

L'inclusion dans la fonction publique

Opportunités, conditions de succès
et risques

Jean-François Amadiou

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

1 Avoir des pratiques inclusives qui sont bien des facteurs de performance

2 Une nécessaire prudence dans l'importation du modèle Nord Américain

3 Ouvrir clairement la définition de la diversité pour inclure davantage

4 Abandonner une légende urbaine : la diversité de genre, ethno-raciale ou d'âge est facteur de performance

1 Les pratiques « inclusives » sont bel et bien des facteurs de qualité de vie au travail et de performance

- ◎ Ce que l'on appelle management inclusif reprend et prolonge des préconisations classiques en management :
 - Donner un sens, une raison d'être
 - Un management bienveillant plutôt que toxique, destructeur, non éthique
 - Développer les compétences (organisation qualifiante), l'intelligence collective

- Des modalités de recrutement et d'évaluation qui détectent et valorisent le potentiel de chacun.
- Une organisation du travail adaptable qui redonne des marges de manœuvre aux équipes.
- Reconnaissance
- Ecoute et participation aux décisions
- Des modes de travail flexibles pour concilier vie privée et vie professionnelle. (télétravail, horaires flexibles ...)
- Prévention, signalement et lutte contre le harcèlement, les discriminations, agissements sexistes, violences

Pourquoi être inclusif conduit à des effets positifs?

- ⊙ Innovation des équipes et performance sont bien liées à la valorisation des apports de chacun, aux talents et perspectives différentes, au développement des compétences et de la collaboration
- ⊙ L'inclusion est un facteur d'engagement au travail
- ⊙ La RSE est bien un facteur d'attractivité et de fidélisation
- ⊙ L'image de la qualité de service est liée à la diversité (policiers en GB, Handicap en France)

2 Une nécessaire prudence dans l'importation du modèle Nord Américain

- ⦿ La voie est étroite dans la transposition du management inclusif nord-américain à la France et plus encore à la fonction publique

Les accommodements raisonnables

- ⦿ Du handicap au fait religieux
 - Les signes religieux au travail
 - Les lieux de prières et de culte
- ⦿ Deux conceptions s'opposent :
- ⦿ C'est aux employés de s'adapter (tradition et droit français et européen)
- ⦿ C'est aux organisations de s'adapter (Etats-Unis)
- ⦿ Qu'est-ce qui est inclusif ?

Etre en phase avec la société

Engagement sur les sujets sociétaux et prises de positions politiques

- ⦿ Un aspect de l'inclusion très développé aux Etats-Unis
- ⦿ Positions sur l'immigration, les armes à feu, le mariage pour tous, la gestation par autrui, les violences policières (Black Lives Matter), etc.
- ⦿ Ces prises de positions attirent les candidats (l'employeur semble plutôt sympa) mais comportent des risques

Black Lives Matter : des patrons s'engagent



- ◉ Jeff Bezos « heureux de perdre des clients » en soutenant le mouvement après des appels au boycott



Inclusion et « politisation » des organisations : quelles difficultés ?

- ⦿ Les engagements « inclusifs » s'adaptent aux différentes cultures nationales ce qui peut poser problème
 - Etre ouvert s'agissant des orientations sexuelles dans certains pays et pas dans d'autres
- ⦿ S'adresser aux managers et aux jeunes mais pas aux CSP- et aux séniors.
- ⦿ Des sujets parfois peu consensuels

Financer congélation des ovocytes ou gestation par autrui ?

- 1/3 des grandes firmes américaines financent la PMA (23%) mais elles sont plus prudentes sur la congélation (7%) et peu proposent des aides pour la GPA
- Mais depuis 2016, pour être inclusifs, les remboursements des frais pour la GPA (de 10 000 à 80 000 dollars), sont en progression : EY, Johnson & Johnson, IBM, American Express, IBM, Apple, Google, Starbucks, Salesforce's, SNAP, Facebook, Mastercard, etc.
- Encore illégale dans 50 états aux Etats-Unis et dans d'autres pays (France, GB, Allemagne par exemple)
- Les féministes sont divisées et souvent critiques
- Est-ce inclusif ?

Encourager les différences

- ⦿ Reconnaître, comprendre, accepter, encourager les différences, la singularité des collaborateurs
- ⦿ Un exercice qui peut être très compliqué en France
- ⦿ Une technique en vogue : les regroupements de salariés par affinités, religion, sexe, race, ethnie, orientation sexuelle, etc.
 - Ces groupes permettent la parole, le réseautage, le mentorat, l'émancipation et l'organisation d'évènements

Des groupes affinitaires dans 90% des 500 plus grandes entreprises américaines

- ⦿ 8,5% des salariés de ces entreprises appartiennent à un des ces groupes
- ⦿ Xerox a commencé en 1970 avec un groupe d'employés noirs
- ⦿ Hewlett Packard a créé le premier groupe LGBT en 1978
- ⦿ Les groupes de femmes, ethno-raciaux et LGBT sont systématiques

SODEXO

NOM	GROUPE DESSERVI	FONDÉ EN	NB DE MEMBRES
AFRICAN AMERICAN LEADERSHIP FORUM (AALF)	AFRO-AMÉRICAINS	2002	729
SOTOGETHER USA (OFFICIELLEMENT WING - WOMEN'S NETWORK GROUP)	SEXOSPÉCIFIQUE	2004	1279
PAN-ASIAN NETWORK GROUP (PANG)	ASIATIQUES	2005	365
SODEXO ORGANIZATION OF LATINOS (SOL)	LATINOS	2005	371
PEOPLE RESPECTING INDIVIDUALITY, DIVERSITY AND EQUALITY (PRIDE)	LGBT	2007	421
SODEXO ORGANIZATION FOR DISABILITIES RESOURCES (SOAR)	PERSONNES AVEC HANDICAPS	2007	470
INTERGENERATIONAL NETWORK GROUP (I-GEN)	GÉNÉRATIONS	2008	969
HONORING OUR NATION'S FINEST WITH OPPORTUNITY AND RESPECT (HONOR)	MILITAIRES	2009	678
NATIVE AMERICAN ABORIGINAL COUNCIL (NAAC)	AMÉRINDIENS ET PEUPLES AUTOCHTONES	2009	88



Agnostics, Atheists, and Allies at Intel

Asian Cultural Integration

Arab Intel Community

American Veterans at Intel

Baha'i Intel Network

Extend Community

Intel Bangladesh Association

Intel Bible-Based Christian Network

Intel Chinese Employee Network

Intel Disability and Accessibility Network

Intel Doctorates Leadership Forum

Intel Eastern European – Balkanika Group

Intel Filipino Employee Network

Intel French Speaking Network

Intel Gay, Lesbian, Bisexual or Transgender Employees

Intel Iranian Employee Group

Intel India Employee Group

Intel Jewish Community

Intel Korean Community

Intel Latinx Network

Intel Muslim Employee Group

Intel Native American Network

Intel Nepalese Group

Intel Pakistani Employee Group

Intel Parents' Network

Intel Russian Speaking Employee Group

Intel Sikh Employee Group

Intel Taiwan Network

Intel Vietnamese Group

Network of Intel African Ancestry

Next(gen) Professionals Network

Turkish Employee Network at Intel

Women at Intel Network

Les groupes religieux en plein développement aux Etats-Unis

- ⦿ 20% des firmes du Fortune 100 ont mis en place des groupes de croyants
- ⦿ Google, Intel, Tyson Foods, Facebook, American Airlines, Apple, Dell, American Express, Goldman Sachs, Medtronic, Salesforce, Accenture, PayPal
.....
- ⦿ Depuis longtemps chez Texas Instruments 3 groupes : Chrétien, juif et musulmans
- ⦿ Tendance à la création de nouveaux groupes (Sikh, agnostiques et athées, bahaïste ...)
- ⦿ Activités similaires aux autres groupes affinitaires et permettre de vivre sa foi sur le lieu de travail (lieux de cultes, congés pour motif religieux)

En France, peu développés, ouverts à tous et pas raciaux mais culturels

- Chez IBM, des groupes de travail pour chaque sujet lié à la « diversité » ont été créés : femmes, personnes handicapées, homosexuels, diversité culturelle.
- IBM donne l'opportunité à chaque employé de participer à un groupe de travail. Chaque groupe comprend 10 à 20 personnes intéressées par le sujet mais pas nécessairement impliquées émotionnellement dans la question ; par exemple le groupe de travail « Homosexuel » n'est pas uniquement composé d'employés homosexuels et des hommes participent au groupe de travail « Femmes ».

Les problèmes posés

- ⦿ Faut-il consacrer les effets de réseau en RH ?
- ⦿ Faut-il stimuler l'identification à un groupe en particulier, « encourager les différences » ?
- ⦿ Les conflits inter groupes : Les groupes de croyants sont-ils une menace pour les groupes LGBT+ ?
- ⦿ Certains aspects de la politique de l'entreprise sont perçus négativement par certains groupes (GPA ...)
- ⦿ Quid des non croyants pas toujours représentés ?
- ⦿ Quid des 92% de salariés qui ne sont dans aucun groupe

Deloitte ré-imaginer l'inclusion, annonce en 2017 renoncer aux groupes affinitaires au profit de groupes inclusifs

- ⦿ Deloitte considère que les groupes par minorités sont une « relique du passé »
- ⦿ Il faut passer de la diversité à l'inclusion, rassembler et pas opposer. Beaucoup d'employés ne se reconnaissent dans aucun groupe
- ⦿ Ces « conseils inclusifs » visent à faire participer tout le monde, à discuter avec différentes perspectives
- ⦿ Il s'agit de permettre à « l'homme blanc » de participer
- ⦿ En fait Deloitte n'est pas parvenu à supprimer ces groupes affinitaires mais a mis l'accent sur des groupes communs

Compter et valoriser les minorités

- ⦿ Les statistiques ethno-raciales, des orientations sexuelles ou religieuses dans les firmes ou administrations sont interdites et rejetées en France
- ⦿ Compter candidats et salariés LGBT ou noirs est en revanche banal et autorisé Aux Etats-Unis ou en GB notamment
- ⦿ Faire de la discrimination positive n'est pas légal en France

La nécessaire adaptation à la culture nationale : égalité et universalisme français

L'égalité un principe républicain auquel les français sont très attachés. Le respect des diversités est moins prioritaire (cf baromètre égalité Kantar-MEDEF).

Le « Color blindness » français, l'égalité de traitement, le caractère impersonnel du concours public

77% des français favorables au CV anonyme qui n'a pas la faveur des DRH et des dirigeants

Mis en place au Conseil régional d'Aquitaine, au conseil départemental de l'Essonne

- ⦿ Égalité formelle ou réelle ?
- ⦿ La constitution française fixe une obligation de moyen pas de résultat.
- ⦿ Et les tentatives d'évolution

3 Inclure mieux tous les personnels en ouvrant la définition de la diversité

- ⦿ Ne pas négliger des aspects importants de la diversité auxquels la société est attentive et les personnels attachés
- ⦿ Or, les firmes et administrations oublient de mentionner et d'agir sur plusieurs aspects pourtant de toute première importance aux yeux des personnels et statistiquement importants
- ⦿ Des moqueries et mises à l'écart, du harcèlement au travail, des discriminations vécues à l'embauche et au travail, des sources d'identification

⊙ L'apparence physique

- Un considérable impact et une totale occultation

⊙ L'origine sociale

- L'état du droit : convention C111 de l'OIT
- Oubliée par le Défenseur des droits
- Les concours talents pour les écoles de la fonction publique

⊙ Le diplôme

⊙ Le fait syndical et la politique

⊙ L'état de santé

L'inclusion à deux vitesses : AXA juge certaines discriminations intolérables !

- ◉ Notre engagement est de:
- ◉ promouvoir l'inclusion et la diversité (I&D) en créant un environnement de travail où tous les collaborateurs sont traités avec dignité et respect et où les différences individuelles sont valorisées.
- ◉ à l'égalité des chances dans tous les aspects du travail.
- ◉ Nous nous opposons à toutes les formes de discrimination injuste ou illégale et ne tolérerons aucune discrimination fondée sur l'âge, la nationalité, l'origine ethnique, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, la religion, l'état matrimonial ou le handicap.

Amazon USA : des groupes affinitaires mais surtout pas de syndiqués !

- Amazon People with Disabilities
- Amazon Women in Engineering
- Asians@Amazon
- Black Employee Network
- Body Positive Peers
- Families@Amazon
- Glamazon
- Indigenous@Amazon
- Latinos@Amazon
- Warriors@Amazon
- Women@Amazon
- Women in Finance Initiative

4 Abandonner une légende urbaine : la diversité de genre et ethno- raciale serait un facteur de performance

- ⦿ La diversité culturelle, des expériences, des compétences est bien corrélée à la performance des équipes (c'est la diversité dite en « profondeur »)
- ⦿ En revanche, la diversité démographique ou de « surface » ou démographique (Genre, ethno- raciale, d'âge) ne débouche pas sur de meilleurs résultats.

- ◉ Quasiment toutes les publications scientifiques internationales le démontrent (il s'agit des « meta-analyses » qui rassemblent des centaines de recherches publiées)
- ◉ Continuer à affirmer un lien entre diversité (de genre ou ethno raciale) et performance pose problème
 - Reproduit les stéréotypes de genre par exemple « les femmes sont des leaders différents » (contesté par les féministes).
 - Il ne faut pas justifier la non discrimination par la recherche de performance mais par l'égalité et le respect de la loi
 - La « Junk science » est dangereuse : citer une ou deux études peu fiables en oubliant une masse de publications scientifiques et fragiliser un argumentaire