

6 conseils pour rendre votre entreprise plus inclusive

#Metoo, Black lives matters... Ces dernières années, les combats pour l'inclusion ont connu des sursauts majeurs, dans la société civile comme au niveau politique. Dans les entreprises aussi, on observe cette mue. Voici 6 conseils pour la mettre en œuvre.

Dresser un état des lieux

Par quoi commencer, quand on est chef d'entreprise ? Si l'on veut que les actes soient à la hauteur de ses valeurs inclusives, indique Patrick Scharnitzky, docteur en psychologie sociale et directeur associé du cabinet AlterNego. Il faut garantir une équité de traitement et la lutte contre toutes les discriminations. Or, impossible de promettre cela sans partir d'un premier état des lieux. Objectif : savoir d'où l'on part et comment on peut progresser. Cette mission, Leetchi, la cagnotte en ligne, s'y est soumise en 2020. « *Nous voulions formaliser nos actions en matière d'inclusion pour en faire un programme*, explique Christelle Kalipé, responsable des ressources humaines et cofondatrice du collectif [IDEA Pact](#), engagé pour la diversité et l'inclusion dans les entreprises. *Cet état des lieux nous a permis d'écrire une charte d'entreprise que tous les salariés signent et s'engagent à respecter. C'est aussi une base*

qui nous a amené à définir des axes de travail. L'inclusion est une démarche progressive et permanente. »

2. Sortir de l'approche en « silo »

Si vous en êtes à ce stade, n'hésitez pas à privilégier la transversalité des sujets. *« Les entreprises ont longtemps pensé leurs politiques inclusives en silo, œuvrant distinctement pour les femmes, le handicap, etc., souligne Patrick Scharnitzky. Or, cette approche empêche de penser de manière plus horizontale »*. En d'autres termes, pensez à travailler sur des thématiques qui englobent les diversités sans les dissocier : les stéréotypes, l'équilibre des temps de vie, l'autocensure etc.

3. Embarquer toute l'entreprise dans l'aventure

« Longtemps cantonnée aux ressources humaines, l'inclusion doit embarquer tout le monde, de la gouvernance aux RH en passant par le management et la communication », souligne Patrick Scharnitzky. Il est possible, par exemple, de mettre le sujet à l'agenda du comex, d'interroger les choix faits au sommet de la hiérarchie, de développer des processus de recrutement non discriminatoires, de former les managers etc.

Chez Leetchi, un comité dédié réunissant toutes les strates de l'entreprise se réunit tous les mois. Des groupes de travail ont été créés sur la base du volontariat pour travailler sur l'égalité des genres, l'accessibilité, l'interculturalité ou encore la question LGBT+, et proposer régulièrement des actions de sensibilisation.

4. Favoriser la coopération et le sentiment d'appartenance

La coopération est *« l'instrument qui permet de passer de la photographie statique de la diversité à la dynamique de l'inclusion »*, estime Patrick Scharnitzky. La formation peut être un outil intéressant, notamment pour les managers, en première ligne de la progression de l'organisation vers

d'avantage d'inclusion. Savent-ils déléguer ? Écouter ? Comment permettre aux salariés de travailler ensemble ? Comment faire en sorte qu'ils soient consultés sur les décisions prises ?

Autre piste de réflexion : le pilier identitaire. « *Il faut trouver un équilibre entre l'unicité (soit le respect des personnes dans leur singularité) et le partage d'une culture d'entreprise, expose le directeur associé d'Alternego. Il faut pouvoir s'adresser à chacun et à tout le monde en même temps.* » Cela passe beaucoup par des choix de communication.

5. Travailler sur les biais inconscients et les stéréotypes

C'est là que ça se corse. L'examen de conscience nécessite d'aller regarder en profondeur ses propres contradictions, voire les dissociations entre sa pensée et ses actes. Et nous sommes tous concernés, car c'est la société qui façonne ces biais inconscients. Mais l'enjeu est de comprendre leur impact. Comment créer les conditions pour que les stéréotypes soient moins impactants ? Par exemple, mieux vaut faire passer un entretien le matin, car la fatigue risque de nuire à notre vigilance. « *L'objectif est d'aider les salariés à lutter contre leurs propres stéréotypes sans les culpabiliser* », insiste Christelle Kalipé. Des outils d'autodiagnostic peuvent les y aider. Sur le plan des RH, les process ont été revus. « *Tout le monde doit être évalué de la même manière, expose-t-elle. Nos offres d'emploi ont également évolué. Nous ne faisons plus figurer le niveau d'études requis. Nous partons du principe que l'expérience et la compétence priment sur le fait d'être diplômé d'une grande école.* »

6. Mettre en place des indicateurs

Bon nombre d'études établissent que des niveaux élevés de diversité et d'inclusion au sein des entreprises vont de pair avec une augmentation de l'innovation, de la productivité... et donc des performances. Plus les équipes sont diverses, plus elles sont créatives et complémentaires. Encore faut-il pouvoir le mesurer. Aujourd'hui, seul un tiers des entreprises le font, selon l'étude sur l'égalité, la diversité et l'inclusion de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Pourtant, « *les entreprises qui sont en avance sur ces sujets sont celles qui ont défini dès le départ des objectifs* », observe Patrick Scharnitzky. Lequel évoque

la possibilité d'ambitions chiffrées (réduction de l'écart de salaire, taux de femmes dans les instances de direction...) ou de moyens (formation des managers).

Ces « mesures » sont aussi une bonne façon de prouver l'authenticité de sa démarche. L'inclusion est une cause sociétale qui valorise la marque employeur. « *Il y a un enjeu par rapport aux investisseurs qui se positionnent de plus en plus sur l'investissement socialement responsable* », note ainsi le docteur en psychologie sociale. Cela permet donc aussi de répondre à des problématiques de recrutement et d'attirer des talents issus d'une génération qui fait de l'inclusion un critère de choix pour une candidature.

Maddyness, partenaire média de Salesforce

Article écrit par MADDYNESS, AVEC SALESFORCE