfrid Laurier University) ; Lucie Dumais (CRISES – UQAM) ; Maude Léonard (UQAM) ; Valérie Michaud professeure (UQAM) ; Diane-Gabrielle Tremblay (TELUQ) ; ainsi que Juliette Rochman, professionnelle (UQAM).

La crise sanitaire, booster de l'inclusion ?

Gilles VERRIER, Directeur général, Identité RH

La crise sanitaire a généré une recomposition majeure du marché du travail, l'ampleur sans précédent des pénuries de compétences offrant aux entreprises de certains secteurs un choix simple : soit elles jouent désormais pleinement la carte de l'inclusion, soit elles mourront. D'autant qu'un autre facteur joue : les attentes sociétales vis-à-vis d'elles ont évolué dans leur contenu et sont aujourd'hui plus fortes. Ne pas y répondre pourrait générer un risque majeur pour elles. Bonne nouvelle, alors que l'hétérogénéité des personnes et de leurs situations était mise en évidence durant cette période, les organisations ont souvent mieux pris en considération la réalité de ce que vivaient leurs collaborateurs dans leur diversité. Face au mur, elles ont démontré une formidable capacité d'adaptation. De plus, le travail a pris dans cette situation des formes nouvelles, la recherche de conformité s'effaçant souvent au profit du principe de réalité et de l'initiative. Autant de points d'appui pour prendre maintenant à bras-le-corps ces enjeux d'inclusion. Sous réserve que ces entreprises sachent dépasser le seul discours marketing et pleinement passer aux actes en la matière.

Cela suppose qu'elles adaptent leur approche de l'inclusion en posant de nouvelles règles du jeu. Définir et partager un cadre commun, applicable à tous. Puis, au sein de ce cadre, prendre en compte la diversité des situations et y apporter des réponses individualisées et équitables.

Une place pour tous dans le monde du travail

Michèle VINCENT, Consultante RH, Présidente de l'IUT de Bobigny

Selon une enquête de l'observatoire national de la vie étudiante de novembre 2021, la crise sanitaire a eu un impact fort sur les trajectoires des étudiants : ainsi 1/3 ont changé leur projet de formation, et 1/4 estiment avoir de mauvaises ou très mauvaises chances d'insertion professionnelle. Ces proportions sont bien supérieures à celles enregistrées avant la pandémie et annoncent de nouvelles difficultés pour les recruteurs qui déplorent le manque de profils disponibles et le décalage entre les candidatures reçues et leurs attentes. C'est le moment pour les entreprises d'accélérer l'évolution de leurs pratiques de recrutement. La quête du profil idéal ou du candidat prêt à l'emploi, issus de quelques filières spécifiques, ne peut plus être au cœur de la recherche. L'enjeu est définitivement de se concentrer sur les compétences indispensables plutôt que sur un profil, d'oser considérer des candidats venant d'environnements différents ou avec des parcours ou des profils atypiques mais qui ont des compétences transférables et de les accompagner ensuite. C'est aussi l'occasion de s'investir de façon volontaire, réfléchie et pérenne très en amont auprès des jeunes pour les accompagner dans leur réflexion sur demain, de façon à agir sur les représentations, à bouleverser les croyances qui font que trop de jeunes ne poussent pas certaines portes ou se détournent de certaines voies. Et aussi les rassurer sur le fait qu'ils pourront tous et toutes trouver leur place dans le monde du travail.

Ère post-épidémique : les entreprises confrontées aux nouveaux paradigmes

Shiwei WU, Professeur, IEAM, Paris

Les défis auxquels sont confrontées les entreprises dans l'ère post-épidémique se trouvent principalement sous les trois aspects suivants :

1. Défis des pratiques de gestion apportés par la transformation et la mise à niveau numériques.

En raison du développement rapide de la science et de la technologie, la tendance au développement de la mondialisation et la numérisation des entreprises sont devenus une voie inévitable. Avant l'épidémie, les études de gestion traditionnelles étaient impactées par l'ère numérique et ses impacts sur les pratiques de gestion des entreprises. Elles étaient également actualisées en fonction des aspects du marché, des ressources humaines, des finances et par l'analyse des algorithmes des méga-données et de l'intelligence artificielle. Les entreprises sensibles suivent ce changement, se transforment et se modernisent. L'épidémie existe depuis deux ans maintenant et il se pourrait qu'elle continue pendant 2 ou 3 ans encore. Or, depuis deux ans, on constate que les entreprises qui ont été peu touchées par l'épidémie sont essentiellement des entreprises qui ont réalisé par le passé leur transformation numérique. Nous constatons également que l'épidémie a accéléré les évolutions numériques de nombreuses entreprises et les méthodes de travail et de gestion à distance. Bien que cela réduise la communication directe entre les personnes, ce paradigme du travail devient universel. Nous pouvons comprendre aisément qu'à l'ère post-épidémique, la numérisation des entreprises devient inévitable. Il ne s'agit plus d'un libre choix d'entreprise et d'une volonté propre de l'accepter ou de la rejeter, mais de survivre dans le nouveau paradigme « Vivre dans les règles sanitaires ». Parmi les avantages, la numérisation renforce profondément diverses industries par une série de nouveaux produits et de nouveaux modèles basés sur les capacités numériques. L'ère post-épidémique a donné une forte impulsion à la reprise économique et a également fourni de nouvelles idées et de nouvelles voies pour le développement des entreprises. La numérisation est donc devenue un puissant point de départ et une force motrice pour les entreprises mondiales afin de renforcer leur compétitivité. Cependant, en raison des changements continus de la géopolitique, d'une concurrence devenue plus féroce, d'une pénurie de talents, le développement des entreprises sera toujours confronté à un niveau élevé d'incertitude. Les problèmes de production, de chaîne d'approvisionnement et de coûts causés par l'épidémie sont toujours au centre des préoccupations des dirigeants d'entreprise. Le phénomène est plus accentué dans les entreprises multinationales dont la chaîne d'approvisionnement mondiale est fragilisée, ainsi que sa production, sa logistique et ses pressions pour réduire les coûts.

2. Le nouveau défi : trouver de nouveaux talents pour les besoins interrégionaux, interculturels et intersectoriels.

Après cette crise sanitaire, la globalisation du marché, la diversité culturelle et le caractère intersectoriel de l'innovation sont devenus de plus en plus évidents. L'intégration économique mondiale a favorisé les échanges interculturels et interrégionaux entre les entreprises du monde entier. La Covid-19 a accéléré l'utilisation des ressources par les entreprises qui optimisent et combinent les avantages de la technologie et de la gestion ainsi que les avantages du marché du travail d'autres pays. Tout cela permet d'effectuer des opérations transnationales d'innovation intersectorielle, avec pour l'équipe de gestion du projet le nouveau défi d'intégrer dans l'équipe de nouveaux talents pour accroître ses compétences. Il faut dire que même avant cette épidémie, les entreprises étaient confrontées à des défis interculturels lorsqu'elles étaient interrégionales, intersectorielles et soumises aux barrières de communication causées par les méthodes de travail à distance. L'épidémie a accentué les problèmes liés à la gestion d'équipe, la gestion de la clientèle et la gestion du marché. Tous ces nouveaux outils sont couplés à des contextes culturels et des environnements géographiques différents, ce qui apportera inévitablement quelques difficultés dans la gestion de l'entreprise. Dans l'ère post-épidémique, une gestion efficace des équipes grâce aux nouveaux talents de management sera la clé du succès des équipes projets d'entreprise dans les opérations transnationales. Par conséquent, si une entreprise a de nouveaux talents de gestion, elle peut mener une analyse systémique face à des situations complexes et proposer une série de mesures efficaces. Les nouvelles compétences en gestion d'entreprise peuvent non seulement conduire à une gestion plus scientifique, mais aussi à éviter efficacement les conflits culturels et à exploiter pleinement les avantages et les complémentarités entre les équipes de gestion. Cela permettra également à améliorer la créativité et l'innovation des équipes.

3. Les défis liés au développement d'entreprises, la consolidation de l'industrie et les fusions et acquisitions ont entraîné un nouvel espace de développement d'entreprises.

Pendant l'épidémie, certaines entreprises puissantes ont profité de l'élan pour procéder à des acquisitions, améliorer leur écosystème et leur construction en boucle fermée et ainsi poser les bases pour occuper une position de leader incontournable sur le marché. Avec les changements de l'écosystème, de la chaîne d'approvisionnement et par la concentration de la fabrication régionale, les entreprises sont confrontées à de nouvelles opportunités et à de nouveaux défis, menant activement à des activités d'acquisition orientées vers la transformation de l'écosystème par des fusions et acquisitions et aussi pour promouvoir l'innovation et la croissance. Ce moyen est nécessaire pour que les entreprises ajustent rapidement leurs modèles d'affaires et pour exploiter les opportunités. Dans l'ensemble, l'intégration de l'industrie avec les fusions et acquisitions d'entreprises ont amené les entreprises à relever certains défis pour atteindre leurs objectifs à long terme, tels que : – Promouvoir la transformation de l'entreprise pour assurer son développement futur compte tenu que les changements structurels majeurs, ce qui a pour objet de maintenir efficacement sa clientèle, reconstruire et protéger sa chaîne d'approvisionnement, favoriser son développement diversifié et accélérer la transformation de ses modèles commerciaux et opérationnels. – Accélérer le processus d'application de la technologie numérique. Les entreprises non technologiques rechercheront des acquisitions technologiques pour établir des opérations commerciales agiles et élargir les canaux de clientèle. – Exploiter les acquisitions et les alliances pour combler l'écart dans le portefeuille d'activités. Les directeurs financiers dont l'objectif est la croissance doivent rechercher activement sur le marché les entreprises dont les performances sont médiocres, ainsi que des start-ups à forte croissance qui recherchent un financement pour améliorer leurs performances. Avec la baisse des valorisations de certaines entreprises il y aura des opportunités d'acquisition spécifiques ; – Établir un réseau d'alliances pour exploiter les opportunités d'intégration intersectorielles. Pour les entreprises disposant d'avantages stratégiques et financiers, l'accélération de l'intégration industrielle et la construction d'un nouvel écosystème à l'ère post-épidémique les aideront à pénétrer de nouveaux marchés et même à remplacer les entreprises établies dans certains cas. Pour saisir de telles opportunités, il est nécessaire de nouer des alliances avec de grands partenaires professionnels et des start-up innovantes pour créer ensemble de nouveaux services marchands.

Alors que toutes les régions du monde luttent contre l'épidémie, l'environnement des fusions et acquisitions subira d'énormes changements. Les facteurs traditionnels de réussite des entreprises (notamment la part de marché, la position concurrentielle, etc.) resteront des indicateurs importants pour évaluer les entreprises cibles par les acquéreurs. Il sera aussi pris en compte le bien-être social ainsi que les pratiques globales de développement durable qui deviendront également des points clés de préoccupation dans le processus de transaction. Les dirigeants de l'industrie prendront des mesures à plus long terme, telles que l'amélioration de l'influence sociale, la résilience et l'approfondissement de la confiance des parties prenantes, en partenariat avec les pouvoirs publics concernés. Parmi eux, les instances politiques locales (gouvernements) se concentreront sur la question de savoir si les transactions peuvent contribuer à la reprise économique.

Covid-19 : du chaos structurel à la délivrance organisationnelle

Joumana YOUNIS, Doyenne de la Faculté de Gestion, Université Jinan

Elie BASBOUS, Président du CLERH, IAS-Liban

Sous l'effet du progrès et de la prospérité, l'entreprise du XX^e siècle était devenue un lieu privilégié de congruence sociale. Au-delà de cette concordance sociale, avec l'émergence de la RSE, l'organisation s'est également transformée en un lieu de partage sociétal. Nous voici aujourd'hui, face à un grand défi qui est celui de faire preuve de durabilité en terme de responsabilité sociale tout en essuyant les effets d'une pandémie dont le ravage touche au plus profond la réalité de la communauté organisationnelle. En d'autres termes, nous vivons un dilemme entre les valeurs partagées source de création de richesse, et une réalité obligeant les acteurs sociaux à naviguer difficilement entre l'incontournable coopération productive et la nécessité de l'isolement pour la survie biologique. En effet, l'entreprise a mis quasiment un siècle pour devenir une réelle source de richesse tant matérielle qu'immatériel. Cependant, il semblerait aujourd'hui que cela demeure d'actualité pour le côté matériel mais les doutes planent pour ce qui est richesse immatérielle, particulièrement au niveau du facteur humain. Celui-ci étant le maillon faible des composantes organisationnelles, subit de plein fouet les désagréments de la pandémie Covid-19. Cette pandémie a eu un impact assez sévère voir brutal sur les entreprises et plus particulièrement sur les personnels. Néanmoins beaucoup d'entreprises ont réorganisé leurs activités en privilégiant de nouvelles pratiques managériales. Au même moment, elles ont traité les défis avec tact et créativité. Globalement, ces défis peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Le défi humain est représenté par l'incontournable restructuration de la congruence sociale. Les managers ont mis de nouvelles pratiques du travail. Ils ont également assuré un important soutien aux personnels tout en développant dans l'urgence de nouveaux produits et canaux de distribution. Dans ce contexte humain, une des plus grandes difficultés des managers est de pouvoir préserver la congruence sociale qui peut être considérée comme un des fleurons de l'évolution de l'entreprise durant le dernier centenaire. À ce titre, les DRH se sont vus attribuer la mission de gérer dans un même espace physique, l'interaction entre les individus tout en respectant les gestes barrières et la distanciation sociale.
2. Le défi organisationnel consiste à réussir l'accélération de la transition vers davantage du numérique du travail coopératif. En ce sens, il y a quelques années en arrière, on parlait de mutation des structures et des espaces organisationnels. Nous voilà aujourd'hui dans un système d'accélération du rythme des changements. Autant que dans le cadre humain, interne, nous parlons de congruence à préserver, nous devons préserver également la relation et l'interaction entre l'entreprise et ses partenaires externes, dans un système de communication autant dématérialisé du fait de Covid-19 que de l'émergence des outils numériques. En cette période de turbulence, due à la pandémie Covid-19, il ne faudrait point s'imaginer dans une situation apocalyptique. Il s'agit simplement et réellement de la « théorie du chaos » développée par de nombreux penseurs et philosophes. La nécessité n'est-elle pas la mère des inventions ? La somme des « delta » situationnelles ou créatives, dans l'histoire de l'humain-entrepreneur, n'a-t-elle pas toujours pavé le chemin du progrès et de la délivrance ?

Les défis de l'inclusion dans l'entreprise et au-delà

Riadh ZGHAL, Professeure émérite, Faculté des Sciences économiques et de Gestion de Sfax, Tunisie

La pandémie de la Covid-19 a eu l'effet de dévoiler diverses formes d'exclusion au niveau des entreprises et des institutions, des régions et des localités à l'intérieur du même pays, et de la planète. Lorsque le travail à distance s'est imposé l'exclusion a concerné ceux qui n'ont pas les moyens de se connecter parce qu'ils ne disposent pas d'ordinateur, n'ont pas accès à Internet, que leur logement est si exigu et si peuplé qu'il leur est impossible de disposer d'un espace propre à eux. L'exclusion a touché des entreprises déjà fragiles en Tunisie et ailleurs, poussées à fermer leurs portes lorsque la durée des confinements et des couvre-feux ont réduit leurs activités à néant. C'est particulièrement le cas des activités culturelles, de loisir, de restauration et de sociabilité comme les cafés, les salles de sport, les hôtels, mais aussi des commerces. Au niveau planétaire, l'exclusion de la vaccination a touché des pays entiers. La population africaine serait vaccinée dans une proportion de 3 % seulement, des pays riches projettent d'administrer une quatrième dose à leurs citoyens. La Covid-19 a lancé à la figure de l'humanité la réalité de l'iniquité de distribution des richesses où elle baigne. Si au niveau de l'entreprise, œuvrer à l'inclusion des collaborateurs implique l'investissement dans les moyens à mettre à leur disposition en prévision d'autres vagues du virus, l'inclusion au niveau national et international nécessite une révision des systèmes de gouvernance à l'origine des inégalités qui ont pris des proportions que l'on peut qualifier d'inhumaines. Pour la Covid-19 l'humanité est une et indivisible : lorsque son variant s'est développé en Afrique du Sud, c'est au Royaume Uni que la vague omicron s'est propagée.

Agilité et engagement responsable des dirigeants comme défis de l'inclusion

Amine ZIZI, MCF, Université Paris VIII

La réouverture des économies au niveau mondial a provoqué des contraintes d'offres et un renouveau d'inflation causé par l'instabilité des facteurs de production. Dans cette veine, la pandémie est un choc particulier qui impose désormais à l'entreprise post-Covid de répondre à de nouveaux défis d'inclusion formulés autour d'un management agile et d'un engagement responsable des dirigeants. Elle se doit également de penser différemment, se réinventer afin de maintenir la confiance de ses différentes parties prenantes et ce dans le souci de rester compétitive, attractive et pérenne. De ce fait, l'organisation est devenue hybride et agile avec comme outil l'Inclusion qui doit mobiliser les dirigeants et les préoccupations des salariés que la crise a révélés. À titre d'illustration l'exemple de l'émergence de la collaboration en télétravail. L'idée de la généralisation de ce mode de travail requiert à l'entreprise post-Covid, d'une part, de respecter les nouvelles conditions de travail et d'autre part, de garantir le bien être des salariés. De surcroît l'engagement des dirigeants s'impose par l'accompagnement et le soutien des salariés à travers des formations sur la nouvelle façon de collaborer et le déploiement des nouvelles technologies numériques. Dans ce contexte, l'inclusion c'est aussi l'idée d'impulser une transition digitale qui doit assurer l'interaction sociale des acteurs de l'entreprise post-Covid en vue d'une meilleure productivité et donc capitalisation des connaissances. Il est évident que ces nouvelles pratiques entraînent une régulation managériale dans les différents secteurs d'activité. Régulation que l'entreprise post-Covid doit adapter à certaines mesures coercitives et assurer une réponse au respect de ces règles.