

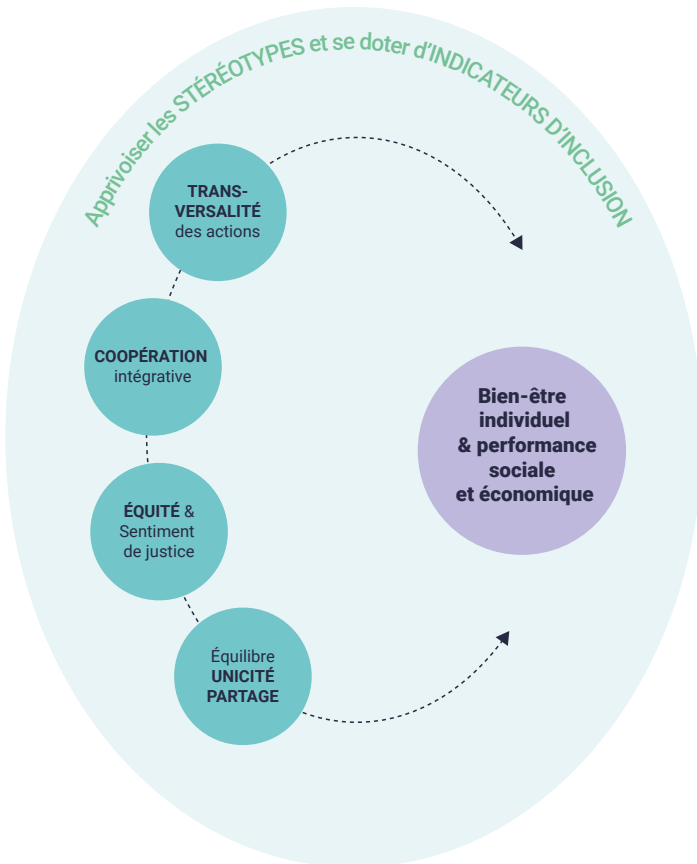


## Synthèse



# L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique

Patrick Scharnitzky | Pete Stone



Le modèle pour l'inclusion proposé par Patrick Scharnitzky et Pete Stone est à la fois le produit de la littérature scientifique et des séances de travail menées avec les entreprises adhérentes de l'AFMD. Il repose sur 4 piliers :

**1. L'équilibre entre unicité et partage :** le management doit être respectueux de l'unicité de chacun en trouvant un équilibre entre le partage d'une culture commune et le respect des individualités afin de générer un sentiment d'appartenance équivalent, qui que l'on soit.

**2. La transversalité des actions :** le manager inclusif doit envisager les sujets qui s'imposent dans les équipes non pas sous l'angle des groupes d'appartenance des personnes concernées (les femmes, les seniors, etc.) mais par des problématiques transversales telles que l'équilibre des temps de vie ou l'autocensure.

**3. L'équité et sentiment de justice :** L'inclusion repose sur le sentiment partagé d'une équité de traitement et d'un sentiment de justice à deux niveaux : l'équilibre entre les « contributions » et les « rétributions » de chacun.e d'une part, et l'équilibre entre les différents membres de l'équipe d'autre part. Ce sentiment de justice est le socle indispensable pour une inclusion de toutes et tous dans l'équipe.

**4. La coopération intégrative :** Une simple juxtaposition des différences risque de générer davantage de conflits que de bien-être et d'émulation positive. Il est donc nécessaire que le manager inclusif stimule la coopération et l'interdépendance de ses collaborateurs et collaboratrices dans les projets mais aussi dans les moments extra-professionnels. L'inclusion consiste en la mise en marche dynamique de la diversité statique qui distingue les membres d'une équipe.

En outre, ces quatre piliers doivent être pilotés :

- Par une posture de vigilance extrême sur l'impact négatif des stéréotypes dans toutes les décisions formelles, lors de tous les moments informels d'échange, et dans la dynamique d'animation de l'équipe.
- Par des indicateurs mesurant la façon dont l'inclusion est perçue et vécue. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs mais ils doivent aussi intégrer des mesures qualitatives concernant par exemple le sentiment d'appartenance dans l'équipe, le degré d'autocensure sur les idées ou les prises de parole.

Enfin, tout ce dispositif est pensé pour générer une circularité positive entre le **bien-être individuel** et la **performance sociale et économique**.