

Plan d'enseignement

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

Patrick Scharnitzky | Pete Stone

Si notre société et les entreprises amorcent actuellement un virage important pour aller de la diversité en silos à l'inclusion, il est crucial que les étudiant·e·s soient d'ores et déjà associé·e·s à cette évolution, afin que ces futur·e·s salarié·e·s soient, dès leur intégration, familiarisé·e·s avec les politiques diversité et inclusion des grandes entreprises et organisations, et en deviennent les défenseur·e·s.

Quels publics et quels cycles d'enseignement ?

L'inclusion concerne par définition tous les publics et toutes les composantes des organisations. De fait, même si elle est naturellement associée aux politiques de ressources humaines, nous voulons la concevoir comme une forme de culture générale et pragmatique, concernant à la fois les enjeux humains et systémiques, mais aussi organisationnels. Nous considérons donc que cette thématique doit être enseignée dans l'enseignement supérieur. Ainsi, nous proposons un enseignement type qui peut se décliner dans tous les cycles, avec une éventuelle adaptation du volume d'heures.

Plan d'un enseignement type sur un modèle quinze heures

Nous proposons, pour l'accompagnement pédagogique de ce cours, une validation (comptabilisée ou non) sous la forme de la réalisation d'une monographie ou d'un dossier réalisé de façon collective par des groupes de quatre à cinq étudiant·e·s (environ dix pages hors annexes). Outre le contenu du dossier rendu, cet exercice permet d'éprouver la difficulté et de prendre conscience des bénéfices d'un travail collectif. On pourrait même imaginer insérer dans le rapport une partie « retour d'expérience » ou « rapport d'étonnement », reprenant une analyse de la dynamique du travail en groupe avec la diversité comme clef d'entrée, parce qu'elle a été absente, riche ou compliquée à manager. Il pourrait être intéressant, à ce sujet, d'imposer les groupes de travail aux étudiant·e·s en s'efforçant d'optimiser la diversité de chaque groupe, peut-être sur la base d'un questionnaire simple rempli avant la première séance.

Ce dossier pourrait prendre la forme de trois exercices au choix.

1. **Sur la base d'un événement relaté dans la presse ou sur Internet**, faire émerger une problématique d'inclusion dans des domaines variés (la politique, la vie d'entreprise, le sport, etc.) et en faire l'analyse au regard d'un ou de plusieurs concepts présentés en cours.
2. **Choisir un roman, un ouvrage ou encore un film** relevant d'une histoire qu'il est possible d'analyser comme une problématique d'inclusion. En faire l'analyse au regard d'un ou de plusieurs concepts du cours.
3. **Réaliser l'interview d'un·e professionnel·le** ayant une activité faisant intervenir d'une façon ou d'une autre le management de la diversité : l'interroger sur les piliers de l'inclusion et faire une analyse de son discours.

Chaque séance de cours réserverait donc un temps variable au partage en sous-groupes pour assurer un suivi du travail réalisé par chacun·e.

Nous recommandons aux enseignant·e·s d'inviter un·e expert·e de la diversité en entreprise, afin d'organiser un débat avec les étudiant·e·s sur la façon dont les actions diversité et inclusion s'incarnent concrètement. Cette intervention pourrait se faire vers la fin des séances, afin que les étudiant·e·s disposent d'un contenu suffisant pour nourrir les débats.

Séance 1 : introduction et définitions (3 heures)

1. Une histoire en trois temps (30 minutes)

- La non-discrimination
- Le management de la diversité
- L'inclusion

2. Clarification des concepts (45 minutes)

- Discrimination

Activité proposée : le quiz sur les stéréotypes

Ce quiz rapide permet une première approche du concept de stéréotype. Il montre d'une part qu'il n'existe pas de groupe envers lequel nous n'avons pas de stéréotypes, et d'autre part que, concernant le même groupe, il existe un fort consensus autour de stéréotypes largement partagés. On peut donc proposer un exercice en deux temps.

1. Quels groupes dans cette école/université font l'objet de stéréotypes ? On fait la liste et on constate qu'elle est très large.

2. On choisit, par exemple, deux groupes, et chacun·e écrit les mots qui lui sont évoqués. On demandera, par exemple, de compléter la phrase suivante : « Dans notre école, on dit que les informaticiens sont... » On affiche les mots et on fait le constat que les mêmes évocations se retrouvent chez beaucoup d'étudiant·e·s.

- Diversité
- Inclusion

Travail en binômes sous la forme d'un brainstorming : chaque binôme doit évoquer un mot et un seul pour chacun des quatre mots. On affiche les mots et on les utilise pour générer du débat entre les participant·e·s. La règle du jeu impose que les mots évoqués soient tous différents.

3. Le modèle de l'inclusion (1h45)

- Présentation des 4 piliers de l'inclusion
- Les stéréotypes : un concept transversal
- Les mesures de l'inclusion
- La finalité : bien-être individuel et performances sociale et économique
- Conclusion : présentation du modèle

Entre les séances 1 et 2 : constitution des sous-groupes de travail pour les dossiers

Séance 2 : transversalité et équilibre entre unicité et partage (3 heures)

1. Transversalité (1h30)

- Passer des silos à la transversalité
- Travailler sur des sujets qui parlent à toutes et tous
- Ateliers de 30 minutes en sous-groupes sur la posture managériale / 2 sujets
 - L'autocensure : qui ? Quelle forme ?
 - L'équilibre des temps de vie

Activité proposée : les ateliers sur la transversalité

L'idée de cet exercice est de lister des sujets et des publics différents en rapport avec l'autocensure et l'équilibre des temps de vie.

- **L'autocensure** : « D'après vous, quels sont les groupes qui peuvent, dans une organisation, subir une forme d'autocensure ? ». On liste les populations concernées

et on fait le constat que cela représente la majorité des membres d'une organisation quand on les additionne.

- **L'équilibre des temps de vie** : « Quels sont les différents sujets et les populations concernées par l'équilibre des temps de vie ? » L'idée est de leur faire comprendre que ce sujet concerne tout le monde, et non pas uniquement les mères de famille.

2. L'identité sociale, au cœur de l'inclusion (1h)¹

- Les théories en psychologie sociale sur l'identité
- La distinctivité optimale : l'équilibre entre unicité et partage social (Brewer, 1993)
- Test du « Qui suis-je ? » de Gordon

Activité proposée : test du « Qui suis-je ? »

Ce test, élaboré par Gordon, consiste à demander aux participant·e·s de répondre par écrit sur une feuille vierge quinze fois de suite à cette question en utilisant à chaque fois des réponses différentes. On est autorisé à utiliser n'importe quel verbe, mais en commençant toujours par « JE ». L'objectif est double : on montre le poids des groupes sur la définition de soi, car on constate que l'immense majorité des réponses sont en fait des références à des groupes d'appartenance (« je suis blanc·he » ; « je suis un·e étudiant·e » ; « j'ai 21 ans », etc.). Cela montre que les stéréotypes sont des outils naturels, car ils se construisent autour d'unités de définition de soi et des autres qui sont automatiques. Le se-

cond niveau de démonstration concerne le rapport de force entre les groupes. Classiquement, on constate que, plus on appartient à un groupe minoritaire et/ou dépourvu de pouvoir, plus on fait référence à ce groupe dans la définition de soi. Les femmes, par exemple, sont plus nombreuses à dire « je suis une femme » que les hommes ne le font avec leur propre sexe.

Pour plus d'informations, voir le livre de J.-C. Deschamps et P. Moliner (2008, 2^{de} édition) : *L'identité en psychologie sociale : des processus d'identification aux représentations sociales*

- Exemples du marketing

3. Travail en sous-groupes sur les dossiers (30 minutes)

Séance 3 : équité et sentiment de justice, et les stéréotypes (3 heures)

1. Les bases de l'équité : la non-discrimination (1h30)

- Le cadre légal de non-discrimination
- Définition des concepts : égalité de traitement, égalité des chances, équité, parité...
- Les modèles de la motivation basés sur le sentiment de justice (Adams, 1963)
- Les dégâts : sentiment de frustration et déni de soi
- Quiz sur des questions interdites en entretien (voir le guide « Recruter sans discriminer », À compétence Égale)

Activité proposée : présentation de cas de jurisprudence

La recherche avancée du site du Défenseur des droits contient de nombreux cas de jurisprudences².

2. Les stéréotypes (1h)

- Le fonctionnement du cerveau

Activité proposée : exercice sur la mémoire

Cet exercice permet de comprendre comment notre cerveau mémorise automatiquement en rangeant les informations perçues dans des catégories selon un principe de similitude. On divise les étudiant·e·s en deux groupes et on leur présente une liste de vingt mots à mémoriser pendant 45 secondes. Dans le premier groupe, les mots sont présentés dans un ordre totalement aléatoire, alors que, dans le second groupe, les mots sont rangés dans des groupes sémantiques. Par exemple, les cinq premiers sont des parties du corps, les cinq suivants des moyens

de locomotion, les cinq suivants des types d'habitation et les cinq derniers des animaux. Après une tâche distractive de 60 secondes destinée à détourner leur attention et à éviter les effets d'ordre (il s'agit, par exemple, de leur faire dessiner le plan de leur appartement), le résultat est que le groupe avec la liste catégorisée obtient un taux de mémorisation bien meilleur que le groupe avec la liste aléatoire, ce qui montre que la catégorisation est un mécanisme automatique.

¹ DESCHAMPS Jean-Claude et MOLINER Pascale, *L'identité en psychologie sociale : des processus d'identification aux représentations sociales*, Armand Colin, 2008, seconde édition.

² <https://juridique.defenseurdesdroits.fr/> (section recherche avancée), consulté le 19 février 2019.

- Les différents types de biais inconscients
- Les stéréotypes : leur origine, leur fonctionnement
- Les leviers d'action organisationnels, managériaux et individuels

3. Travail en sous-groupes sur les dossiers (30 minutes)

Séance 4 : la coopération (3 heures)

1. Les règles de base de la coopération (1h15) :

- Interdépendance
- Buts communs
- Présentation des modèles théoriques (voir Leyens et Fiske, 2008³ ; Bédard, Déziel et Lamarche, 2017⁴)

2. Les biais collectifs, les dérives de la coopération (1h)⁵ :

- La paresse et la facilitation sociale
- La normalisation et le conformisme
- La polarisation sociale
- La soumission à l'autorité
- Présentation de vidéos sur le conformisme et l'obéissance⁶

3. Conclusion : vers un modèle de « COOpétition » (15 minutes)

4. Travail en sous-groupes sur les dossiers (30 minutes)

Séance 5 : les mesures de l'inclusion et travail sur les dossiers (3 heures)

1. Intervention inspirante d'un-e responsable Diversité et inclusion, et organisation d'un débat avec les étudiant-e-s.

2. Travail sur les dossiers (1h30) et présentation au professionnel ou à la professionnelle de la diversité

- Objectifs de la validation
- Constitution des groupes de travail
- Tour de table sur les projets.

3 LEYENS Jacques-Philippe et FISKE Susan, *Psychologie sociale*, De Boeck, 2008.

4 BEDARD Luc, DEZIEL Josée et LAMARCHE Luc, *Introduction à la psychologie sociale : vivre, penser et agir avec les autres*, ERPI, 2017 (4^e édition).

5 SCHARNITZKY Patrick, *Rendre le collectif (vraiment) intelligent*, Eyrolles, 2018.

6 Voir le film *Experimenter*, réalisé par Michael Almereyda, sorti en France en janvier 2016.