CONGRÈS ACIEGE 2022
MANAGEMENT RESPONSABLE
CONFÉRENCE: « LES ENJEUX DU MANAGEMENT INCLUSIF DANS NOS ORGANISATIONS – RÔLE DU MANAGER »

never stop *daring*

Prof. Dr. Christine NASCHBERGER
Département Etudes organisationnelles & Ethique
Audencia Business School
Email: cnaschberger@audencia.com

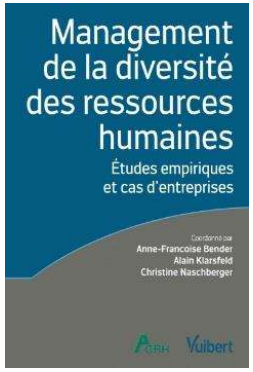
EFMD EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

Audencia BUSINESS SCHOOL

Dr. Christine NASCHBERGER

- Professeure en Management et Gestion des Ressources Humaines, Experte en Diversité & Inclusion (D&I)

https://faculte-recherche.audencia.com/cvs/cv/christine-naschberger/

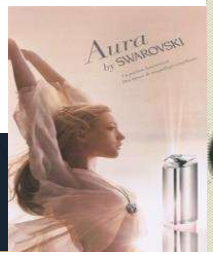


- Dernière publication: Naschberger, C. et Batonnet, E. (2022). Projet de mise en place d'un réseau de femmes au sein d'un établissement bancaire: facteurs clés de succès et attentes des talents féminins. *Questions(s) de Management*. Forthcoming.

- Thèmes de recherche: Diversité & Inclusion (Egalité Professionnelle, Personnes en situation de handicap, Ages, LGBT+, Nationalités/Cultures, etc.), Carrière, Réseaux, etc.

- Entreprises : BNP Paribas – BPA – RMA – Ima Tech – Société Générale – Galeries Lafayette - etc.

- Réseaux sociaux: LinkedIn, Twitter (@cnaschberger)



Beekast.com

- Pouvez-vous me dire en 3 idées ce que signifie le mot *diversité* pour vous?
- Pouvez-vous me dire en 3 idées ce que signifie le *management inclusif* pour vous?

Invention requires Creativity

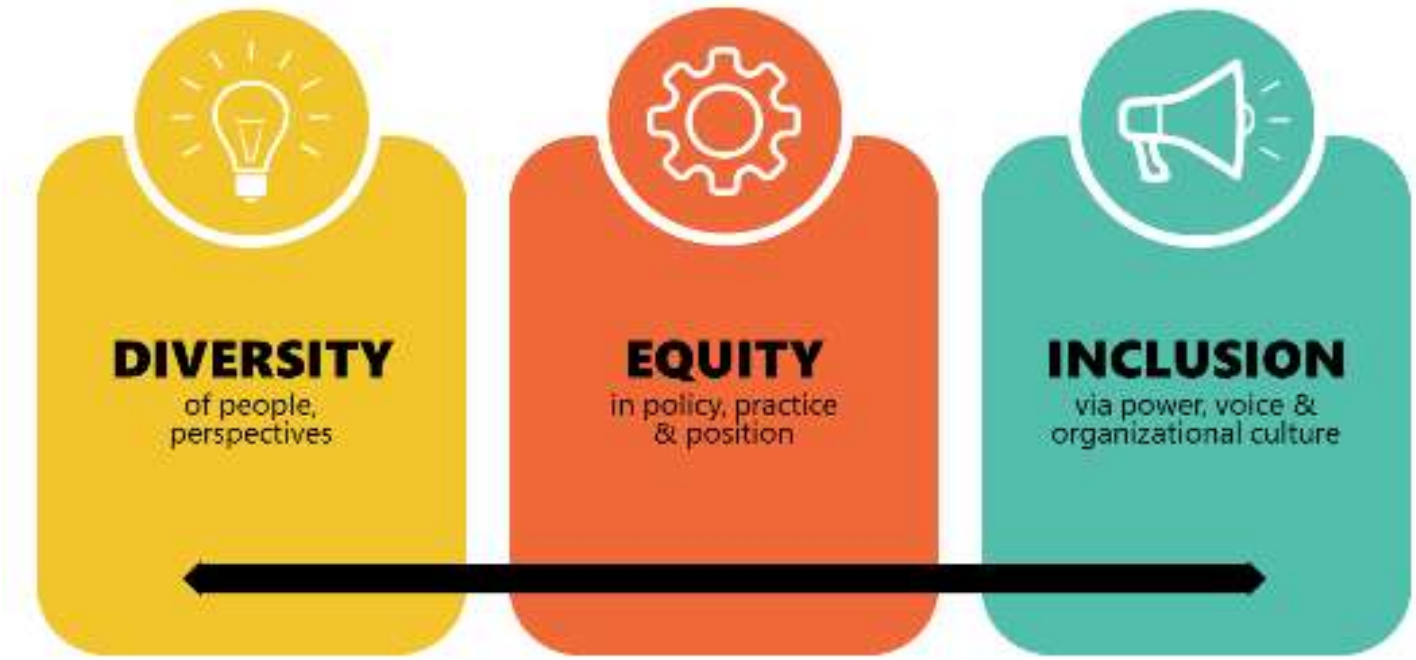
Creativity Requires Diversity

Table de matières

- Introduction
- Approches théoriques
  - Théorie de la justice sociale (John Rawls)
  - Question d'éthique
  - Business Case de la diversité
- Les enjeux du management inclusif dans nos organisations
- Leadership / Management inclusif
- Le concept de la sécurité psychologique au travail
- Les principaux biais qui impactent les decisions managériales
- Diriger avec empathie
- Intelligence émotionnelle (IE)
- Leadership conscient
- Le rôle du manager
- Conclusion

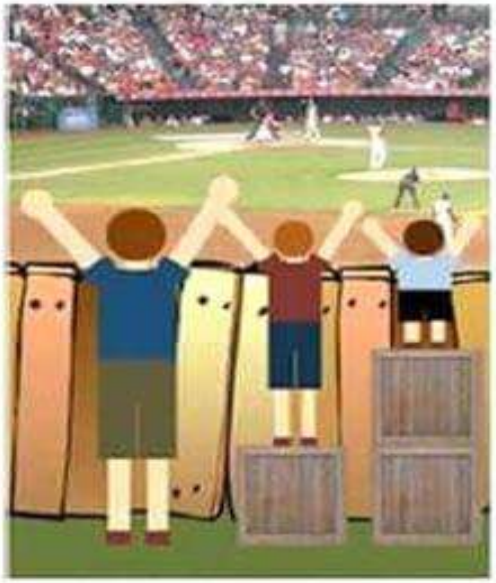
Connaissez-vous cette image?

Definitions

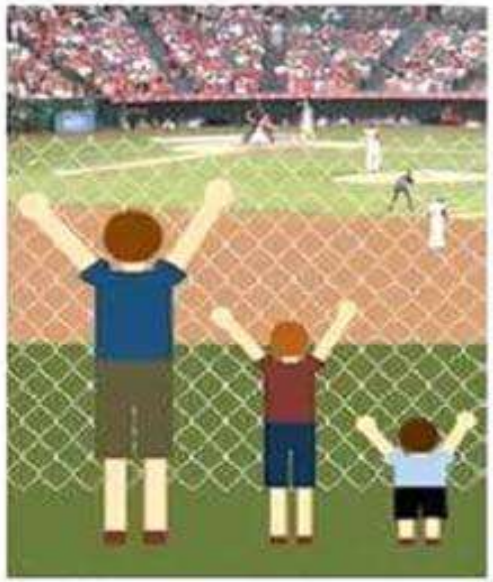


EQUALITY VERSUS EQUITY

In the first image, it is assumed that everyone will benefit from the same supports. They are being treated equally.



In the second image, individuals are given different supports to make it possible for them to have equal access to the game. They are being treated equitably.



In the third image, all three can see the game without any supports or accommodations because the cause of the inequity was addressed. The systemic barrier has been removed.

La gestion de la diversité

Les origines (1/4)

Aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne

- « Égalité des chances » versus « affirmative action »
  - Dès les années 60, la politique de EEO (Equal Employment Opportunity) – Civil Rights Act de 1964
  - Dans les années 70, le mouvement *« affirmative action »;* Beaucoup de critiques depuis 1990 sur ce système qui, en favorisant certaines populations, s'exerce au détriment d'autres populations (remise en cause dans les conditions d'admission aux universités)

- Gestion de la diversité et les politiques d'inclusion
  - Depuis 35 ans (Thomas, 1990; Cox, 1991,1993; Ellis et Sonnenfeld, 1994)

La gestion de la diversité

Les origines (2/4)

En France

- « Égalité des chances » versus « affirmative action »
  - Loi pour l'égalité des chances de 2006
  - « Discrimination positive » ou « action positive » : Non compatible avec la constitution française dans la partie « création d'un préjudice à une population du fait de la discrimination positive accordée à une autre »

- Gestion de la diversité
  - Quelques entreprises déjà depuis un certain temps
  - La plupart des entreprises françaises : depuis une dizaine d'années
  - Les travaux de recherches se multiplient en Europe (Holvino et Kamp, 2009; Suß et Kleiner, 2007) et en France (Bender, 2007; Klarsfeld, 2009; Barth et Falcoz, 2007, 2010; Gröschl, 2011)

La gestion de la diversité

Et aujourd'hui (3/4)

En France et ailleurs

- L'inclusion, nouvelle priorité pour des entreprises
- Constat du Baromètre 2022 de « Women in Business » de Grant Thornton: Enquête auprès de 5000 entreprises implantées dans 29 pays
  - Un nouveau regard sur le travail
  - Assurer une pipeline de talents
  - Mentalité d'égalité
- Plus de 70% des entreprises ont engagé une transformation de leur environnement afin de le rendre plus inclusif et ainsi de fidéliser les talents féminins

(https://www.info-socialrh.fr/; mars 2022)

LA PERCEPTION DES SALARIÉS FRANÇAIS SUR LA DIVERSITÉ AU TRAVAIL*

1 salarié sur 2

redoute d'être sujet à la discrimination au sein de son entreprise, 66% des salariés indiquent en avoir été au moins une fois témoin et 48% en avoir été victime.

Les principaux motifs de discrimination cités sont :

1. **L'âge, 31%**
2. **L'apparence physique, 14%**
3. **Le genre, 12%**
4. **L'origine ethnique ou géographique, 9%.**

1 salarié sur 3

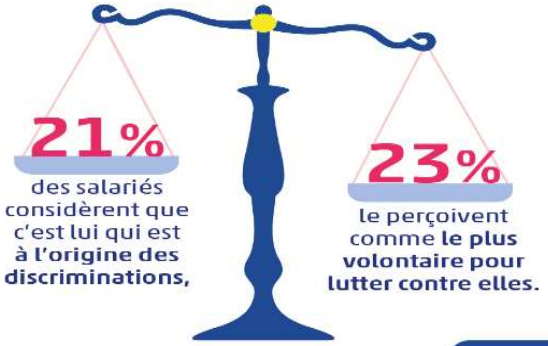
estime que les discriminations se manifestent principalement **au moment du recrutement.**

des actifs

souhaitent que leur entreprise s'engage davantage pour la diversité et l'inclusion.

* Enquête online menée du 14 au 28 juin par l'institut Occurrence auprès d'un échantillon de 1 000 salariés exerçant dans le secteur privé et répartis sur l'ensemble de la France et d'un échantillon de 318 jeunes salariés (alternants ou premier emploi), interrogés à des fins de comparaison avec l'ensemble des profils de salariés.

Le manager de proximité a un rôle ambivalent...



21% des salariés considèrent que c'est lui qui est **à l'origine des discriminations,**

23% le perçoivent comme **le plus volontaire pour lutter contre elles.**

46%

C'est le pourcentage de salariés du secteur privé pour qui la diversité reste encore une notion floue.

POUR RETROUVER L'INTÉGRALITÉ DE L'ÉTUDE :

diversidays.com/etude-diversite

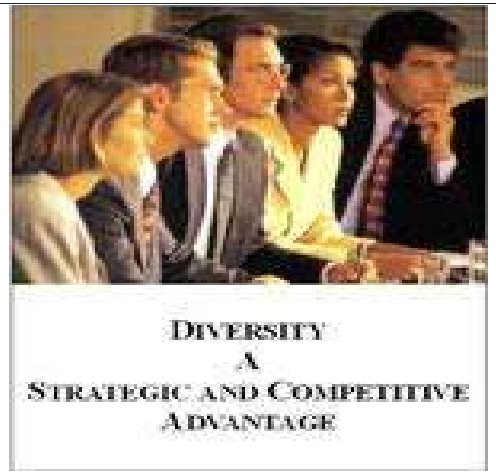
DIVERSIDAYS
LE NUMÉRIQUE, ACCÉLÉRATEUR DE DIVERSITÉ

occurrence pwc

LES SOLUTIONS PLÉBISCITÉES PAR LES SALARIÉS

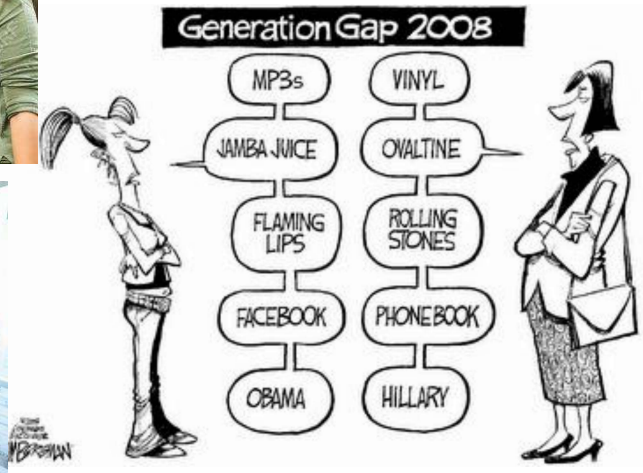
- **L'implication de toutes les parties prenantes** et en particulier de la direction générale et des managers, pour 45% des salariés.
- **Le levier très concret des quotas** qui a montré un premier niveau de résultats en matière d'égalité hommes-femmes et pour lequel 71% des salariés se déclarent favorables.
- **La sensibilisation, la formation et la communication** sur les enjeux liés à la diversité et à l'inclusion, notamment auprès des managers de proximité pour 14% des salariés interrogés.

We Can Do It!
WAR PRODUCTION CO-ORDINATING COMMITTEE


DIVERSITY
A
STRATEGIC AND COMPETITIVE
ADVANTAGE

shutterstock

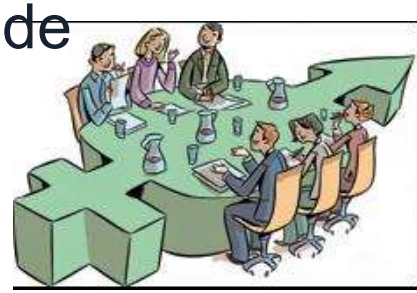
-26 %
equal pay day


Generation Gap 2008
MP3s
VINYL
JAMBA JUICE
OVALTINE
FLAMING LIPS
ROLLING STONES
FACEBOOK
PHONEBOOK
OBAMA
HILLARY

En quoi consiste la gestion de la diversité ?

- Rejoint les principes d'égalité des chances et de traitement pour tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination

- Vise à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations (forte valorisation du mérite individuel)



- Devrait permettre à l'entreprise d'améliorer ses processus (et efficience) et sa performance (efficacité) en tirant le meilleur parti de la diversité de la main-d'œuvre dans son bassin d'emploi

Approches théoriques (1)

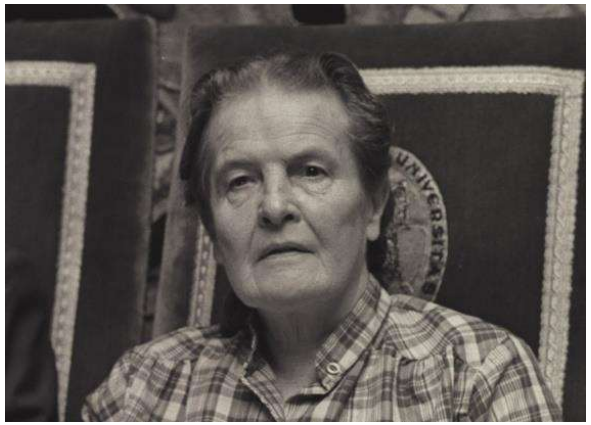
- Théorie de la justice sociale (John Rawls, 1971, 1985, 1987)
  - Le principe de réparation: compenser les inégalités sociales – Principe de l'Egalité des chances (Naschberger, Guerfel-Henda, 2017)
- Question d'éthique
  - **Utilitarisme** (Jeremy Bentham (1748-1832) : la décision éthique est celle qui aboutit au plus grand bien pour le plus grand nombre de personnes

Éthique économique et sociale, Christian Amsperger et Philippe Van Parijs, Collection Repères, 2003, p.16

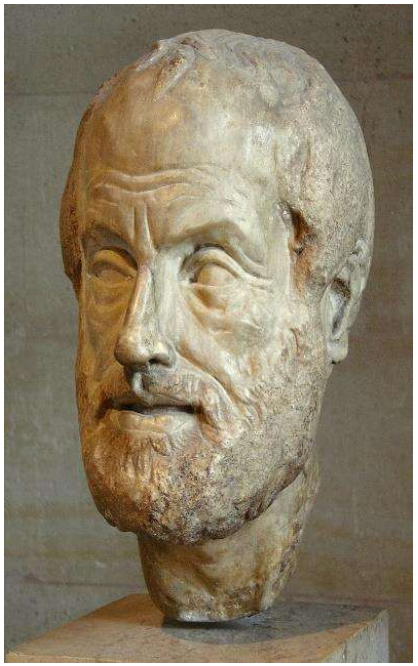
« Le plus grand bonheur du plus grand nombre est la mesure du juste et de l'injuste. » – Jeremy Bentham (1748-1832), fondateur de la doctrine philosophique de l'utilitarisme.

Approches théoriques (2)

- **Ethique de la vertu** (Aristote (384-322 av. J.-C), Elizabeth Anscombe, La philosophie morale moderne, 1958): le caractère et être une bonne personne est plus important que les règles ou les conséquences. L'intention de l'individu est essentielle pour décider si une action est éthique.



Elizabeth Anscombe, Philosophe britannique (1919-2001)

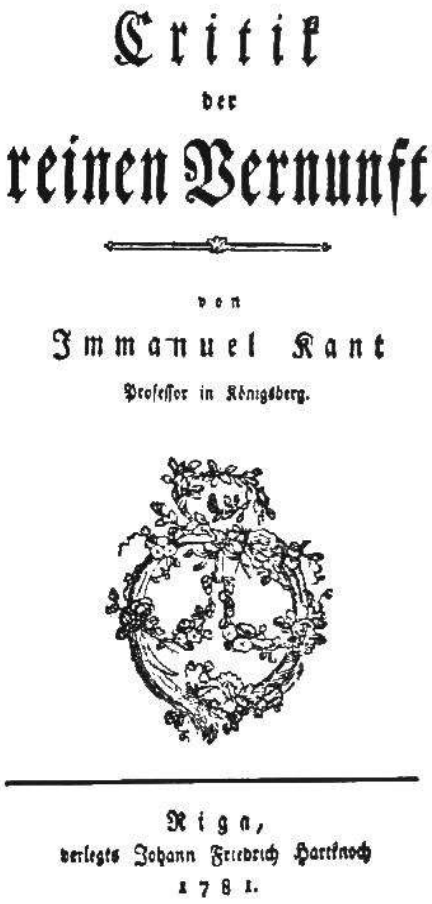


Portrait d'Aristote, copie romaine d'un bronze perdu de Lysippe, musée du Louvre

Approches théoriques (3)

- **Ethique kantienne**: Tous les actes, par exemple le mensonge, sont intrinsèquement bons ou mauvais. Etre éthique implique de faire des bonnes choses et de faire notre devoir, qu'elles qu'en soient les conséquences (*Critique de la raison pure, 1781*).

- Business case de la diversité


Critik
der
reinen Vernunft
von
Immanuel Kant
Professor in Königsberg.

Riga,
verlegts Johann Friedrich Hartknoch
1781.

Emmanuel Kant (1724-1804)

Favoriser la diversité & l'inclusion

Quel intérêt pour les organisations ?

Diversité

Politique pro-active

Attitude défensive

Non discrimination

Business Case de la diversité – Accroître la performance économique de l'entreprise

- Développer sa capacité d'innovation, mieux comprendre les attentes de ses différents clients, s'ouvrir à de nouveaux marchés…

Optimiser la GRH

- Mieux gérer les compétences, favoriser l'implication des salariés, prévenir la pénurie de la main-d'œuvre, gestion des talents, Marque Employeur, …

Faire la preuve de son engagement en tant qu'entreprise socialement responsable (RSE) – Politique de prévention (micro- et macroaggressions) - Argument justice sociale

Prévenir le risque d'image et la perte de réputation

Se mettre en conformité avec les contraintes légales.

Du risque à l'opportunité

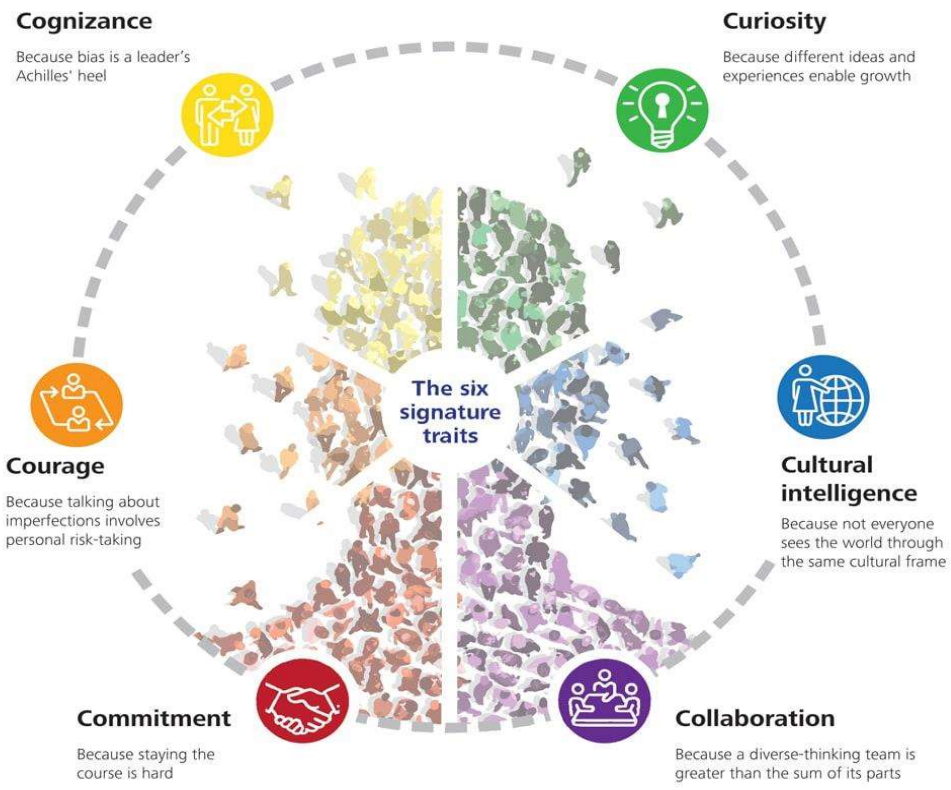
Leadership inclusif (1)

Selon Bourke et Titus (2019)

6 compétences clés:

- Curiosité
- Intelligence culturelle (Earley *et al*., 2004), CQ = CQ Drive, CQ Knowledge, CQ Strategy, CQ Action)
- Collaboration
- Engagement
- Courage
- Connaissance

Figure 1. The six signature traits of an inclusive leader



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one

Leadership inclusif (2)

Les 7 règles d'or d'un manager inclusif (ANDRH, 2022)

- Objectivez vos décisions managériales
- Offrez un quotidien de travail pleinement inclusif
- Evitez les projections et suppositions
- Soyez ambassadeur
- Formez-vous
- Gardez l'esprit ouvert
- Entretenez un climat bienveillant

https://www.andrh.fr/article/diversite-inclusion-reperes-pratiques-pour-les-drh-kit-pratique

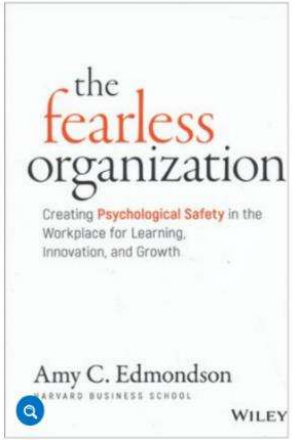
Le concept de la sécurité psychologique (1)

Amy Edmondson (2021)

- « … implique de créer un environnement de sincérité dans lequel tout les collaborateurs se sentent suffisamment en confiance pour oser s'exprimer, prendre la parole, … sans avoir peur d'être mis à l'écart ou blamés. »
- « La sécurité psychologique est le secret des équipes créatives et performantes »

- Confiance – problèmes – solutions
- Expression de la créativité - innovation

Amy Edmondson est professeure de leadership et de management à la Harvard Business School. (Evgenia Eliseeva)



Le concept de la sécurité psychologique (2)

Amy Edmondson (2021)

- Mais avec la pandémie de Covid-19, la sécurité psychologique s'est globalement dégradée …
- Quel enseignement pour le management?
  - Transparence et humilité
  - Communication, explications des décisions, exprimer des doutes,
  - Importance du collectif
- Diversité & Inclusion (D&I)
  - Se sentir réellement qu'on fait partie d'une organisation
  - Avoir le sentiment de sécurité psychologique, afin de contribuer au développement de l'organisation

Le concept de la sécurité psychologique (3)

Accroitre la sécurité psychologique de votre équipe (Delizonna, HBR, 2019)

- Enseignements de deux années de travaux de recherche au sein de Google (Paul Santagata, directeur de la division industrie chez Google)
  - Aborder les conflits en collaborateur et non en adversaire
  - Parler d'humain à humain
  - Anticiper les réactions et les contre-arguments pour préparer vos réponses
  - Remplacer les reproches par de la curiosité
  - Demander du feed-back sur la manière de communiquer
  - Mesurer la sécurité psychologique
- La SP est à la fois fragile et indispensable au succès

Cinq compétences clés (Ibarra, 2021)

- Capacité à bâtir des réseaux fondés sur la diversité, à dialoguer avec des interlocuteurs variés
- Savoir collaborer en créant un climat de sécurité psychologique
- Savoir coacher ses collaborateurs, les accompagner pour qu'ils se développent de manière productive et qu'ils apprennent par eux même à prendre des décisions
- Capacité à mettre en place une culture d'entreprise solide, comprise par tous
- Empathie, capacité d'écoute, utilisation de son humanité pour entrer en interaction avec ses collaborateurs

Economiste cubaine, Herminia Ibarra est professeure de comportement organisationnel à la London Business School. (DR)

Les principaux biais qui impactent les decisions managériales

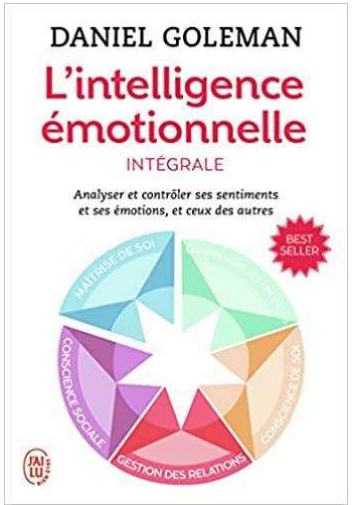
- **Effet Dunning-Kruger (effet du surconfiance):** amènent les personnes les moins compétentes à surestimer leurs compétences et les plus compétents à les sous-estimer
  - L'effet Dunning-Kruger: https://www.youtube.com/watch?v=6kFUtHxQwo0
- Biais de **favoritisme intragroupe**
- Biais de **conformisme**
- Biais de **confirmation**
- **La croyance en un monde juste**
- Etc.

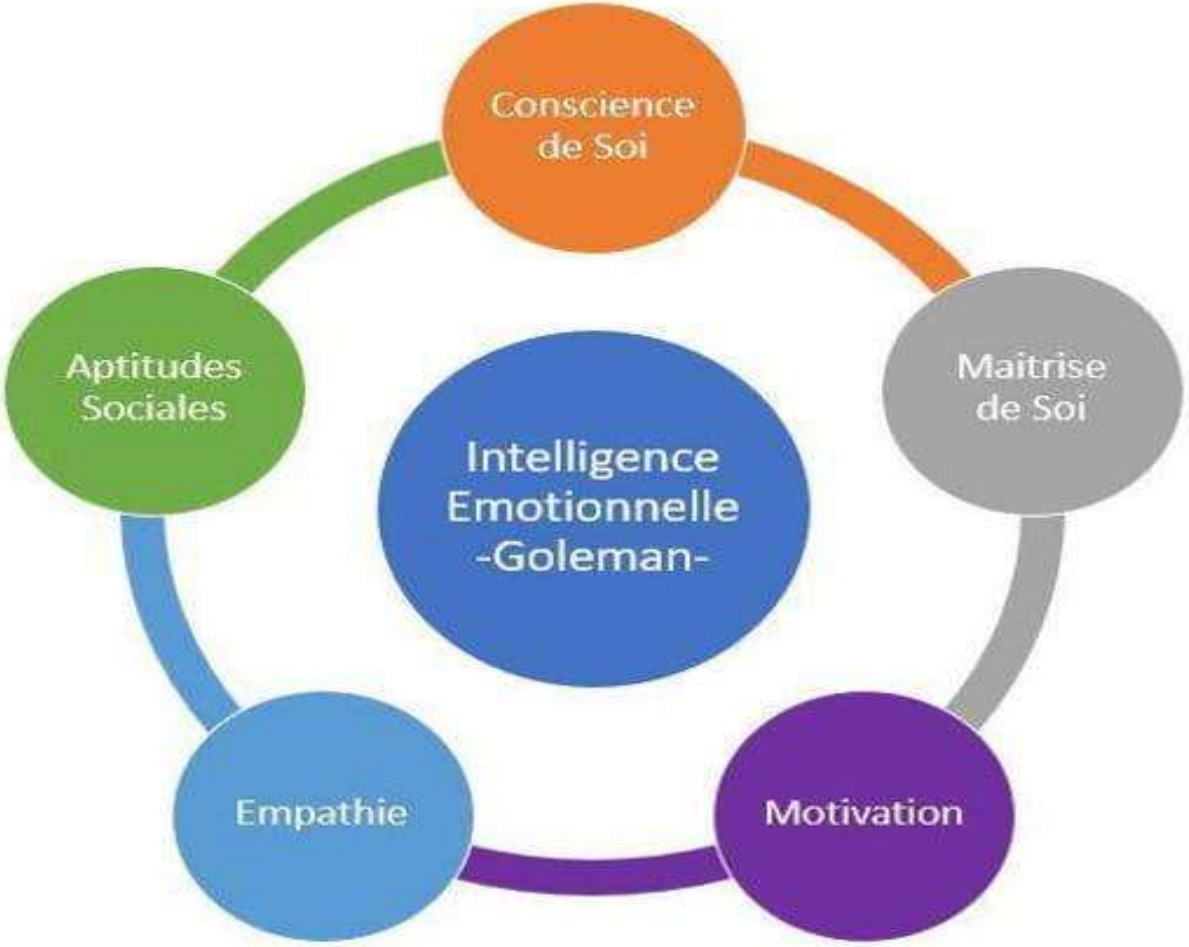
L’empathie est la competence de leadership la plus importante selon les recherches

- L’empathie a toujours été une **compétence essentielle** pour les dirigeants, mais elle prend une nouvelle dimension et devient **prioritaire**.
- L’empathie contribue à **l’établissement de relations** et de **cultures organisationnelles positives**, et elle est également **source de résultats**.
- L’empathie n’est peut-être pas une compétence toute nouvelle, mais elle revêt un nouveau niveau d’importance et les nouvelles recherches montrent clairement que l’empathie est **la compétence de leadership à développer** et à **démontrer** maintenant et à l’avenir dans le monde du travail.

https://www.forbes.fr/management/lempathie-est-la-competence-de-leadership-la-plus-importante-selon-les-recherches/#:~:text=L'empathie%20n'est%20peut,dans%20le%20monde%20du%20travail.

Intelligence Emotionnelle (Daniel Goleman)

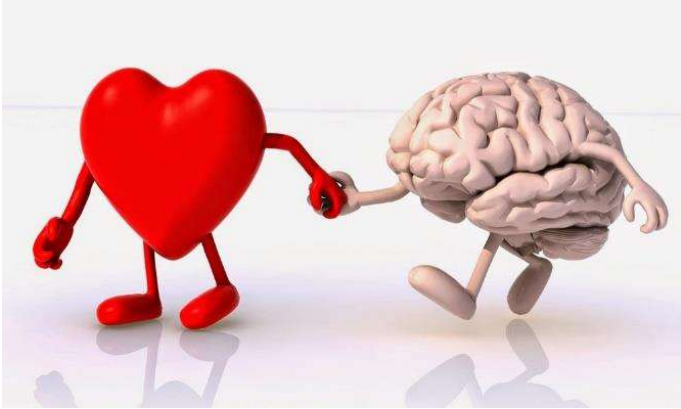




Leadership conscient (1)

Le *leadership* conscient est le résultat du développement de l'intelligence émotionnelle.

Leadership conscient (2)



Comment devenir plus conscient ?

- Reconnaissez vos émotions et évitez leurs pièges.
- Une émotion cache un besoin profond qui nécessite d'être compris.
- Choisissez la meilleure stratégie et connaissez votre état d'esprit, vos motivations et vos valeurs.
- Agissez en accord avec vos valeurs et passez de la parole aux actes avec courage.

Leadership

- Le leadership (conscient) est le résultat d'un long travail interpersonnel et non une compétence en soi.

- Comme le disait Gandhi : *« Le plus grand voyageur n'est pas celui qui a fait dix fois le tour du monde, mais celui qui a fait une seule fois le tour de lui-même. »*

Exemple: Enseignement supérieur

- Plan Egalité IAE de Paris-Sorbonne 2021-2023
- https://www.iae-paris.com/fr/nos-actualites-evenements/plan-egalite-iae-paris-sorbonne-2021-2023
- Convictions: placer l'individu comme valeur centrale de son action
- 4 axes
  - Lutte contre les violences ;
  - Egal accès aux métiers et responsabilités ;
  - Suppression des écarts de rémunérations ;
  - Articulation vie privée - vie professionnelle.

Discussion

- Selon vous, quelles sont les limites de ces approches présentées?
- Comment définirez-vous votre rôle en tant que manager?
- Qu’allez-vous mettre en pratique en sortant de la conférence?

Conclusion

- Transformation des organisations – Rôle clé de la diversité et d'inclusion
- Attention au "inclusion washing", "gender washing", "pink washing", etc.
- "Inclusion starts with I"

Merci pour votre attention!