

Fort vent d'ouest (mais aucun avis de tempête !)

Acteurs et actrices en « Diversités, Équité & Inclusion » (DEI) depuis longtemps, nous sentons ces dernières années des vents contraires souffler sur nos sujets : fatigue, déni, scepticisme, fantasme de discrimination positive qui freinent les avancées. L'élection du nouveau président américain a ravivé l'idée que tout ce qui se passe aux Etats-Unis finit par déferler sur l'Europe. L'abandon récent par quelques grandes entreprises américaines de leur programme DEI a renforcé ce sentiment de menace. Pourtant, en France, de nombreuses entreprises ont, par la voix de leurs dirigeants, réaffirmé leur engagement. Alors, comment avancer de manière éclairée, sans militantisme ni naïveté, et sans céder à la peur ou aux influences extérieures ?

Non, ce qui se passe aux États-Unis n'a pas de raison logique ou systématique d'arriver en France, qu'on le souhaite ou non, car les histoires, les contextes et la culture ne sont pas les mêmes.

1. MULTICULTURALISME vs. UNIVERSALISME. Historiquement, les Etats-Unis ont abordé la question des diversités de façon multiculturelle voire communautaire. On laisse exister les communautés de façon identitaire et on l'assume. On dédie des programmes spécifiques, et on n'a aucun complexe à répertorier ou compter par exemple les minorités ethniques dans les entreprises. Cette démarche a notamment eu pour but de fixer des ambitions de représentativité des diversités (sous la forme de quotas ou d'objectifs non explicites) depuis les programmes *d’Affirmative Actions* des années 60. En France, notre approche universaliste, à laquelle on peut reprocher parfois une forme d'assimilation contrainte, repose sur un principe méritocratique qui, par exemple, refuse le comptage ethnique et fixe très peu d'objectifs quantitatifs. Ainsi, l'abandon de certaines actions dans les entreprises américaines concernant des modalités de gestion des diversités qui n'ont jamais existé en France, ce qui rend l'analogie incongrue.

2. CADRE LÉGAL. Les lois et les mesures en France sont surtout portées par une volonté de lutter contre toutes les discriminations, toutes les violences, toutes les formes de harcèlement quelles qu'en soient les formes et les cibles concernées. Mais ce cadre ne demande pas à l'entreprise de faire la promotion de tel ou tel groupe minoritaire. La question de l'orientation sexuelle par exemple est portée par la volonté de créer un environnement de travail non stigmatisant, dans lequel il est possible de la vivre « normalement », mais sans entretenir de militantisme au sein des entreprises.

3. NEUTRALITÉ : Les entreprises françaises se positionnent beaucoup moins que leurs homologues américaines sur les faits de société et sur des postures politiques voire idéologiques. Aux Etats-Unis, les entreprises sont largement prises à partie par l'opinion publique sur leurs positions sur tel ou tel phénomène de société et peuvent, si elles ne le font pas, faire l'objet de campagnes de boycott. En France, les entreprises se positionnent très peu sur des thèmes hors champ économique et les dirigeants Français ne prennent que très rarement la parole sur des sujets non directement liés à leurs activités. De fait, les sujets liés de près ou de loin aux enjeux de la diversité (Black Lives Matter, théories des genres, violences policières, wokisme, montée des extrêmes politiques et religieux, etc.) ne se retrouvent pas forcément dans l'entreprise, ce qui rend notre approche du sujet assez éloignée des rituels états-uniens.

4. DISCRIMINATION POSITIVE ET LOGIQUE DE REPARATION. Les politiques DEI américaines se sont construites sur des logiques de réparation (vis-à-vis des descendants de l'esclavage et des politiques ségrégationnistes, ou vis-à-vis des personnes Autochtones d'Amérique du Nord ou Natives). Ces approches introduisent les notions de privilèges (White Privilege), de rapports historiques de domination entre les groupes qui doivent être réparés et donc de traitements préférentiels ou de discrimination positive. C'est sur ces points que reposent essentiellement aux États-Unis, les arguments contre les politiques DEI : la culpabilisation des membres des groupes non minoritaires et la prétendue baisse du niveau de compétence et de performance à cause de pratiques de discrimination positive.

En France, les principes fondateurs des politiques DEI sont l'égalité de traitement et l'égalité des chances qui visent à corriger des inégalités subies plus particulièrement par les membres de certains groupes. Nous avons certes en France des objectifs sur deux critères : l'égalité Femmes/Hommes et le handicap. Mais ceux-ci restent régis par un principe légal d'équité de traitement, ce qui fait toute la différence. La discrimination positive est interdite en France. Une entreprise a le droit de mettre en place des actions positives négociées et ponctuelles, à condition de respecter la règle du « toutes choses égales par ailleurs ».

De même, la question des discriminations est souvent abordée en France de façon systémique sans culpabiliser directement les individus qui peuvent les produire : la discrimination est le plus souvent l'aboutissement d'un cumul de facteurs (poids des stéréotypes, impact du milieu social, inégalité dans l'accès à l'éducation, autocensure, méconnaissance légale,...). Là encore, comment faire une analogie sur des pratiques aussi différentes ?

Une fois ces différences posées, il est clair que nous devons garder la tête froide et continuer nos actions d'accompagnement sur les sujets DEI. Mais ne soyons pas pour autant naïfs, il est clair que le sujet est devenu clivant, et indépendamment de l'influence des Américains. Car nous sommes aussi largement capables en France, de lever des vents contraires ! Il est donc aussi nécessaire de nous questionner, de challenger nos pratiques et de proposer une façon appropriée à notre culture d'accompagner les entreprises sur ces sujets. Voici les quelques règles qui ont fait leurs preuves dans la pratique de diversité et inclusion à la française :

1. TRANSVERSALITÉ. Même s'il existe des obligations légales et des publics prioritaires car plus souvent stigmatisés que les autres, il est nécessaire de désiloter nos actions. En effet, une politique d'inclusion consiste aussi à mener des actions transversales qui concernent tous les publics. Nous devons continuer à pousser une vision qui repose sur **le respect des différences individuelles dans un cadre collectif partagé.** Cela passe par le renforcement des outils de coopération, par la compréhension des biais et de tous les stéréotypes et par la promotion du « oser être soi » dans un intervalle culturel. Ainsi, on n'accompagne pas uniquement quelques groupes mais toutes les femmes et tous les hommes de l'entreprise pour créer un espace psychologique sécurisant de plus en plus nécessaire.

2. PROFESSIONNALISATION. Les sujets DEI sont par nature polémiques car ils concernent l'intime, nos valeurs, nos croyances et notre construction culturelle. De fait pour accompagner, il faut savoir prendre du recul, refroidir les sujets par des données factuelles, et des constats non partisans, sans parti pris. Cela demande de l'expérience dont certaines approches ou certains acteurs trop militants peuvent manquer. L'entreprise n'est pas un terrain de jeu pour faire se confronter des idéaux. Elle a besoin de réponses à des questions concrètes et la professionnalisation des acteurs externes et internes est une condition *sine qua non*.

3. PÉDAGOGIE. Au-delà d'être polémiques, les sujets DEI sont finalement récents et mouvants. Depuis 25 ans et la loi de modernisation sociale, beaucoup de « nouveaux » sujets ont fait leur

apparition tels que l'identité de genre, l'apparence physique et l'équilibre vie pro/vie perso. De plus, la médiatisation et l'instrumentalisation politique de plus en plus importantes de ces sujets, alimentent des confusions et des contre-vérités. Ainsi, l'entreprise a encore grand besoin de pédagogie pour comprendre les mots, les concepts et les enjeux. L'inclusion, l'équité de traitement, les actions positives, ou encore l'autocensure, sont autant de sujets qui renvoient à des réalités qu'il convient de bien expliquer.

4. CADRE LÉGAL ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR. Dans un contexte géopolitique global parfois menaçant pour les droits humains, il est indispensable de rester vigilant à ce qu'il n'y ait pas de recul législatif sur la question. La loi pose un cadre qui permet de garder les sujets de diversité dans un intervalle de débats raisonnables, sans céder à la tentation des émotions, des frustrations ou des rapports de force. Aucune concession ne doit remettre en question notre modèle universaliste qui protège et garantit des échanges raisonnés.

5. ALIGNEMENT. Longtemps enfermée dans un corset RH, l'inclusion doit être pensée et actionnée aujourd'hui de façon alignée par toutes les parties prenantes de l'entreprise : les dirigeants et dirigeantes, les RH, les managers, les représentants du personnel et les communicants (notamment celles et ceux travaillant sur les obligations de reporting CSRD). Et quels que soient les choix faits, ils doivent être consonants pour ne créer aucun effet d'injonction paradoxale, source de conflits et de perte de crédibilité. De la même façon, il faut aligner le discours qui conjugue les enjeux de bien-être et de performance. L'inclusion n'est pas une démarche humanitaire, mais elle ne doit pas non plus être instrumentalisée sur l'autel de la performance économique uniquement. En revanche, elle s'inscrit dans une approche co-construite, au carrefour de ces deux enjeux : le bien-être au service de la performance (attractivité de nouveaux talents, fidélisation, engagement, ...), et la performance économique au service de l'innovation sociale.

Face à un contexte parfois clivant, il est crucial de rester sereins mais déterminés. Les politiques DEI ne sont pas des effets de modes, mais correspondent à une évolution de notre société et constituent des leviers essentiels pour bâtir des organisations performantes, innovantes et attractives. En adaptant nos pratiques à notre culture et en agissant avec cohérence et conviction, nous avons l'opportunité de faire de l'environnement de travail un espace inclusif et équitable, au service de toutes et tous. Nous appelons tous les acteurs de l'écosystème : Etat, entreprises, associations, cabinets de conseil, monde académique à poursuivre leur engagement en faveur de la DEI. Agissons ensemble pour renforcer la diversité inclusive et universaliste à la française #FrenchTouchDEI

Auteurs et autrices



Inès Dauvergne
Experte Inclusion & Diversité
Cofondatrice de Me&YouToo



Patrick Scharnitzky
Expert de l'inclusion
Directeur associé de
AlterNego



BUSINESS NOT AS USUAL



Soraya Khadir
Experte Inclusion & Diversité
Associée de Me&YouToo



Armelle Carminati-Rabasse
Fondatrice et présidente pendant
15 ans de la commission
innovation sociale et
managériale du MEDEF.



Fella Imalhayene
Experte RSE
Ancienne Secrétaire générale
de la Charte de la diversité



Catherine Tripon
Porte-parole & co-responsable
du Pôle Employeurs



Ingrid Bianchi
Consultante, Formatrice et
Coach.
Fondatrice Diversity Source
Manager



Claudia Da Cruz
Experte diversité
Fondatrice de Hyphen Up



Pete Stone
Expert Diversité & Inclusion
Fondateur de Just Different



Mariam Khattab
Directrice Générale
Mozaïk RH



Patrick Banon
Ecrivain, expert en systèmes
de pensée religieux, laïcité,
diversité culturelle et mixité
F/H