

# Chapitre introductif.

Plus que jamais, continuer  
à penser, chercher, écrire sur  
l'égalité, la diversité et l'inclusion

**Clotilde Coron, Hugo Gaillard  
et Annabelle Hulin**

L'égalité, la diversité et l'inclusion (EDI) regroupent des thématiques très variées : égalité entre les femmes et les hommes, inclusion des personnes en situation de handicap, lutte contre les LGBT-phobies, lutte contre le racisme et l'antisémitisme, fait religieux, etc. Ces thématiques ont toutes en commun le fait de concerner des personnes qui, du fait de certaines de leurs caractéristiques réelles ou supposées, se trouvent confrontées à des discriminations, de la stigmatisation, de l'exclusion et des inégalités. Si la notion d'égalité renvoie à un idéal d'égalité des droits, de traitement et des chances entre les personnes (Laufer, 2014), la notion de diversité fait référence à un objectif de représentation de différentes populations (Bender, Klarsfeld & Naschberger, 2018), au sein des organisations notamment. Plus récemment, la notion d'inclusion a été proposée en complément de ces deux premières notions, pour mettre l'accent sur la nécessité de bien intégrer les différentes populations dans les organisations, en soulignant l'importance de la sécurité, de l'authenticité, ou encore de la participation (Adamson *et*

al., 2021 ; Shore, Cleveland & Sanchez, 2018). Cette approche inclusive est par ailleurs présentée par de nombreux praticiens de l'EDI comme plus dynamique, plus active, plus proactive que les pratiques de management de la diversité, réputées plus statiques et diagnostiques (e.g., De Belair, 2022). C'est aussi cette approche inclusive qui est à l'écriture de ces lignes sous le feu des critiques, et à la merci des coupes budgétaires aux États-Unis, par exemple.

## **DES THÉMATIQUES INÉGALEMENT ABORDÉES**

Parmi les thématiques exposées au début de cette introduction, certaines ont déjà fait l'objet d'une littérature abondante. C'est le cas notamment de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, qui a donné lieu à de très nombreux travaux, portant par exemple sur les inégalités salariales (Bergmann, Scheele & Sorger, 2019 ; Coron, 2021), de carrière (Herrbach & Mignonac, 2012), ou encore de temps de travail (Mósesdóttir & Ellingsæter, 2019). En revanche, d'autres thématiques ont été moins explorées, soit parce qu'elles ont émergé plus récemment, soit parce qu'elles sont plus complexes à mesurer et à étudier du fait de difficultés d'accès au terrain et aux données empiriques, ou encore parce que la parole à leur sujet s'est libérée plus tardivement, pour des raisons politiques et sociétales. C'est le cas par exemple de l'inclusion des personnes LGBT (Beaubatie, Chauvin & Pochic, 2023), ou encore de la question du racisme dans les organisations de travail. Face à l'impératif de continuer à ouvrir ces boîtes noires, mais aussi de soutenir des recherches qui ré-explorent ces objets, ces populations, ces contextes avec d'autres angles de vue, cet ouvrage vise à rassembler des recherches portant sur ces thématiques encore peu étudiées, émergentes ou innovantes. Il met ainsi en visibilité des recherches novatrices, qui permettent de renouveler le champ de l'égalité, la diversité et l'inclusion, soit sur des thématiques que l'on pourrait qualifier de « plus jeunes », soit en décalant le regard sur des thématiques déjà documentées.

## **UNE NÉCESSAIRE APPROCHE PAR THÉMATIQUE, POUR DES ENJEUX COMMUNS**

Pour cela, cet ouvrage de recherche collectif mobilise une approche par thématique (chaque chapitre traitant d'une thématique précise

traitée par l'expertise d'un ou plusieurs collègues). Comme cela a été précisé plus haut, les différentes thématiques concernent *in fine* des enjeux communs, et notamment l'enjeu central de la lutte contre les effets de domination et d'exclusion qui conduisent à écarter certaines personnes de l'emploi ou des responsabilités, et de les maintenir dans des positions subalternes moins rémunérées. Cependant, une approche thématique est nécessaire dès lors que la recherche s'incarne empiriquement. Ainsi, chaque chapitre porte sur une thématique particulière, avec du matériau empirique spécifique et collecté pour l'occasion. Cependant, nous avons regroupé les chapitres par grandes parties, espérant souligner ainsi que l'approche thématique permet aussi d'éclairer sous différents angles des enjeux communs.

## **PARTIE 1 : IDENTITÉ(S) RESTÉES DANS L'ANGLE MORT**

Cette première partie s'intéresse à des identités possiblement invisibles et stigmatisées, c'est-à-dire qui peuvent être au moins partiellement masquées par les personnes, parfois au prix de grands efforts, et dont le dévoilement peut exposer les personnes à des formes de stigmatisation et de violence. Elle inclut ainsi un ***premier chapitre*** portant sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre. Si le sigle « LGBT+ » renvoie à des réalités variées, la recherche a montré certaines similitudes dans l'expérience professionnelle de ces personnes – tout en soulignant l'existence de différences nécessitant une analyse fine de ces situations. Le ***deuxième chapitre*** porte sur l'identité religieuse et notamment sur les signaux visibles de cette identité dans le cas des catholiques pratiquants, une population restée longtemps dans l'angle mort des recherches sur le fait religieux, certainement parce qu'elle est relativement « banale » dans certains contextes. Enfin, le ***troisième chapitre*** concerne les personnes neuro-atypiques, c'est-à-dire les personnes dont les processus cérébraux permettant d'acquérir et de traiter des informations sont altérés (troubles du spectre de l'autisme, troubles du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité, troubles de l'apprentissage). Les différents chapitres de cette partie s'intéressent donc à la question du dévoilement de l'identité, des signaux, de la construction de catégories toujours sujettes à questionnements.

## PARTIE 2 : INTERFACE(S) PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES PEU INVESTIGUÉES

La deuxième partie concerne les interfaces entre vie personnelle et vie professionnelle encore peu investiguées. Si la question de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle a donné lieu à une littérature abondante, certaines interfaces restent peu connues. Le **premier chapitre** (chapitre 4) concerne ainsi la notion de pénalité de maternité, renvoyant aux difficultés professionnelles que les mères connaissent après la naissance d'un enfant et sur le long terme. Le **deuxième chapitre** (chapitre 5) s'intéresse à la maladie chronique, qui donne lieu à un enjeu de dévoilement, et qui est parfois peu compatible avec les normes de carrière dominantes, l'enjeu pour les organisations et leur management résidant alors dans le fait de permettre le dévoilement de la maladie chronique auprès des responsables et collègues, mais aussi dans le fait de rendre l'organisation du travail compatible avec les contraintes imposées par la maladie. Enfin, le **troisième chapitre** (chapitre 6) porte sur l'endométriose, et plus particulièrement au vécu des personnes concernées en matière de soutien organisationnel perçu, de *job crafting* et de bien-être personnel et professionnel. Les différents chapitres de cette partie s'intéressent donc à la façon dont des caractéristiques personnelles, de la vie personnelle, peuvent affecter l'intégration des individus dans leur travail, et la manière dont les organisations peuvent être plus inclusives pour les individus, quelle que soit leur situation personnelle.

## PARTIE 3 : EXPÉRIENCES D'INCLUSION(S) EN CONTEXTE

La troisième partie porte sur des contextes organisationnels spécifiques, et la manière dont ces contextes favorisent ou pas l'inclusion. Le **premier chapitre** (chapitre 7) s'intéresse ainsi à la formation aux métiers, au sein de l'organisation les Compagnons du Devoir, un organisme de formation professionnelle reconnu pour son modèle de transmission de savoir-faire et savoir-être d'excellence dans les métiers manuels, qui a mis en place un projet de formation de jeunes très éloignés de l'emploi. Le **deuxième chapitre** (chapitre 8) porte sur une organisation ancrée dans l'insertion par l'activité économique dans le secteur du nettoyage industriel et met en avant des tensions

inhérentes à ce projet. Enfin, le *troisième chapitre* (chapitre 9) concerne les plateformes de livraison de nourriture et la manière dont l'organisation du travail caractéristique de ces plateformes ouvre des opportunités d'expression religieuse peu présentes dans les organisations plus traditionnelles, et stimule en creux le ressenti d'exclusion du marché du travail traditionnel chez celles et ceux qui y travaillent. Les différents chapitres de cette partie montrent donc l'importance du contexte organisationnel pour l'égalité, la diversité et l'inclusion, et soulignent ainsi la responsabilité et le rôle des organisations pour favoriser l'inclusion des différentes personnes qui y travaillent.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M., & Rumens, N. (2021). Introduction: Critically interrogating inclusion in organizations. *Organization*, 28(2), 211-227. <https://doi.org/10.1177/1350508420973307>
- Beaubatie, E., Chauvin, S., & Pochic, S. (2023). LGBTQ au travail. Entre discriminations et émancipations. *Travail, genre et sociétés*, (49), 23-26. <https://doi.org/10.3917/tgs.049.0023>
- Bender, A.-F., Klarsfeld, A., & Naschberger, C. (2018). *Management de la diversité des ressources humaines : Études empiriques et cas d'entreprises*. Vuibert.
- Bergmann, N., Scheele, A., & Sorger, C. (2019). Variations of the same? A sectoral analysis of the gender pay gap in Germany and Austria. *Gender, Work & Organization*, 26(5), 668-687. <https://doi.org/10.1111/gwao.12299>
- Coron, C. (2021). Measuring the gender pay gap: The complexity of HR metrics. *Employee Relations*, 43(5), 1194-1213. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0316>
- De Belair, T. (2022). Chapitre 10. Comment gère-t-on le fait religieux dans le grand groupe international français VINCI ? Grand entretien par Gaillard, H., Dans Gaillard, H., Galindo, G. et Honoré, L. (dir.), *Religion, fait religieux et management : Diagnostic et perspectives* (p. 203-213). Éditions EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.gaill.2022.01.0203>.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2012). Perceived Gender Discrimination and Women's Subjective Career Success: The Moderating Role of Career Anchors. *Relations industrielles*, 67(1), 25-50. <https://doi.org/10.7202/1008194ar>
- Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. La Découverte.
- Mósesdóttir, L., & Ellingsæter, A. L. (2019). Ideational struggles over women's part-time work in Norway: Destabilizing the gender contract.

*Economic and Industrial Democracy*, 40(4), 1018-1038. <https://doi.org/10.1177/0143831X16681483>

Ozturk, M. B., Rumens, N., & Tatli, A. (2024). Diversity and inclusion practitioners and non-binary employees in the UK: A Bourdieusian analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2305377>

Parini, L., & Lloren, A. (2017). Discriminations envers les homosexuel-le-s dans le monde du travail en Suisse. *Travail, genre et sociétés*, (38), 151-169. <https://doi.org/10.3917/tgs.038.0151>

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>