

Préface

Tanguy Bizien

Responsable des études à l'AFMD

Comment favoriser l'inclusion et la diversité dans le monde du travail ? Telle était la question d'une grande consultation citoyenne réalisée en France entre décembre 2024 et février 2025¹. Parmi les idées plébiscitées : le renforcement de l'accès des seniors à l'emploi, les problématiques d'accessibilité des personnes en situation de handicap ou encore l'atteinte de l'égalité *réelle* entre les femmes et les hommes. Si cette consultation montre l'intérêt des citoyennes et des citoyens pour les enjeux d'égalité et d'inclusion au travail², elle révèle aussi un manque de connaissances des programmes EDI et des professionnel·les qui, depuis vingt ans, œuvrent à leur structuration et à leur déploiement. En donnant la parole à des responsables EDI, cet ouvrage permet de faire découvrir la variété des thématiques traitées ainsi que des personnalités singulières qui, chaque jour, œuvrent à la production d'environnements de travail inclusifs.

1 Grande cause Make.org parrainée par France Travail. Consultation réalisée entre le 09/12/2024 et le 28/02/2025. <https://make.org/FR/consultation/diversite-inclusion/results>

2 Plus de 300 000 personnes ont répondu à cette consultation.

EXPERTISE, CONSTANCE ET DÉTERMINATION

La première chose qui ressort de ces entretiens est la richesse des parcours personnels et professionnels des personnes interrogées. Derrière une sensibilité aiguë aux enjeux de justice et d'injustices, on perçoit un souci de l'équité qui leur permet d'incarner des fonctions et pas seulement de les occuper. Cette force d'incarnation est essentielle pour porter des sujets à la fois techniques et généraux, novateurs et parfois clivants au sens où mal posés, ils peuvent générer de l'incompréhension. La capacité à expliquer, à partager, à embarquer est donc essentielle dans ces fonctions tout comme la nécessité de se former à des thématiques variées qui demandent chaque fois des niveaux de connaissances importants.

La deuxième chose, c'est l'expertise qui se manifeste sous différentes formes. Une forme de savoir d'abord qui renvoie aux connaissances accumulées par les responsables EDI qui se forment, s'informent, échangent sur les enjeux de discriminations au travail ainsi que sur des problématiques extrêmement spécifiques qui ne sauraient être prises à la légère : violences conjugales, inclusion de personnes réfugiées, handicap et neurodiversités, réinsertion des personnes sous main de justice... Une forme de savoir-faire ensuite lié à la connaissance de son entreprise, de ses rouages organisationnels et des leviers permettant de faire avancer ces sujets à la fois du côté des directions et des services, mais aussi du côté des collaborateurs et des collaboratrices.

La troisième chose, c'est la constance mêlée à la détermination. Constance car derrière la variété des sujets traités prévaut le souci de l'équité *par* le travail et *au* travail. Détermination car au moment où les fonctions sont attaquées outre-Atlantique et où les démocraties se polarisent autour de questions qui touchent à de nombreuses thématiques couvertes par les professionnel·les de l'EDI (identités de genre, origines, expression religieuse, personnes réfugiées...), il apparaît nécessaire de tenir bon sur ses appuis. Bien sûr, le droit garantit une véritable stabilité mais, sans des professionnel·les investi·es, solides et convaincu·es, certains sujets peuvent s'essouffler, voire disparaître et, ce faisant, dégrader la performance organisationnelle et mettre à mal le sentiment d'appartenir à un collectif qui fait sens. De ce point de vue, ces entretiens sont particulièrement inspirants !

PASSÉ, PRÉSENT, FUTUR

Ces entretiens résonnent particulièrement avec les travaux en cours de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) qui, depuis plus de quinze ans, accompagne les employeurs privés et publics sur les problématiques de discriminations, de diversité et d'inclusion. Un premier écho concerne l'enquête sur les fonctions diversité à paraître en 2026³. Réalisée à partir d'un questionnaire et d'entretiens, cette enquête dresse un panorama complet des fonctions EDI en termes socio-démographiques, de compétences et de conditions de travail. S'inscrivant dans le sillage d'une première enquête menée en 2017 par Laure Bereni, Dorothée Prud'homme et Anaïs Coulon⁴, elle permet de saisir les transformations des métiers de la diversité et plus généralement des organisations du travail sur une décennie. Le deuxième écho touche au futur de ces fonctions : comment vont-elles accompagner les organisations dans leurs besoins face aux incertitudes et aux tensions actuelles ? Comment vont-elles se transformer au regard des transitions en cours ? Telles sont les questions qui guident la démarche de prospective engagée par l'AFMD sur le futur des politiques EDI en 2035.

Beaucoup de réflexions sont en germe dans les entretiens que vous allez lire et, d'une certaine manière, elles traduisent les préoccupations du moment tout en rendant compte du chemin parcouru. Cette « mémoire vivante des politiques EDI » apparaît donc salubre au regard du travail accompli et engageante face aux défis qui s'annoncent.

3 Enquête réalisée par Delphine Lecombe et Tanguy Bizien pour l'AFMD.

4 Laure Bereni, Dorothée Prud'homme, avec la collaboration d'Anaïs Coulon (2017). *La fonction diversité : enjeux, compétences et trajectoires*. AFMD.

Chapitre introductif.

Visibiliser et ancrer la parole originale des leaders de l'Égalité, de la Diversité et de l'Inclusion

Hugo Gaillard et Clotilde Coron

L'inclusion peut être considérée comme « le degré auquel les individus ont le sentiment d'appartenir à un groupe de travail et d'être appréciés pour leurs caractéristiques uniques » (Randel, 2025, p. 121). Si les recherches se stabilisent en matière de développement conceptuel, nous manquons encore de repères sur l'analyse des politiques et pratiques de l'EDI, ou encore sur les environnements de travail inclusifs (Shore *et al.*, 2018).

RECUEILLIR, STRUCTURER, RESTITUER : UN PROJET ÉDITORIAL ENGAGÉ

Dans la continuité de la collection « Égalité, Diversité et Inclusion » que nous avons créée aux Éditions EMS, nous avons souhaité inaugurer

une série de grands entretiens avec des responsables d'EDI, recueillis dans un ouvrage de taille raisonnable avec une grande diversité thématique. L'objectif : recueillir des paroles incarnées, plurivoques, issues de contextes différents, mais toutes traversées par une même exigence de justice en milieu professionnel.

Pour cela, nous avons adopté un format d'entretien approfondi, structuré selon une trame commune permettant à la fois de faire émerger la singularité de chaque voix, et de tisser des points de comparaison. Chaque échange s'ouvre sur un temps de présentation : parcours professionnel, points d'ancrage, expériences significatives. Il nous importait de replacer l'engagement EDI dans un itinéraire, car les convictions se forgent souvent à partir d'un vécu, d'un moment charnière, d'une rencontre.

Dans chaque entretien, nous avons ensuite abordé les politiques EDI dans leur globalité : la place qu'elles occupent dans l'entreprise, leur gouvernance, leurs leviers, leurs freins. Enfin, la dernière partie de l'entretien est centrée sur un projet spécifique porté par la personne interrogée – un projet jugé emblématique, singulier ou innovant. Cette focale permet d'entrer dans les détails d'une action concrète, de comprendre comment elle a émergé, comment elle a été mise en œuvre, quels en ont été les difficultés, les impacts, les suites.

Nous avons accordé une attention particulière à la restitution des propos. Chaque entretien a été intégralement retranscrit, puis relu, amendé et validé par la personne interrogée. Le style oral a été respecté, tout en permettant une lecture fluide et structurée. Nous avons souhaité conserver cette part d'oralité, pour que chaque voix conserve son grain, sa sincérité, sa force. Nous avons ensuite effectué un travail éditorial en ajoutant des notes de bas de page qui remplissent trois fonctions : permettre la consultation de ressources d'approfondissement, définir des concepts clés et moins connus, mais aussi approfondir le récit avec des éléments intéressants mais plus secondaires.

HUIT VOIX, HUIT VISIONS, HUIT CHAPITRES

L'ouvrage est composé de huit chapitres, chacun centré sur une voix, une trajectoire, une thématique. La diversité des profils, des secteurs et des enjeux traités reflète la pluralité des défis de l'EDI aujourd'hui.

L'importance du réseau et des partenariats

Dans le premier chapitre (*Chapitre 1*), Delphine Pouponneau (co-présidente de l'AFMD et directrice Diversité, Inclusion et Qualité de Vie et Conditions de Travail Groupe – Orange) revient sur le rôle central de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), véritable catalyseur des dynamiques EDI à l'échelle nationale. Elle évoque la façon dont l'association accompagne les entreprises dans leurs réflexions et projets EDI, en plaçant l'inclusion et la cohésion sociale au cœur des stratégies. Le chapitre retrace également son parcours au sein d'Orange, montrant comment ses engagements personnels nourrissent une action collective et structurante, au croisement du réseau professionnel, de la transformation managériale et de l'impact sociétal. À travers l'AFMD, c'est toute une vision de l'action collaborative et de l'engagement inter-organisationnel qui se déploie.

Dans le deuxième chapitre (*Chapitre 2*), Chérifa Messaoudi (responsable Diversités et Inclusion – Upcoop) revient sur son parcours et sur la manière dont la culture coopérative nourrit une approche singulière de l'inclusion. Elle décrit comment son entreprise a progressivement structuré sa politique EDI, en s'appuyant à la fois sur ses valeurs fondatrices de solidarité et de démocratie sociale, et sur des partenariats stratégiques. Le chapitre met en avant un engagement particulier : l'accueil et l'accompagnement de personnes placées sous main de justice. À travers ce prisme, Upcoop démontre que l'inclusion ne se réduit pas à l'application de normes ou d'indicateurs, mais qu'elle peut s'incarner dans des choix audacieux et humains, où l'entreprise devient un acteur de transformation sociétale.

Inscrire l'EDI dans une réflexion sociétale globale

Le troisième chapitre (*Chapitre 3*) porte sur le groupe EDF et son engagement sur deux thématiques particulières. Ce chapitre donne la parole à deux actrices engagées de l'inclusion chez EDF, autour de deux thématiques encore peu traitées en entreprise : les violences conjugales et la reconnaissance des identités non binaires. En retraçant les étapes de conception et de mise en œuvre de leurs actions, Virginie Baujard (référénte Diversité et Inclusion) et Magaly Kreide (chargée de mission Diversité et Inclusion) montrent comment une grande entreprise peut s'appuyer sur des expertises internes et externes pour s'attaquer à des sujets complexes, en partant des situations vécues

et des ressources déjà disponibles. Elles racontent également les arbitrages, les résistances, les soutiens reçus, et les effets parfois inattendus de ces politiques. Ce chapitre montre la manière dont l'EDI peut se construire à partir du réel, au plus près des vulnérabilités vécues.

Le quatrième chapitre (*Chapitre 4*) propose une perspective originale sur la diversité en entreprise, en partant non pas de catégories prédéfinies, mais de l'expérience sensible de la vulnérabilité. Amandine Bretones (*Social Group Leader*) retrace comment, au sein d'Advens, une réflexion collective a été menée pour faire de la reconnaissance des fragilités – personnelles, sociales, professionnelles – un levier d'inclusion et de performance. L'entretien explore les dispositifs concrets mis en place, mais aussi les changements de regard que cela implique du côté des managers et des collaborateurs. En choisissant de faire de la vulnérabilité un sujet central, Advens déconstruit les logiques d'injonction à la conformité et propose une vision radicalement accueillante de la diversité. Ce chapitre interroge, en profondeur, notre rapport à la normalité dans les environnements de travail.

Puier dans l'histoire et la culture de l'organisation pour faire vivre l'EDI

Dans le cinquième chapitre (*Chapitre 5*), Thomas Greverie (responsable Diversité et Inclusion) revient sur la structuration progressive de l'engagement de FDJ UNITED en faveur des personnes LGBTQI+. Il souligne l'importance décisive de la donnée pour objectiver les situations, identifier les angles morts, et justifier les priorités d'action. L'entretien explore la manière dont une politique inclusive peut s'ancrer dans la culture d'entreprise tout en s'appuyant sur des outils de mesure, de sensibilisation et de gouvernance. Thomas Greverie revient également sur les tensions possibles entre visibilité, sécurité, et performance, et partage son expérience du pilotage fin que requiert une telle politique dans un groupe national emblématique.

Dans le sixième chapitre (*Chapitre 6*), Johanna Bagur, responsable Égalité, Diversité et Inclusion pour IKEA France, illustre comment une entreprise peut inscrire l'EDI au cœur de son identité organisationnelle. S'appuyant sur l'histoire et les valeurs suédoises d'IKEA, elle montre comment la diversité et l'inclusion se traduisent à la fois par des accords structurants, des engagements internationaux et des actions concrètes sur le terrain. Le chapitre met en avant quatre priorités

fortes : l'égalité femmes-hommes et la diversité de genre, le handicap, la diversité des origines et des parcours, et en France, un axe spécifique sur l'emploi des seniors. À travers ce témoignage, c'est l'exemple d'une politique EDI systémique qui se déploie, mêlant notamment sensibilisation et co-construction avec les collaborateurs, et qui illustre la force d'un ancrage culturel au service de l'inclusion.

Quand des actions EDI pour une population bénéficient à tous et toutes

Dans le septième chapitre (*Chapitre 7*), Anne-Lyse Raoul (*Head of Culture and Employee Experience EMEA – JLL*) aborde la manière dont une entreprise internationale peut articuler inclusion et expérience collaborateur. Elle met en évidence le rôle décisif des politiques EDI lorsqu'elles s'intègrent à la culture et aux environnements de travail, depuis le design des bureaux jusqu'aux pratiques managériales. L'entretien met particulièrement l'accent sur l'inclusion des personnes neurodivergentes, montrant comment des dispositifs pensés pour répondre à des besoins spécifiques peuvent améliorer l'expérience de tous et toutes. En abordant des sujets encore émergents, comme la ménopause, l'accessibilité universelle ou la santé mentale, cet entretien illustre l'apport d'une approche transversale de l'EDI, capable de transformer le quotidien des salariés et d'inspirer de nouvelles pratiques managériales.

Dans le huitième et dernier chapitre (*Chapitre 8*), Brimbelle Grandcolas, qui est Senior Manager Diversité et Inclusion pour Disneyland Paris, montre la manière dont une organisation emblématique, rassemblant près de 19 000 salariés de plus de 120 nationalités, tente d'inscrire l'inclusion au cœur de son projet. L'entretien revient sur son parcours marqué par un engagement précoce en faveur des droits humains, puis sur la structuration des politiques EDI au sein du parc, articulant enjeux internes (les personnes qui travaillent pour Disneyland Paris) et externes (les visiteurs). Le chapitre se concentre sur un axe fort : la parentalité, abordée comme une question transversale qui concerne toutes les dimensions de l'expérience de travail et de vie. À travers ce regard, Disneyland Paris illustre comment une entreprise peut, au croisement des cultures et des générations, transformer des sujets parfois invisibles en leviers d'inclusion durables et partagés.

Ces huit voix, rassemblées dans leur diversité de parcours, d'approches et de contextes, offrent un panorama vivant, qui illustre des manières de faire progresser l'égalité, la diversité et l'inclusion au travail. Nous vous en souhaitons une inspirante lecture, et remercions toutes les personnes qui ont contribué à ce projet, et particulièrement l'Association Française des Managers de la Diversité, dont le responsable des études Tanguy Bizien, qui a bien voulu nous faire le plaisir d'une préface.

BIBLIOGRAPHIE

- Randel, A. E. (2025). Inclusion in the workplace: A review and research agenda. *Group & Organization Management*, 50(1), 119-162.
- 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>