



APPEL À MANUSCRITS

Numéro thématique de la revue
Relations industrielles/Industrial relations

Regards croisés des deux côtés de l'Atlantique sur le management de l'inclusion

Éditrices et éditeurs invités

- Professeure Maria-Giuseppina Bruna (correspondante), professeure HDR en Management & RSE Titulaire de la Chaire « Entreprise inclusive », IPAG Business School, Paris;
- Professeur Olivier Meier, professeur HDR à l'Université Paris Est, Paris Dauphine et Sciences Po Paris ;
- Professeure Sophie Brière, professeure titulaire au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval et directrice Institut EDI2 ;
- Dr. Christian Makaya, enseignant-chercheur à Ascencia Business School, Paris ;
- M. Loïc Fourot, enseignant permanent à Ascencia Business School, Paris.



Présentation de la thématique proposée

Depuis une quinzaine d'années désormais, l'inclusion est venue enrichir et parachever les pratiques de promotion et de management de la diversité, en apportant une vision plus intégrative de toutes les formes de diversité. L'inclusion représente un enjeu majeur des organisations, tant d'un point de vue stratégique et écosystémique que managérial et sociétal (Ferdman et Dean, 2014 ; Bruna et al., 2018 a,b ; Barth, 2018 ; Cassel et al., 2022 ; Chanlat, 2023). Bien qu'il n'existe pas de définition universelle de l'inclusion (Chung et al. 2020), la notion de management de l'inclusion est de plus en plus convoquée pour désigner l'ensemble des processus organisationnels et des stratégies managériales dont le but est non seulement d'améliorer la présence et le sort de personnes appartenant à des minorités, mais aussi de rendre l'organisation plus efficace et cohésive en reconnaissant au mieux les singularités et en faisant trésor de la diversité (Oswick & Noon, 2014 ; Bruna, 2016 ; Bruna et al., 2018 a ; Laïchour & Chanlat, 2020 ; Adamson et al, 2021). En même temps, l'inclusion semble devoir s'émanciper d'une approche spécifique aux minorités pour se concentrer sur des activités favorisant des intérêts communs non minoritaires (Fujimoto et al., 2014) et, de ce fait, concourant à la cohésion sociale (en entreprise et dans la société).



En ce sens, l'inclusion viserait à permettre que chacun puisse se percevoir comme membre d'un groupe au sein duquel ses « besoins d'appartenance et de singularité ou d'unicité sont simultanément satisfaits » (Shore et al., 2018).

Les recherches sur le management inclusif demeurent particulièrement peu nombreuses (Sparkman, 2019; Syed & Ozbilgin, 2019 ; Boubakary & Peretti, 2023), notamment en termes de résultats empiriques issus de démarches et de pratiques d'inclusion. De plus, les études qui existent émanent le plus souvent de pays anglo-saxons, plus précurseurs que la France sur ces questions (Chanlat et al., 2013), mais qui demeurent guidés avant tout par une approche centrée sur les communautés ou les minorités.

Or, en France, de façon constante depuis la Révolution française, les responsables politiques ont toujours défendu une conception universaliste de la citoyenneté, sans jamais faire référence à des différences de quelque nature que ce soit. En quelque sorte, l'égalité républicaine reconnaît la diversité, mais par abstraction de toutes les différences (Renaut, 2009). Par conséquent, il est risqué pour les entreprises en France de s'engager sur un terrain politiquement controversé. Plus largement, comment un contexte sociohistorique peut-il constituer une variable modératrice des pratiques de gestion inclusive (Tatli et al., 2012)? À quoi peut ressembler un modèle de management inclusif « à la française » (Marbot & Nivet, 2013), comparativement aux conceptions nord-américaines de cette problématique?

Au Canada et au Québec, la présence d'inégalités et la sous-représentation des groupes historiquement marginalisés ont été largement étudiées depuis plusieurs décennies, notamment sous l'angle des études féministes, des sciences de l'éducation, des études en réadaptation et en intégration sociale, des études sur la diversité sexuelle et de genre et des études sur la diversité de la main-d'œuvre. Alors que ces courants ont fortement contribué à documenter les inégalités, le concept d'égalité, d'équité et de diversité (EDI) semble vouloir plus récemment s'imposer puisqu'étant associé à des démarches concrètes d'inclusion au sein d'organisations de divers secteurs d'activités, dont le milieu universitaire. (Chaires de recherche du Canada, 2022; Tamtik et Guenter, 2019; Brière et al., soumis). Cela dit, la prolifération de ces initiatives en matière d'EDI doit être soumise à un regard analytique et critique afin de mieux documenter par des données empiriques la complexité de l'inclusion en tant que processus de changement et de transformation organisationnelle permettant de faire émerger de nouvelles connaissances quant à l'impact réel de ces nouvelles initiatives.

Compte tenu des défis éthiques et sociaux soulevés par l'inclusion dans les organisations, nous encourageons les contributions mobilisant les diverses disciplines des sciences de gestion, y compris via un dialogue fécond avec les sciences sociales. De surcroît, les auteurs et auteures sont invités (sans que ce soit exclusif) à adopter une approche dialectique de la thématique, de sorte que soient mises en évidence les perspectives françaises et nord-américaines. Cet exercice permettra, selon une logique de fertilisation croisée, de nourrir l'innovation managériale et d'inspirer de nouvelles pratiques d'adaptation des politiques de gestion aux contextes locaux, notamment pour les organisations multinationales.

Les soumissions pourront aborder les sujets suivants, sans que cette liste ne soit exhaustive :

- **Passer du management de la diversité à l'inclusion.**

Une certaine confusion demeure entre management de la diversité et inclusion (Murphy, 2018). Alors que le management de la diversité se focalise, selon une perspective légale, sur les différentes démographies qui font l'objet de discriminations, il pourra s'agir d'interroger davantage la sémantique permettant de dissocier la diversité de l'inclusion.

- **La mesure au service de l'inclusion.**

Qu'elle soit un préalable à l'action (une téléologie), un modus operandi ou un moyen de juger de l'efficacité et de l'impact des dispositifs mis en place, la mesure de l'inclusion est d'actualité. Bien qu'elle continue de faire débat en France malgré les clarifications apportées par le Défenseur des droits (avis n°18-20 sur l'article 61 du projet de loi PACTE relative à la croissance et la transformation des entreprises), comment s'inspirer des expériences internationales de mesure de l'inclusion dans le domaine professionnel (Chung et al., 2020 ; Rezai et al. 2020) et à quelles fins?

- **Le management inclusif, une valorisation de toutes les formes de singularités?**

Malgré la variété parmi les critères et caractères de diversité, les études récentes continuent de se focaliser très largement sur le genre et dans une moindre mesure sur le handicap (Garg et al., 2021). Quels autres critères de singularisation (et/ou de catégorisation sociale) devraient-ils faire l'objet d'une attention de la recherche en matière d'inclusion ? Ou bien faudrait-il au contraire viser l'appartenance au groupe, quelles que soient les minorités en jeu (Lachapelle et al., 2022) ? Qu'en est-il de l'approche intersectionnelle dans ce contexte qui montre l'importance de prendre en compte les effets imprévisibles de l'articulation des différents systèmes d'oppression? (Collins et Bilge, 2020)

- **Quels leviers pour des comportements et un leadership inclusif?**

Des modèles émergent pour caractériser les compétences managériales qui favorisent les approches inclusives (Barth, 2018), en s'appuyant sur les ressorts de l'inclusion par opposition à ceux de l'exclusion (Bernstein et al., 2020 ; Shore & Chung, 2023). Bien que ces modèles soient prometteurs, quels autres ressorts que ceux de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986) pourraient alimenter cette réflexion ? Sachant que les comportements interpersonnels du personnel et des gestionnaires sont un des éléments centraux du système d'inclusion (Ferdman et Dean, 2014), qu'en est-il de l'impact des biais inconscients et des comportements inclusifs (Brière et al, 2022) sur la réduction des inégalités et l'inclusion en organisation?

- **Quel rôle pour l'équipe dirigeante dans le management inclusif et pour quels bénéfices?**

Le soutien du sommet de la hiérarchie aux politiques d'inclusion, qu'il s'agisse de partager une vision ou de s'impliquer au quotidien dans les actions, apparaît comme déterminant de la réussite de telles politiques (Bruna, 2016 ; Moore et al., 2010). Il conviendrait néanmoins de pouvoir étayer plus précisément le lien établi entre les formes (modalités, temporalités, etc.) de soutien aux politiques d'inclusion et l'efficacité, voire l'impact de ces politiques.

- **Vers une organisation inclusive?**

L'ouverture croissante de l'enseignement supérieur à des catégories d'étudiants qui étaient habituellement marginalisés amène à adapter les environnements d'apprentissage, de sorte que chaque apprenant soit préparé pour une réussite optimale (Araujo et al., 2022). Comment les entreprises et les organisations professionnelles peuvent-elles s'inspirer de ces pratiques et ainsi compléter les dispositifs d'audit des politiques de diversité (Klarsfeld & Tati, 2012 ; Bruna, 2016)? Au-delà des formations qui adressent les biais humains notamment en matière de recrutement, quelles autres initiatives et outils pour favoriser l'empowerment de l'inclusion par les salariés (Bruna & Chanlat, 2017)? Dans le contexte des initiatives organisationnelles, comment s'assurer d'avoir aussi comme chercheur.es des méthodologies de recherche inclusives? (Stockless & Brière, 2024)

- **Le rôle de l'entrepreneuriat dans le management inclusif.**

Face aux discriminations constatées dans le monde du travail, l'entrepreneuriat de nécessité (Fayolle & Nakara, 2012) est souvent décrit par les populations qui en sont victimes comme une alternative forcée à l'insertion dans un emploi salarié. Pour autant, plusieurs mythes persistent sur les entrepreneures issues de la diversité (Tremblay, Brière et Poroli, 2020) et les expériences et pratiques des entrepreneurs constituent aussi des exemples de pratiques inclusives dont les organisations peuvent s'emparer. À ce titre, des approches biographiques pourraient montrer comment des entrepreneurs issus de la diversité peuvent être des modèles de résilience, dans le prolongement des travaux de Bernard & Dubard Barbosa (2016). Par-delà même l'entrepreneuriat social, émergent des modèles novateurs d'entrepreneuriat à impact sociétal positif (Csanyi-Virag et Polge, 2021). L'entrepreneuriat peut-il être une source et une solution aux défis de l'inclusion ? Un entrepreneuriat par nécessité, souvent synonyme de précarité, est-il réellement inclusif (Fayolle & Nakara, 2012)?

Ces différentes thématiques ne sont pas limitatives ; ce numéro spécial se veut ouvert à toutes les contributions originales, théoriquement fondées et rigoureusement menées, portant sur le management inclusif dans les organisations.

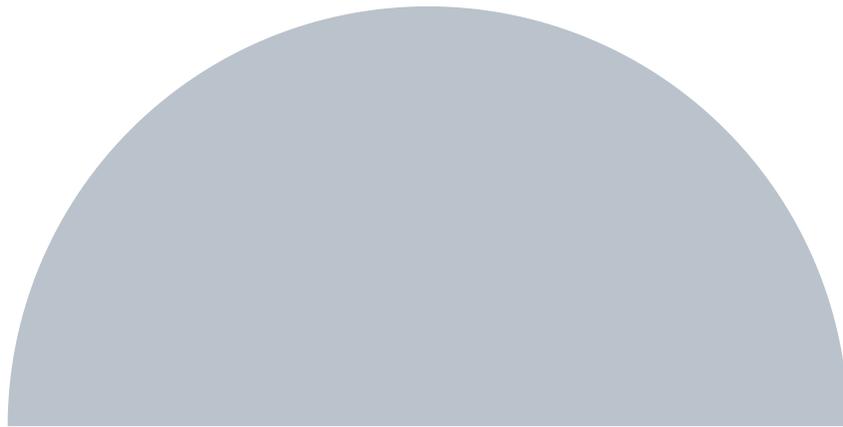
Positionnement épistémologique et méthodologique

Adoptant une perspective transdisciplinaire et multiméthode, ce numéro spécial de la revue Relations Industrielles / Industrial Relations se propose d'accueillir des articles originaux en langue française ou en langue anglaise, à caractères théorique, méthodologique et/ou empirique, à même d'éclairer les promesses et les défis, les approches et les outils, les pratiques et les impacts du management inclusif en organisation. Et ce, des deux côtés de l'Atlantique.

Accueillant bien qu'exigeant, ce numéro spécial sera ouvert aux contributions conceptuelles aussi bien qu'aux explorations systématiques de l'état de l'art (méta-analyses, études bibliométriques, etc.), aux revues narratives et compréhensives de la littérature qu'aux études de cas signifiantes, etc. Il accueillera tout particulièrement (mais non exclusivement) des recherches comparatistes, multi-cas et/ou longitudinales, d'estampille contextualiste. Il assume une ambition internationale.

Calendrier prévisionnel

- 15 décembre 2024 : date limite d'envoi des soumissions (manuscrit entre 7 000 et 8 000 mots, bibliographie incluse, en français ou en anglais) ;
- 31 décembre 2024 : première décision éditoriale par le comité éditorial ;
- Jusqu'au 1er avril 2025 : évaluation par les pairs à l'aveugle ;
- 15 août 2025 : soumission de la version révisée du manuscrit ;
- 4e trimestre 2025 : publication du numéro spécial.



Références

- Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M. et Rumens, N. (2021). Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations. *Organization*, 28(2), 211-227.
- Araujo Dawson, B., Kilgore, W., & Rawcliffe, R. M. (2022). Strategies for creating inclusive learning environments through a social justice lens. *Journal of Educational Research and Practice*, 12, 2.
- Barth, I. (2018). *Manager la diversité: De la lutte contre les discriminations au management inclusif*. Dunod.
- Bernard, M. & Dubard Barbosa, S. (2016). Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, 19, 89-123.
- Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2020). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*, 167, 395-410.
- Boubakary, B., & Peretti, J. M. (2023). Management inclusif et performance durable de l'entreprise : une revue systématique de littérature. *Revue Management & Innovation*, (3), 55-75.
- Brière, S. Pulido, B. Beguerie-Goddaert, C. Stockless, A. (soumis), Enjeux et défis liés aux démarches d'inclusion : que peut nous apprendre l'expérience du milieu universitaire au Canada? *Revue canadienne d'enseignement supérieur/Canadian Journal of higher Education*.
- Brière, S., Auclair, I. Keyser-Verreault, A. Laplanche, L. Pulido, B. Savard, B. St-Georges, J. Stockless, A., (2022) *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*, Presses de l'Université Laval, 172.
- Bruna, M. G. (2016). Des acteurs, des règles et des savoirs: régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique diversité. *Revue management et avenir*, (86), 163-192.
- Bruna, M. G., & Chanlat J. F. (2017). La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle: Cadrage théorique et exemples empiriques. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(1), 205-245.
- Bruna, M. G., Yanat, Z., & Tchankam, J. P. (2018a). Justice organisationnelle et politiques de diversité: une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien. *Question (s) de management*, (22), 83-99.
- Bruna, M. G., Chanlat, J. F., & Chauvet, M. (2018b). Du portage d'une politique de diversité comme levier de changement au management de la diversité comme clé de la performance d'une organisation. *Management et diversité*, 35.
- Chaires de recherche du Canada. (2022). *Exigences et pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion*. <https://www.chairs-chaieres.gc.ca/program-programme/equity-equite/index-fra.aspx>
- Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., de Freitas, M. E. & Ozbilgin, M. (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 5-13
- Csanyi-Virag, V. & Polge, M. (2021). L'entrepreneuriat peut-il être inclusif en situation de handicap ? Contribution de la théorie des capacités dynamiques. *Management & Sciences Sociales*, 30, 179-206.
- Cassell, C., Watson, K., Ford, J., & Kele, J. (2022). Understanding inclusion in the retail industry: incorporating the majority perspective. *Personnel Review*, 51(1), 230-250.

Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102.

Collins, P. H. et Bilge, S. (2020). *Intersectionality*. Hoboken Wiley.

Fayolle, A. & Nakara, W. Création par nécessité et précarité : la face cachée de l'entrepreneuriat , *Cahier de Recherche*, n°2010-08 E4, Cerag, Université Pierre Mendès-France, Grenoble

Ferdman, B. M. et Deane, B. (2014). Diversity at work: The practice of inclusion. *Wiley Online Library*. <https://doi.org/10.1002/9781118764282>

Fujimoto, Y., Rentschler, R., Le, H., Edwards, D., & Härtel, C. E. (2014). Lessons learned from community organizations: Inclusion of people with disabilities and others. *British Journal of Management*, 25(3), 518-537.

Garg, S., & Sangwan, S. (2021). Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010–2017. *Vision*, 25(1), 12-22.

Klarsfeld, A., Ng, E., & Tatli, A. (2012). Social regulation and diversity management: A comparative study of France, Canada and the UK. *European Journal of Industrial Relations*, 18(4), 309-327.

Lachapelle, M., St-Onge, S., & Arcand, S. (2022). L'importance des schémas mentaux en matière de diversité : étude exploratoire auprès d'employeurs situés en région. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 77(1).

Laïchour, H., & François Chanlat, J. (2020). L'inclusion professionnelle des salariés issus des territoires urbains français dits en difficulté: un état des lieux. *Management & sciences sociales*, (29), 109-125.

Marbot, E. & Nivet, B. (2013). Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française : réalité, opportunité et aliénation. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 50–60.

Moon, K. K. (2018). Examining the relationships between diversity and work behaviors in US federal agencies: Does inclusive management make a difference?. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 218-247.

Moore, M. E., Konrad, A. M., & Hunt, J. (2010). Creating a vision boosts the impact of top management support on the employment of managers with disabilities: The case of sport organizations in the USA. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(6), 609-626.

Murphy, W. (2018). Distinguishing diversity from inclusion in the workplace: Legal necessity or common sense conclusion. *Journal of Business Diversity*, 18(4), 65-83.

Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?. *British Journal of Management*, 25(1), 23-39.

Renaut, A. (2009). *Un humanisme de la diversité, Essai sur la délocalisation des identités*, Bibliothèques des savoirs, Flammarion.

Rezai, M., Kolne, K., Bui, S. et al. Measures of Workplace Inclusion: A Systematic Review Using the COSMIN Methodology. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 420–454 (2020).

Sparkman, T. E. (2019). Exploring the boundaries of diversity and inclusion in human resource development. *Human Resource Development Review*, 18(2), 173-195.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.

Shore, L. M., & Chung, B. G. (2023). Enhancing leader inclusion while preventing social exclusion in the work group. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100902

Stockless, A., Brière, S. (2024) How to encourage inclusion in a qualitative research project using a Design-Based Research methodology? *International Journal of Qualitative Methods*, 23 <https://doi.org/10.1177/16094069241227852>

Syed, J., & Ozbilgin, M. (2019). Managing diversity and inclusion: An international perspective. Sage.
Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson Hall.

Tamtik, M. et Guenter, M. (2019). Policy analysis of equity, diversity and inclusion strategies in Canadian universities—how far have we come? *Canadian Journal of Higher Education*, 49(3), 41-56.

Tatli, A.; Vassilopoulou, J.; Ariss, A. and Özbilgin, M. (2012) The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses : The case of the UK, France and Germany, *European Journal of Industrial Relations* .

Tremblay, M., Brière, S., Poroli, C., (Sous la direction) (2020) *Déconstruire les mythes pour mieux accompagner une diversité d'entrepreneures*, Presses de l'Université Laval, 122 p.