

AVANT-PROPOS

George-Axelle BROUSILLON MATSCHINGA

Experte internationale en Management de l'Inclusion, ancienne Vice-Présidente Diversité élue de la Harvard Kennedy School, ancienne Vice-Présidente Diversité de l'Institut de l'Audit Social (IAS).



Au moment où paraît *L'Encyclopédie de l'Inclusion*, les politiques et pratiques qui ont structuré le management de la diversité, de l'équité et de l'inclusion aux États-Unis ont fait l'objet d'une recomposition, conduisant certains à y voir la fin de cette discipline. Cette remise en cause – tant sur le fond que sur la forme avec la critique de l'acronyme "DE&I" – soulève des questions essentielles : comment comprendre les évolutions de cette discipline et penser les conditions de sa pérennité et de son avenir en entreprise ?

Des questions parmi bien d'autres posées aux États-Unis et en France auxquelles cet ouvrage apporte des réponses.

Inscrite dans la continuité de *L'Encyclopédie des Diversités* publiée en 2012 et qui s'est appuyée sur des "regards croisés" entre chercheurs et praticiens, *L'Encyclopédie de l'Inclusion* doit sa particularité à une approche à la fois rétrospective, prospective et comparative du management de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Ce choix méthodologique opéré dans la direction de cet ouvrage s'appuie sur mes 22 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de la DE&I en France et aux États-Unis. Ce parcours m'a en effet permis d'observer l'évolution de la discipline depuis sa formalisation en France jusqu'à ses transformations les plus récentes aux États-Unis.

L'approche rétrospective m'a semblé indispensable pour offrir des clés de compréhension de l'état actuel du management de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Depuis sa formalisation, quelles ont été ses principales évolutions et trajectoires ? Celles-ci ont-elles été linéaires ou cycliques, consensuelles ou controversées ? Mon intérêt pour le management de la diversité, de l'équité et de l'inclusion remonte à 2004. J'étais alors étudiante en France au CELSA (Sorbonne Université) et déjà engagée au sein du comité Diversité de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH, ex ANDCP) qui allait contribuer à la création du premier Label Diversité en partenariat

avec l'AFNOR. La Charte de la Diversité venait alors d'être lancée et signée par quelques grandes entreprises dont L'Oréal. L'enjeu principal consistait alors à passer de l'engagement à l'action : créer des fonctions dédiées et structurer les premières pratiques. Une rencontre allait profondément marquer ma compréhension du management de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, ainsi que mon parcours professionnel : celle avec Jean-Claude LE GRAND qui m'a recrutée au sein de son équipe. Dès 2004, en menant des initiatives alors novatrices centrées sur la diversification des sources de recrutement, telles que la participation de L'Oréal aux forums Africagora, j'ai eu le privilège de faire partie des premiers praticiens de la diversité en France. En contribuant ensuite à plusieurs projets structurants dont la définition et la mise en œuvre de la première politique diversité de L'Oréal en 2005, j'ai pu prendre part à cette dynamique de construction collective de cette discipline en France. J'ai ensuite vu cette discipline évoluer d'un principe fondé sur la non-discrimination à l'embauche vers une logique proactive de diversité(s) ciblant plusieurs publics, puis vers une logique d'inclusion de ces différents publics allant au-delà du recrutement, puis vers une logique d'équité qui s'est affirmée ces dernières années avec l'influence américaine. Jean-Claude LE GRAND, faisant lui-même partie des premiers DRH qui ont porté et structuré ces politiques et fonctions DE&I en entreprise, a joué un rôle déterminant en me transmettant une vision exigeante, stratégique et systémique de cette expertise. Cette vision a forgé ma compréhension du sujet : au-delà des enjeux RH et de conformité juridique, l'objectif était d'inscrire l'inclusion au cœur du business, du management aux achats en passant par le marketing et les relations avec les parties prenantes externes, pour en faire un véritable levier d'impact. Cette vision stratégique, holistique mais également multidimensionnelle de la diversité, de l'équité et de l'inclusion est celle qui est défendue dans cet ouvrage.

L'approche prospective a été choisie dans la direction de cet ouvrage pour penser les conditions de la pérennité du management de la diversité, de l'équité et de l'inclusion et s'interroger sur son avenir : quels sont les angles morts de cette discipline et quels sont ses leviers de transformation ? Cette approche prospective s'est nourrie de ma participation à la formalisation de cette discipline en France, laquelle participation a été rendue possible grâce à une autre rencontre : celle avec les Professeurs Jean-Marie PERETTI et Luc BOYER qui m'ont proposé de rejoindre l'Institut d'Audit Social (IAS) en qualité de Vice-Présidente Diversité. À ce titre, j'ai contribué à plusieurs publications académiques sur ces sujets, notamment *L'Encyclopédie des Diversités* que j'ai co-initiée et qui a été publiée en 2012 sous la direction de Jean-Marie PERETTI. Co-

initier avec Jean-Claude LE GRAND, en collaboration avec Jean-Marie PERETTI, un nouvel ouvrage collectif consacré à cette discipline revêt une portée toute particulière. Dans un contexte de polarisation des opinions, *L'Encyclopédie de l'Inclusion* prolonge une ambition commune : comprendre les évolutions des politiques et pratiques de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, en analyser les grandes tendances et enjeux stratégiques et en dégager les perspectives d'avenir.

L'approche comparative entre la France et les États-Unis s'appuie sur mes observations de l'évolution de cette discipline dans les deux pays, nourries par 14 années d'expérience professionnelle aux États-Unis où j'exerce les fonctions de Vice-Présidente Diversité, Équité et Inclusion au sein d'un leader mondial de la distribution de produits de beauté. Aux États-Unis, le management de la diversité, de l'équité et de l'inclusion s'est développé dans le prolongement du mouvement des droits civiques avant d'évoluer vers des politiques DE&I (Diversity, Equity & Inclusion), centrées sur la représentation, la reconnaissance des identités notamment communautaires et l'accès équitable aux opportunités. En France, à l'inverse, la tradition républicaine, historiquement fondée sur une conception universaliste de l'égalité et réticente à la catégorisation des individus selon des critères ethno-raciaux, a favorisé une approche centrée sur l'égalité des citoyens devant la loi. Le management de la diversité, de l'équité et de l'inclusion a ainsi d'abord été abordé sous l'angle de la conformité juridique, avant la mise en place de politiques proactives. Alors Vice-Présidente Diversité élue en 2016 par le corps étudiant de la Harvard Kennedy School, j'ai eu l'opportunité de mettre en dialogue les modèles français et américain en co-organisant et co-présidant, à Harvard, le premier symposium franco-américain sur la diversité et l'inclusion. Organisée en février 2017, cette rencontre a rassemblé plus de 200 participants dont 50 enseignants-chercheurs, experts et praticiens. L'approche comparative offre ainsi un éclairage sur l'évolution de cette discipline.

L'Encyclopédie de l'Inclusion rassemble **104 coauteurs** (enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprises et d'associations, experts et praticiens de l'inclusion...) qui partagent leurs perspectives selon l'approche méthodologique des "regards croisés", offrant une vision à la fois académique, stratégique et opérationnelle de l'inclusion. Structuré autour de **80 contributions** dont **38 chapitres** et **42 témoignages**, le présent ouvrage comprend trois grandes parties : l'évolution du management de la diversité et de l'inclusion en France et aux États-Unis ; les grandes tendances et enjeux stratégiques ; et les pratiques RH, business et leviers de transformation en faveur d'une gouvernance de l'inclusion.

Je tiens à adresser ici mes remerciements les plus sincères à Jean-Claude LE GRAND pour sa confiance et son précieux soutien et pour avoir co-initié cette encyclopédie avec moi ; le Professeur Jean-Marie PERETTI pour son accompagnement et ses conseils avisés dans la réalisation de cet ouvrage ; les partenaires de cette belle oeuvre collective : l'AFMD en France, en particulier sa Déléguée Générale Maya HAGEGE pour son appui remarquable tout au long de ce projet, ainsi que le Martha's Vineyard Summit aux États-Unis, en particulier sa Fondatrice Dani MONROE pour son engagement grandement apprécié. Par ailleurs, cet ouvrage n'aurait pu voir le jour sans les précieuses contributions des coauteurs de cette encyclopédie qui ont généreusement consacré une partie de leur temps à cet effort collectif. Qu'ils trouvent ici l'expression de mes remerciements les plus chaleureux.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à celles et ceux qui ont participé au comité de relecture : Sancy MATSCHINGA tant pour la relecture de l'ensemble des contributions que pour ses précieux conseils dans la réalisation de cet ouvrage, Patrick HAMEL, Inès DAUVERGNE, Maria Guiseppina BRUNA, Jacques IGALENS, Omar RODRIGUEZ VILA et Nadège JOYAUX-BERCOVICI. Je remercie aussi celles et ceux qui m'ont soutenue par leurs encouragements, en particulier Elisabeth MORENO, Anne-Laure THOMAS, Deborah YEH, Aniela UNGURESAN, Irene NATIVIDAD et Élodie AUMAND, pour leur généreuse disponibilité. Un grand merci, enfin, à Aline SCOUARNEC, directrice de la collection « Transformations en Action(s) » pour son accueil dans le cadre de la publication de cet ouvrage.