Éditorial

Penser l'inclusion autrement… Une approche par la transformation du Management des Diversités et de l'Inclusion

Depuis 2024, l'actualité américaine a imposé un récit simple : la diversité, l'équité et l'inclusion reculeraient partout, sous l'effet conjugué de la pression politique, du contentieux juridique et d'une lassitude managériale. Ce récit mérite d'être questionné. C'est précisément ce que propose L'*Encyclopédie de l'Inclusion*, ouvrage collectif dirigé par George-Axelle Broussillon Matschinga, experte internationale en management de l'inclusion, ancienne Vice-Présidente Diversité élue de Harvard Kennedy School et ancienne Vice-Présidente Diversité de l'Institut de l'Audit Social. Les préfaces ont été rédigées par Jean-Claude Legrand, DRH de l'Oréal et Jean-Marie Peretti, Professeur ESSEC.

Réunissant près de quarante contributions de chercheurs et de praticiens français et américains, cet ouvrage constitue une somme rare sur un sujet trop souvent traité par slogans. Il méritait toute sa place dans les colonnes de notre revue, tant il éclaire ce que le management de la diversité, de l'équité et de l'inclusion devient réellement, au-delà des controverses médiatiques.

Le constat posé dès l'introduction fait déjà autorité. Les données mobilisées, notamment celles de Gravity Research et de l'étude conjointe de Catalyst et du Meltzer Center, montrent que le recul apparent des politiques d'inclusion est avant tout un recul de communication. Quatre-vingts pour cent des dirigeants et salariés interrogés déclarent que leur organisation reste engagée en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Le vocabulaire change, les indicateurs se déplacent vers la performance, mais les pratiques se poursuivent, souvent renommées, parfois recentrées sur l'interne, rarement supprimées.

L'ouvrage tire de ce constat une hypothèse forte, celle d'une convergence entre les modèles américain et français autour d'un universalisme raisonné. Les concepts de Targeted Universalism, développé par John A. Powell, et d'Earned Universalism, formalisé par Kenji Yoshino et David Glasgow, apportent un cadre conceptuel précieux pour dépasser l'opposition stérile entre universalisme dit aveugle et politiques identitaires. Cette lecture rejoint des débats bien connus de notre revue sur l'articulation entre égalité de traitement et reconnaissance des différences.

La structure en trois parties donne à l'ensemble sa cohérence. La première partie, consacrée à l'état des lieux du management de la diversité et de l'inclusion en France et aux États-Unis depuis les années 1960, montre combien les progrès en la matière restent cycliques et jamais acquis. Elle établit que la solidité de ces politiques dépend moins des textes que du leadership et de leur inscription comme capacité organisationnelle à part entière. La deuxième partie explore les grandes tendances (égalité professionnelle, gestion des âges, handicap, insertion des jeunes, des détenus, des réfugiés) ainsi que les enjeux stratégiques de mesure et d'audit social, avec une conclusion nette : les inégalités au travail sont systémiques, et non la somme de comportements individuels. La troisième partie déplace enfin le regard vers l'action, en documentant les leviers RH et business (recrutement, formation, achats, marketing, expérience client) qui permettent d'opérationnaliser l'inclusion dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Un fil directeur traverse ces trois parties et fait, à nos yeux, tout l'intérêt scientifique de l'ouvrage. Le management de l'inclusion cesse d'être une politique périphérique pour devenir un objet de gouvernance. C'est le sens du concept de Gouvernance Stratégique de l'Inclusion que propose l'autrice en conclusion, entendu comme l'intégration de l'inclusion aux mécanismes de décision, de leadership et de transformation organisationnelle. Cette proposition dialogue directement avec les problématiques que notre revue explore depuis plusieurs années sur les nouvelles formes de gouvernance d'entreprise et sur la responsabilité sociétale.

On soulignera enfin l'apport spécifique du chapitre consacré à la prospective de la discipline, « Quatre futurs pour l'EDI », dont l'autrice de ces lignes a assuré la rédaction. Fondé sur l'étude conduite par l'AFMD avec Futuribles, il dessine quatre scénarios à l'horizon 2035 : Fragmentation, Renouveau, Backlash et Post-EDI. Loin d'être des prédictions, ces futurs sont des grilles de lecture d'un présent où chacun s'esquisse déjà, et selon lesquels le métier de responsable EDI se marginalise, se spécialise, disparaît ou se mue en manager des transitions. Le chapitre en tire trois axes d'action, résilience collective, adaptation stratégique et fédération, ainsi qu'un référentiel de compétences en six domaines, traversé par une compétence clé : la lucidité prospective. Cette dimension, encore rare dans la littérature managériale sur le sujet, invite chercheurs et praticiens à anticiper plutôt qu'à subir les recompositions en cours.

L'*Encyclopédie de l'Inclusion* offre ainsi bien plus qu'un état de l'art. Elle propose une grille de lecture pour comprendre une discipline en pleine mutation et des repères concrets pour celles et ceux qui, en entreprise comme dans la recherche, continuent de faire de l'inclusion un levier de performance durable. C'est un ouvrage que nous recommandons chaleureusement à nos lecteurs, chercheurs, enseignants et praticiens des ressources humaines.

De plus, notre partenaire historique CAIRN, avec le concours de notre collègue et ami le professeur Jean-Philippe Denis, nous avons profité du lancement de

cette encyclopédie le 17 septembre dernier pour enregistrer des vidéos qui seront disponibles sur Cairn à côté de certains chapitres et de vidéos inédites captées le jour J avec Jean-Claude Legrand et Madame La Ministre Aurore Bergé.

Aline SCOUARNEC
Co-rédactrice en chef