

Éditorial

En 2022, la revue *Question(s) de management* a consacré un cahier spécial aux « Question(s) d'inclusion » (« Question(s) d'inclusion », N°38). Ce numéro sous la direction de Fernanda ARREOLA et Anne SACHET-MILLIAT était riche de six articles académiques et des réponses de 146 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants à la question : « Quels sont les nouveaux défis de l'inclusion dans l'entreprise post-Covid ? ». Les recherches sur les problématiques DEI (Diversité, Équité, Inclusion) se sont développées ces dernières années au niveau international, permettant d'inspirer le renouvellement et les renforcements des politiques et des pratiques inclusives dans les organisations dans le monde.

Mais, depuis quelques mois, un vent contraire souffle sur les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) aux États-Unis. Certaines entreprises et institutions ont dépriorisé, voire abandonné, sous la pression d'un nouveau phénomène, « *DEI backlash* », que l'on pourrait appeler en français « retour de bâton contre la DEI ». Ce phénomène, au départ américain, a des répercussions sur le reste du monde, notamment en France.

Dans ce contexte de remise en cause des politiques DEI, notre revue a donc souhaité faire le point et consacrer un cahier spécial aux « Harmoniques de l'Inclusion » (N°59, mai 2026). Maria Giuseppina BRUNA et Soufyane FRIMOUSSE ont accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous les remercions vivement.

Ce cahier contient onze articles répartis en deux sections. La première section intitulée « Fondements éthiques, fondations théoriques et mécanismes organisationnels de l'inclusion » comporte six articles, « L'organisation inclusive : pratiques, résistances et processus de changement » (Sophie BRIÈRE, Corinne BÉGUERIE-GODDAERT & Alain STOCKLESS), « Les fondements humanistes de l'entrepreneuriat inclusif » (Véronique CSANYI-VIRAG & Marion POLGE), « De la gestion de la diversité à la gestion des personnes diverses » (Marie-Noëlle ALBERT & Nadia LAZZARI DODELER), « Les arrangements individualisés, i-deals, outils d'inclusion à manier avec précaution » (Jacques IGALENS), « La falaise de verre : une réalité méconnue » (Coline DOTTIN, Marie José SCOTTO & André BOYER) et « L'inclusion des femmes dans les métiers du numérique à travers les formations pour reconversion professionnelle » (Mounira El BOUTI).

La seconde section intitulée « Question(s) de diversité... Nouvelles frontières de l'inclusion et nouveaux entrepreneuriaux » contient cinq articles, « L'essor des femmes dans la gouvernance d'entreprise : l'équilibre de genre dans les conseils conduit-il à plus de diversité et à la promotion des enjeux ESG : illusion ou corrélation ? » (Viviane de BEAUFORT), « Genre et entrepreneuriat : une étude de l'intention entrepreneuriale dans l'enseignement supérieur en contexte de pays en développement » (Jules Roger FEUDJO, Chamberlain WADOUM FOFU, Ruphin NDJAMBOU & Jean-Paul TCHANKAM), « Comprendre le trouble de la personnalité borderline chez les salariés pour une meilleure orchestration de la santé mentale en entreprise » (Christian MAKAYA, Olivier MEIER, Cécile KAHN & Fiona JESTIN) et « Inclusion in women's health in times of multiple crises: breast cancer awareness in the Lebanese context » (Inaya WAHIDI) et « Rites, diversité culturelle et socialisation organisationnelle : exploration des enjeux symboliques et des dynamiques d'appartenance dans les petites entreprises (TPE) » (Myriam ROBICHAUD).

La revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la question : « Comment relever les défis de l'inclusion à l'ère des polycrises, des bouleversements géopolitiques et des transitions ? ». 98 contributeurs de 21 pays – Afrique du sud, Albanie, Algérie, Cameroun, Canada, Chine, Congo, Côte d'Ivoire, États-Unis, France, Gabon, Guinée, Inde, Italie, Liban, Maroc, Portugal, Québec, Sénégal, Suisse, Tunisie – ont apporté leurs réponses complétées par celles de ChatGPT et de Mistral AI interrogés par Michelle DUPORT et de deux groupes d'étudiants, les étudiants du cours de management de la diversité, master 2 GRH du CNAM à Lille et ceux en 3^e année de licence de gestion des organisations (cours de GRH), interrogés par Cynthia BLANCHETTE.

Merci à Jean Yves ADOU, Abdelwahab AÏT RAZOUK, Marie-Noëlle ALBERT, Hassane AMAAZOUL, Fernanda ARREOLA, Zeineb ATTIA, Hervé AZOULAY, Nehmé AZOURY, Cordula BARZANTNY, Sophia BELGHITI-MAHUT, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Lahoucine BERBOU, Marie-Hélène BERNOLIN, Issoufou BERTÉ, Camille BERTEREAU, Mustapha BETTACHE, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Roukayatou BONI YARA ABOUDOU, Ben BOUBAKARY, Othman BOUJENA, Sherif BUNDO, Jérôme CABY, Vincent CALVEZ, Marie-Emmanuelle CAMARA, Joey CARON, Camille Widad CHERKAOU, Monique CHEZALVIEL, Clotilde CORON, Giovanni COSTA, Denis CRISTOL, Joëlle CUVILLIER, Samira DELAIGUE-TONDUT, Caroline DIARD, Christine DUGOIN-CLÉMENT, Jean-Marc DULOUE, Michelle DUPORT, François ECOTO, Pierre EL HADDAD, Mohamed EI OUAHDOUDI, Jean-Marie ESTEVE, Jimmy FEIGE, Guillaume FLAMAND, Olivier FOLIO, Damien FORTERRE, Ibrahim GAMPINE, Emna GANA, Jean-Michel GARRIGUES, Guillaume GILMANT, Bérangère GOSSE, Alexandre GUILLARD, Roger-Pierre HERMONT, Souleymanou KADOUJAMAÏ, Assya KHIAT, Alain KLARSFELD, Bertin Léopold KOUAYEP, Arnaud LACAN, Hubert LANDIER, Fabrice LARCHER, Ouznadji LAYADI, Pascal LE GOFF, Alain LEMPEREUR, Jimmy LEPANTE, Laëtitia LETHIELLEUX, Jean-Claude LOPEZ, Nicolas LOPOI BI, Fayçal LOUNES, Anissa LOUZIR-BEN HASSINE, Augustin MADOU, Florian MANTIONE, Dominique MARIANI, Eléonore MARBOT, Roula MASOU, Jean-Yves MATZ, Félicité MÉTONOU, Gérémy Adonice MOUTOUKOULA, Théodore NADZIGA, Christine NASCHBERGER, Mame Bambi NDIAYE DIA, Elias Perrier NGUEULIEU, Antoine PENNAFORTE, Christiane PLAMONDON, Yannick PLANTE, Jean-Jacques PLUCHART, Catherine POURQUIER, Yvette RAMOS, Marc RIVAULT, Mamadou SANE, Arnaud SCAILLEREZ, Wiem SIFAOUÏ, Yasmine Aboubacar Sedikhe SY, Stephan Alain TAGO, Aimé TOGODO AZON, Oumar TRAORÉ, Jennifer URASADETTAN, Shiwei WU, Paul Dotou YEDJI et Alfred YEO O.

La revue par Cynthia BLANCHETTE de sept thèses récentes en sciences de gestion illustre la diversité des approches mobilisées par les jeunes chercheurs pour comprendre et transformer les pratiques organisationnelles.

Ce numéro contient également quatre articles hors cahier : « Démographie et IA : la baisse de la fécondité et l'utilisation de l'IA » (André BOYER & Faranak FARZANEH), « The dangers of being overconfident: evidence from cross-cultural negotiations » (Anne-Sophie BACOUËL, Sabine JENTJENS & Fernanda ARREOLA), « Does the adoption of Artificial Intelligence pose an ethical risk in auditing process? A Malaysian perspective » (Manel GUECHTOULI & Benedict Valentine ARULANANDAM) et « La marque employeur des organisations françaises en contexte transfrontalier : un levier d'attractivité et de fidélisation des salariés ? » (Bruno KADDAR, Véronique PRÉCHOUX, Charlotte RANCHOUX & Laurent GIRAUD).

Nous souhaitons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouvent dans ce cahier matière à alimenter leur réflexion, relever les défis de l'inclusion à l'ère des polycrises, des bouleversements géopolitiques et des transitions et pour inspirer le renouveau nécessaire des politiques et pratiques DEI.

Le prochain numéro comportera un cahier intitulé « Change Tech & Performance : dépasser les expérimentations » (N°60, septembre 2026).

Jean-Marie PERETTI

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School
Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse
Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH
Président du CIPAS (Centre International de Préparation à l'Audit Social/sociétal)
Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

Les Harmoniques de l'Inclusion

Éditorial

En marge des 18^e, 19^e et 20^e Rencontres Internationales de la Diversité

par Maria Giuseppina BRUNA & Soufyane FRIMOUSSE

In memoriam Pr Zahir YANAT

Les Rencontres Internationales de la Diversité : là où la recherche en EDI se fait (levier d')action

Le présent cahier thématique intitulé « **Les Harmoniques de l'Inclusion** » rassemble les meilleures communications ayant été présentées aux 18^e, 19^e et 20^e *Rencontres Internationales de la Diversité*, qui se sont déroulées, sous la présidence inspirante du Pr Jean-Marie Peretti, respectivement à Nice (à l'IPAG Business School), à Liège (à HEC Liège) et à Corte (Université de Corse).

Creusets de la recherche francophone autour du management de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion, les RID constituent tout à la fois une communauté de personnes, bâtie autour d'une convergence de valeurs, d'intentions et d'engagements, et un espace ouvert et inclusif, nourricier d'un dialogue fécond entre monde de la recherche et sphères socio-économique, institutionnelle et associative.

Depuis deux décennies, les *Rencontres Internationales de la Diversité* inspirent, jalonnent et accompagnent l'émergence, puis l'institutionnalisation en France et dans l'univers francophone du champ de l'EDI (égalité, diversité et inclusion).

Évènements scientifiques fédérateurs, dont nous célébrons cette année le 20^e anniversaire, les RID sont une plateforme réticulaire où se construit un nouvel objet de recherche, éclairé de manière kaléidoscopique par une féconde pratique de l'interdisciplinarité, l'ouverture internationale et les coopérations entre chercheurs et praticiens. Par la rigueur et la variété des travaux présentés autant que par la pluralité des ancrages disciplinaires, des éclairages empiriques et des expérimentations initiées, les RID ont favorisé l'émergence d'un corpus de connaissances novateur, ayant essaimé dans l'enceinte académique, la sphère socio-économique et institutionnelle aussi bien qu'auprès de la société civile. Et ce, y compris *via* des synergies éditoriales avec des revues savantes (*in primis*, *Question(s) de Management*, *Management & Avenir*, *Management & Sciences Sociales*, etc.), la publication d'ouvrages et d'encyclopédies de référence et des partenariats avec des associations professionnelles (notamment l'ANDRH, l'AFMD, l'ORSE, etc.) et savantes (*in primis* l'AGRH, l'IAS et l'ADERSE). Les RID ont réussi le pari de faire dialoguer les savoirs et les univers professionnels répondant ainsi aux défis complexes de la cohésion sociale et du management contemporain, en faisant montre d'une capacité constante à anticiper les mutations sociétales.

Cet anniversaire marque non seulement l'aboutissement d'une démarche chorale ayant amené à confronter, année après année, les cadres théoriques de la recherche avec les réalités empiriques du terrain, mais se veut aussi un ressort pour bâtir des entreprises alignées, ancrées dans le respect de l'altérité et la quête d'inclusion.

Hommage au Pr Zahir Yanat

Le présent cahier intitulé « Les Harmoniques de l'Inclusion » propose une plongée panoptique, internationale et interdisciplinaire dans les défis contemporains inhérents au management de l'égalité, de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans les organisations.

Il est dédié à la mémoire du Pr Zahir Yanat, savant humaniste, compagnon de route des *Rencontres Internationales de la Diversité* et de la famille de l'IAS, et ami fidèle, qui vient de nous quitter au moment où nous écrivons ces lignes.

Son intelligence, sa générosité, son espièglerie ironique et son engagement humaniste resteront des phares dans la recherche francophone en management.

Son sens critique et sa passion pour la philosophie, sa sensibilité sociale et sa rouerie questionneuse nous manqueront autant qu'ils nous ont marqué.

Érudit plongé dans l'action, Zahir Yanat était d'abord un regard.

Un regard profond et enjoué, vif et bienveillant, espiègle et complice, éclairé et éclairant. Un regard rieur et relieur révélant une personnalité attachante, tournée vers l'Autre.

Un regard en clin-d'œil invitant au décentrement de soi et à la réflexivité.

Un regard émerveillé face aux beautés de l'Humain et de la Nature.

Un regard indigné face à l'injuste et aux troubles du monde.

Un regard inspiré, enraciné dans l'Histoire et projeté dans le Présent.

Zahir était d'abord un ami et un Maître. Et à l'heure où il quitte sa vie terrestre, sa Parole, son œuvre et son Regard ne cessent de nous interpeller et de nous inspirer.

Un Homme aux mille harmoniques.

Les Harmoniques de l'Inclusion

Évocat, vocationnel et aspirationnel tout à la fois, le titre « **Les Harmoniques de l'Inclusion** » donne à penser le caractère progressif, processuel, mais également polyédrique, polymorphe et multi-niveau (multi-gamme devrait-on dire), du cheminement vers l'inclusion.

Dessein politique reposant sur une *axiologie humaniste*, projet d'entreprise inspirant un chapelet d'actions transformationnelles, l'inclusion constitue un levier d'*alignement stratégique*. Méconnaissant la rivalité et l'excluabilité, elle se configure comme un *bien collectif*, ignorant la concurrence des bénéficiaires autant que la privatisation des bénéfices. Et ce, car, à la table et sur la (s)cène de l'inclusion, l'on n'est censé dénombrer, à terme, que des bénéficiaires du changement.

Fait social total, au sens maussien du terme, une dynamique inclusive au travail se déploie au travers d'un mouvement ternaire de : reconnaissance des altérités, de respect de la pluralité des corps intermédiaires sub-organisationnels, et de transcendance de la singularité et de la multiplicité dans l'unité cohésive de l'entreprise (Bruna, 2025).

L'expression « **Harmoniques de l'Inclusion** », envisagée sous le prisme des sciences de gestion, transcende ainsi la simple métaphore acoustique pour désigner la résonance systémique des altérités au sein de l'architecture organisationnelle. Dans cette perspective, l'inclusion n'est point appréhendée comme une somme arithmétique de singularités, mais bien comme une dynamique vibratoire où chaque trajectoire individuelle, par son ancrage identitaire, sa singularité cognitive et sa mosaïque interactionnelle (mosaïque du devenir), enrichit la fréquence fondamentale de l'entreprise.

À l'instar des harmoniques qui confèrent à une note son timbre et sa profondeur, cette éclosion harmonieuse de la diversité génère, dès lors qu'elle est portée et accompagnée par une gouvernance inclusive, une plus-value immatérielle.

Cette quête des « harmoniques de l'inclusion » impose, en corollaire, une reconfiguration épistémologique du leadership, lequel doit s'affranchir d'une vision mécaniste pour épouser une posture d'orchestration agile. Dans ce paradigme, le management de la diversité ne se cantonne plus à la gestion de stocks de compétences segmentées, mais s'attache à fluidifier les flux d'interactions symboliques et praxéologiques entre des acteurs aux ancrages pluriels.

Par ailleurs, l'émergence de ces harmoniques signe le passage d'un management de la diversité à une inclusion de pleine citoyenneté organisationnelle. Cette transition exige que les dispositifs de gestion transcendent les simples chartes incantatoires pour s'incarner dans des stratégies, des processus et des rituels managériaux porteurs de reconnaissance et de justice. Ce faisant, l'entreprise devient un laboratoire d'innovation sociale où la synergie des singularités, portée par un dialogue symphonique, constitue le levier d'une performance pérenne et résolument humaniste.

Le cahier thématique

Le présent cahier dénombre deux sections thématiques complémentaires. Dans une première section, sont questionnés les fondements éthiques, les fondations théoriques et les mécanismes organisationnels de l'inclusion.

Dans leur article séminal intitulé *L'organisation inclusive : pratiques, résistances et processus de changement*, **Sophie Brière, Corinne Béguerie-Goddaert et Alain Stockless** explorent la complexité des processus inhérents à la mise en place de pratiques inclusives dans des organisations plongées dans une

diversité de contextes. En embrassant un cadre théorique riche et interdisciplinaire et en s'appuyant sur une recherche collaborative (co-construction des connaissances avec les parties prenantes), les auteurs étudient avec finesse les démarches visant la mise en place de plans et projets équité, diversité et inclusion dans des organisations au Québec.

Dans une continuité d'esprit et d'approche méthodologique, **Véronique Csanyi-Virag et Marion Polge** proposent un modèle original apte à interroger l'ancrage humaniste de l'entrepreneuriat inclusif. En vue d'explorer les dessous et les ressorts de l'entrepreneuriat-activité inclusif à impact positif, les auteures ont fait appel à un cadre conceptuel riche et élargi, afin d'esquisser les contours théoriques d'une forme nouvelle d'entrepreneuriat concourant à l'intégration des personnes en situation de handicap. Pour ce faire, elles enracinent leur réflexion dans le champ de l'économie sociale et solidaire, au travers d'une campagne d'enquête auprès d'entreprises adaptées (EA), complétée par un *focus group* auprès des 8 Responsables Ressources Humaines (RRH), en vue d'étudier des pratiques responsables, engagées et inspirantes développées par les EA dans le champ de l'inclusion.

En contrepoint, **Marie-Noëlle Albert et Nadia Lazzari Dodeler** proposent une réflexion profonde autour du passage de la gestion de la diversité à la gestion des personnes diverses. En s'appuyant sur une panoplie de travaux antécédents, les auteures mobilisent, avec finesse, la littérature sur l'éthique de l'altérité et la philosophie du commun afin de donner à voir la manière dont le commun peut faciliter la porosité et l'expérience de l'altérité. En donnant à voir tout à la fois la singularité des sujets, le poly-enracinement social des personnes et l'impératif d'inclusion sociale au travail, les communautés de personnes peuvent générer un sentiment d'appartenance qu'il convient d'encourager en vue de consolider l'unité organique des organisations.

Dans un article pionnier, porteur de remarquables apports scientifiques et managériaux, **Jacques Igalens** propose une réflexion d'une grande profondeur autour des enjeux et mécanismes de conclusion d'arrangements individualisés (*i-deals* ou accords idiosyncratiques) appréciés comme outils au service de l'inclusion. À l'heure où les entreprises françaises doivent répondre à une double exigence de renforcement des politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) et d'adaptation des pratiques de gestion à la personnalisation croissante des attentes des salariés, les *i-deals* constituent des arrangements personnalisés entre un employé et son manager. Ils se configurent comme un instrument prometteur pour conjuguer individualisation de la GRH et exigence d'équité. Une attention particulière est portée à l'utilité sociale potentielle des *i-deals* pour nourrir des politiques inclusives à destination des minorités ethnoreligieuses et des personnes en situation de handicap dans les entreprises françaises. L'étude se distingue, tout particulièrement, par une analyse des conditions, mécanismes et risques associés à l'usage des *i-deals* comme outil d'inclusion.

Dans une contribution originale intitulée *La falaise de verre : une réalité méconnue*, fruit d'un dialogue fécond entre recherche, pédagogie et entreprise, **Coline Dottin, Marie José Scotto et André Boyer** explorent la rareté relative des femmes dans les fonctions de top-management.

Moins connu (mais tout aussi prégnant) que le plafond de verre, le phénomène des falaises de verre consiste à accorder moins d'indulgence aux femmes dirigeantes qu'à leurs homologues masculins. L'étude explore les fondements, leviers et ressorts de la falaise de verre tout particulièrement en situations de crise. S'appuyant sur une revue de littérature scientifique, une étude approfondie de la presse internationale concernant trois figures emblématiques de dirigeantes en France et aux États-Unis et un corpus d'entretiens semi-directifs auprès de responsables RH et de managers, cet article explore les déterminants et les impacts du phénomène de falaise de verre, tout particulièrement en cas de confrontation à l'échec.

Enfin, l'article de **Mounira El Bouti**, intitulé *L'inclusion des femmes dans les métiers du numérique à travers les formations pour reconversion professionnelle*, s'intéresse, au travers d'une approche mêlant études de cas et récits de vie, aux effets et conséquences des formations aux métiers du numérique sur la reconversion professionnelle des femmes. L'étude s'appuie sur une analyse constructiviste. Elle relève le contraste et les écarts entre les discours entourant les formations inclusives émanant des formateurs, les objectifs et les attentes d'insertion des femmes en reconversion ainsi que les buts recherchés par les organisations cibles. La seconde section du cahier, ayant pour titre « Question(s) de diversité... Nouvelles frontières de l'inclusion et nouveaux entrepreneuriaux », prend en examen l'élargissement du champ de l'EDI, au regard, d'une part, d'un entrecroisement disciplinaire poreux à l'innovation scientifique, de l'autre, d'un enchevêtrement croissant des champs de l'inclusion et du bien-être/santé, et, enfin, du développement de nouvelles pratiques entrepreneuriales inclusives.

Aussi, la contribution de **Viviane de Beaufort**, à la frontière du droit et des sciences de gestion, propose une analyse approfondie de l'essor des femmes dans la gouvernance d'entreprise, en se penchant sur les

articulations entre la recherche d'un équilibre de genre dans les conseils d'administration et la promotion des enjeux ESG. Là où, en deux décennies, l'équilibre de genre s'est affirmé comme l'une des transformations marquantes et, néanmoins, controversées de gouvernance des entreprises en Europe, cet article propose une vue d'ensemble de l'évolution de la législation européenne sur l'égalité femmes-hommes, en particulier en France, ainsi que de son impact sur les structures de gouvernance des grands groupes (CAC 40). Après avoir mis en relief la reproduction des schémas de nomination et la récurrence de certains profils, l'article questionne, de manière critique, la relation entre la féminisation des instances de décision et de gouvernance et l'orientation ESG (environnementale, sociale et de gouvernance) des grands groupes.

L'exploration des potentiels inclusifs de l'entrepreneuriat est approfondie dans la contribution intitulée *Genre et entrepreneuriat : une étude de l'intention entrepreneuriale dans l'enseignement supérieur en contexte de pays en développement* signée de **Jules Roger Feudjo, Chamberlain Wadoum Fofou, Ruphin Ndjambou et Jean-Paul Tchankam**. Cette étude quantitative se penche sur la construction de l'intention entrepreneuriale des Diplômés de l'Enseignement Supérieur (D.E.S.) au Cameroun, sous le prisme du sexe biologique. Le modèle du comportement planifié d'Ajzen (1991) a été mobilisé et complété par la mobilisation des courants féministes libéral et social. Les résultats révèlent que l'intention entrepreneuriale, la norme sociale perçue, l'attrait pour la création d'entreprise et la capacité entrepreneuriale perçue ne diffèrent pas de manière significative entre étudiantes et étudiants D.E.S. L'intention entrepreneuriale n'a ainsi rien d'inné et tout de social.

Se penchant sur les nouvelles frontières de l'inclusion, **Christian Makaya, Olivier Meier, Cécile Kahn et Fiona Jestin** explorent, dans une étude pionnière intitulée *Comprendre le trouble de la personnalité borderline chez les salariés pour une meilleure orchestration de la santé mentale en entreprise*, l'impact du trouble de la personnalité borderline (TPB) sur la vie professionnelle. À partir d'un échantillon de 111 individus diagnostiqués du TPB, les résultats révèlent une faible satisfaction au travail, une sur-adaptation associée à un risque de burnout et des aspirations fréquentes au changement de carrière. En miroir, les auteurs esquissent une panoplie d'aménagements raisonnables susceptibles de concourir à l'édification d'environnements de travail réellement inclusifs.

En miroir, l'article intitulé *Inclusion in women's health in times of multiple crises: breast cancer awareness in the Lebanese context* d'**Inaya Wahidi** questionne, à l'aune de la théorie du marketing social, comment le pouvoir d'achat des femmes influence l'impact des campagnes de sensibilisation et de prévention du cancer du sein, en période de poly-crise. Une étude sur 300 Libanaises montre qu'un pouvoir d'achat élevé renforce l'efficacité des campagnes de prévention, donnant à voir, hélas, l'encastrement économique de la prévention santé.

Enfin, **Myriam Robichaud** propose une lecture conceptuelle de l'articulation entre rites, diversité culturelle et socialisation organisationnelle dans les très petites entreprises (TPE). L'article montre comment les rites participent à la construction de l'appartenance collective dans la période liminaire, et en quoi la diversité culturelle en module les dynamiques symboliques. Il propose un cadre de lecture intégrant trois niveaux d'analyse, soit anthropologique, interactionnel et conventionnaliste, afin de mieux saisir les tensions à l'œuvre dans les processus de socialisation en contexte de diversité culturelle au sein de petites structures.

La rubrique « Regards croisés » autour du thème *Les nouveaux défis de l'inclusion à l'ère du trumpisme : regards croisés* d'une extraordinaire richesse (tant par la pluralité des profils des contributeurs que par la multiplicité des problématiques abordées et des zones géographiques représentées) vient clore ce cahier spécial. En ces temps troubles et troublés où fleurissent *backlashs* et autres *rétopopies* (Bauman, 2019) aux traines antimodernes et aux éternes obscurantistes, à l'heure où les politiques EDI connaissent outre-Atlantique des remises en causes institutionnelles inédites, ce cahier se veut une contribution à l'action par la recherche, fidèle à la promesse opérative des sciences de gestion. Il propose un cheminement de pensée et une contribution outillante à la progression harmonique de l'inclusion en Société.

BIBLIOGRAPHIE

- Bauman, Z. (2019). *Retrotopia*. Premier parallèle.
- Bruna, M. G. (2025). *Pour une méthode holistique, stratégique, processuelle et progressive de conduite du changement diversité-inclusion en entreprise*. Journée d'étude sur la durabilité, IPAG/IDRAC, Nice, Juin 2025.
- Peretti, J.-M., Igalens, J., Scouarnec, A., Frimousse, S., & Khiat, A. (dir.) (2023). *Mélanges en l'honneur de Zahir Yanat : Une vision humaniste au service du management*. Management Prospective Éditions.