

CONTACTS



Le Groupe Arthur Hunt et le Groupe Henner développent une offre commune dans la gestion préventive, curative et prédictive de la santé au travail et de l'absentéisme en s'appuyant sur leurs compétences d'analyse, de conduite du changement et de pilotage des risques afin de donner aux dirigeants d'entreprise davantage de marges de manœuvre et gagner en performance sociale.

Anne ANDRÉ
Directeur Général Délégué
Business Unit Conseil
06 24 46 21 01
aandre@henner.com
www.henner.fr

Fabienne PASCAUD
Associée
06 09 93 22 43
pascaud@arthur-hunt.com
www.arthur-hunt.com

Jean-Claude FROBERT
Senior Manager
06 16 40 07 22
jcfrobert@henner.com
www.henner.fr

Estelle BOQUET
Manager pôle inclusion
06 80 90 57 56
boquet@arthur-hunt.com
www.arthur-hunt.com

Couverture photo © BETTY F - Portraits : Ayméric Warmé-Janville - Création i2P - Édition AHC - Henner

LIVRE BLANC



#INCLUSION DURABLE



Sommaire

Regards croisés	p. 4
La genèse de l'enquête #inclusiondurable2018	p. 6
<i>« Pluralité et égalité, les deux faces d'une même pièce »</i> Interview de Loubna Méliane, Leader pluralité et égalité, Onepoint	p. 8
1 L'inclusion, un enjeu majeur pour l'attractivité et la différenciation des entreprises	p. 10
<i>« L'inclusion dans les entreprises : moins de paroles, plus d'actes »</i> Interview de Denis Lafay, journaliste et écrivain	p. 16
2 L'inclusion au coeur de la performance des organisations	p. 18
<i>« L'exigence de performance indissociable de la considération des besoins de la personne »</i> Interview de Emmanuelle Lièvremon, Directrice santé et qualité de vie au travail, L'Oréal	p. 24
3 L'inclusion : différences, singularités, le rôle de l'entreprise dans l'innovation sociale	p. 26
<i>« Partir des perceptions du terrain pour construire une politique inclusive »</i> Interview de Sylvie Inizan, DRH, INRIA	p. 30
4 Qualité de vie au travail et inclusion : les deux piliers d'une politique RH ambitieuse	p. 32



Concilier l'intérêt économique, l'impact social et la quête de sens

L'entreprise inclusive, l'entreprise de demain

Que proposent à leurs collaborateurs les entreprises performantes ? Comment attirent-elles les talents ? Comment parviennent-elles à fidéliser leurs salariés ?

Au-delà des performances économiques et des positionnements marché, toutes les organisations se posent ces questions... et expérimentent pour trouver les réponses adaptées à leur contexte.

La qualité de vie au travail (QVT) arrive ainsi en quelque sorte comme le Graal des politiques RH : Il est aujourd'hui admis qu'une démarche sincère en faveur de l'amélioration de la QVT répond aux enjeux des entreprises en matière d'attractivité et de fidélisation des talents. Elle participe également à réduire l'absentéisme, booste la motivation et favorise l'engagement pour, in fine, améliorer la productivité et la performance globale de l'entreprise. La QVT s'avère donc un vecteur de différenciation essentiel dans un contexte de guerre des talents et de recherche de performance.

Pourtant, malgré l'évolution de fond qu'elle permet dans le rapport entre les collaborateurs et leur entreprise, la QVT n'opère pas la révolution copernicienne attendue : on adapte, on améliore, mais on ne change pas fondamentalement de paradigme. Ce changement de regard et de rapports, nous le retrouvons réellement et concrètement mis en œuvre par les organisations qui innovent socialement, qui tentent l'inclusion.

Ainsi, l'inclusion apparaît comme un axe majeur des politiques RH. En effet, elle permet de **concilier l'intérêt économique, l'impact social et la quête de sens**. Car ne l'oublions pas, les collaborateurs citoyens cherchent à (re)donner sens et valeur à leurs actions. Ils aspirent à travailler en flexibilité et de manière autonome, tout en conciliant vie professionnelle et vie privée, et en étant reconnus par l'entreprise dans leur singularité créatrice de valeur ajoutée.

Les **4 regards** qui viennent illustrer ce livre blanc innovant, chacun à leur façon, au sein de leur organisation et de leur vie, et c'est pourquoi nous avons à cœur de vous livrer leurs visions, leurs témoignages. Si l'inclusion reste une **notion abstraite** pour beaucoup d'entre nous, ces témoignages nous apportent un **éclairage** pour rendre le concept plus concret.

Pourquoi mettre en œuvre une politique inclusive, engagée durablement dans l'action ? Quel est son impact dans l'entreprise ? Et vis-à-vis de l'externe ? Quels sont les indicateurs à prendre en compte pour mesurer les évolutions dans le temps et ses effets ?

C'est tout l'objet de l'enquête **#inclusiondurable2018** menée conjointement par le groupe Arthur Hunt et le groupe Henner. A l'aube d'un changement inéluctable de rapport à l'entreprise, à l'institution, à l'autre, l'inclusion nous pousse à réfléchir au-delà de problématiques RH segmentées et invite à penser différemment l'entreprise performante de demain.

Bonne lecture
Anne et Fabienne



Anne André,
Directeur Général Délégué, BU Conseil, Groupe Henner
et Fabienne Pascaud,
Associée, Groupe Arthur Hunt



La genèse de l'enquête #inclusiondurable

Il s'agit au départ de la rencontre de deux hommes, Axel PARKHOUSE, Président du Groupe Arthur Hunt et Charles ROBINET-DUFFO, Président du Groupe Henner, qui partagent des valeurs et une vision communes de leurs métiers : créer de la valeur pour leurs clients, défendre la relation au travail. Depuis de nombreuses années, le Groupe Arthur Hunt et le Groupe Henner œuvrent, chacun dans leurs domaines d'expertise, à la reconnaissance et à la valorisation de la santé et de la qualité de vie au travail.

Portés par des valeurs communes et une conscience profonde de l'importance des femmes et des hommes dans la réussite des entreprises et organisations, nous avons souhaité évaluer la place de l'inclusion dans le quotidien de travail de nos clients.

Dans un contexte où la qualité de vie au travail est de plus en plus vecteur de différenciation pour les entreprises, où les talents sont plus que recherchés et où la performance des organisations dépend

toujours plus des femmes et des hommes qui les composent, les enjeux de l'inclusion sont majeurs pour les Directions Générales.

Chacun aspire, de manière très légitime, à être considéré dans son travail et à trouver sa place au sein des organisations, à y trouver non seulement salaire et rôle social, mais aussi utilité et sens. Le changement de paradigme au sein des entreprises est ainsi plus que jamais d'actualité.

A la norme toute puissante à laquelle tous doivent se conformer, se substitue petit à petit l'idée que l'organisation doit s'adapter pour permettre à chacun de trouver sa place, d'être en situation de produire et d'apporter la valeur ajoutée pour laquelle il ou elle a été recruté(e).

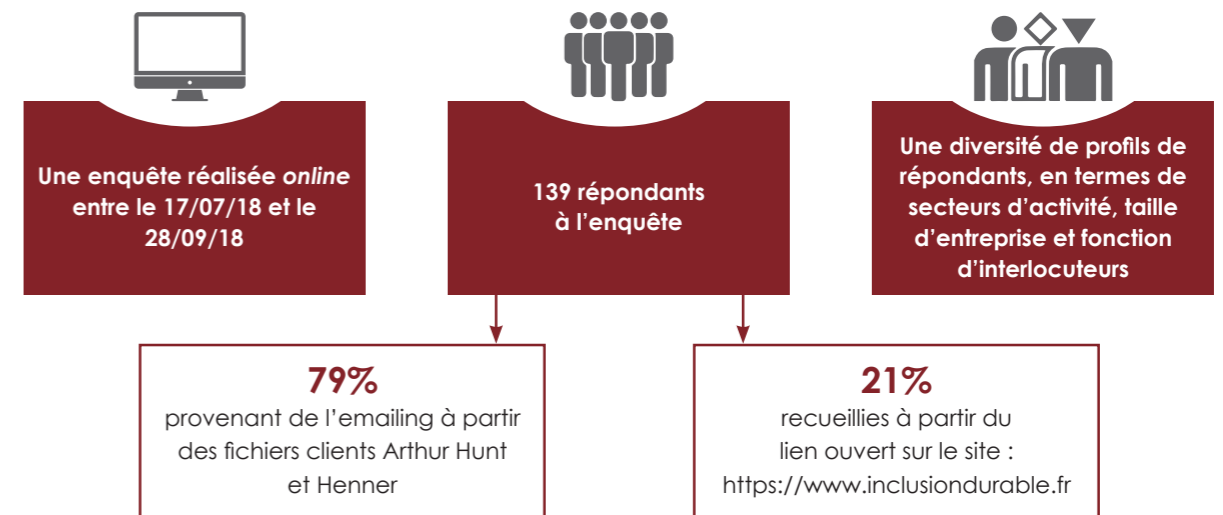
Comment relever ce défi ? Comment rendre concret ce concept d'inclusion ? Comment évaluer son impact sur les actions RH et la marque employeur ?

Différents constats sont ainsi à l'origine de cette enquête #inclusiondurable2018 :



La méthodologie de recueil

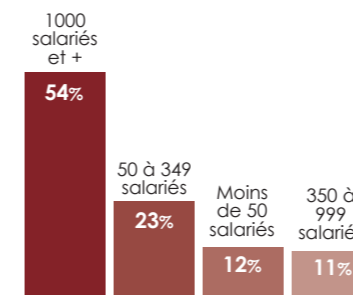
L'enquête a été adressée l'été 2018 à un panel de clients identifié par le Groupe Arthur Hunt et le Groupe Henner.



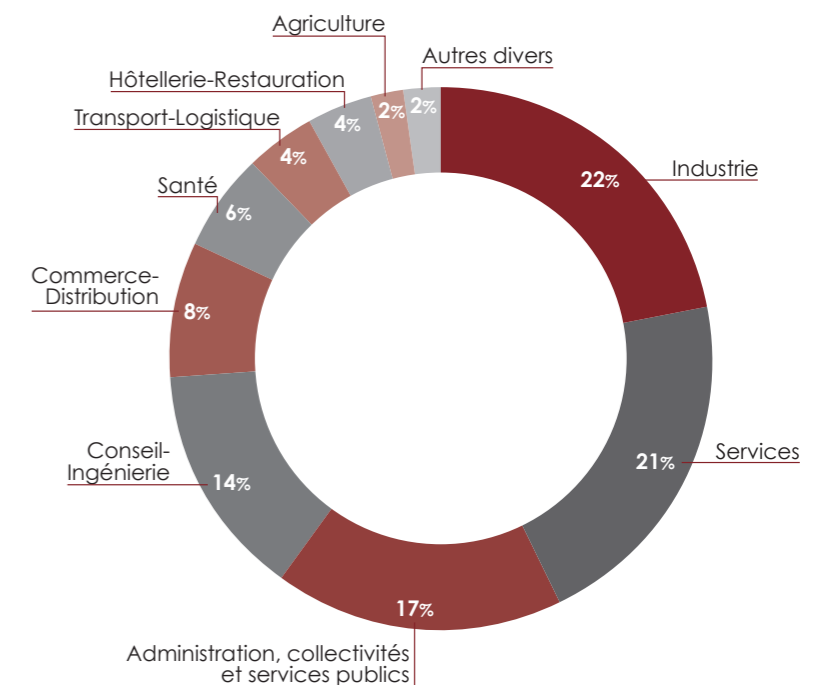
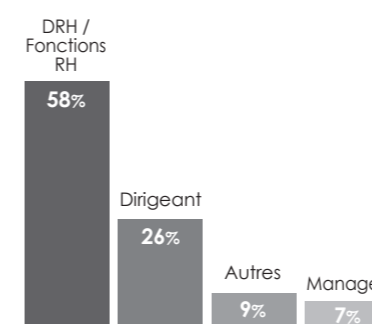
L'échantillonnage

Une forte représentation des grandes entreprises, des fonctions RH/DRH et une diversité de secteurs d'activité représentés.

Taille d'entreprise



Fonction de l'interlocuteur



Pluralité et égalité, les deux faces d'une même pièce



Loubna Méliane
Leader pluralité et égalité,
Onepoint

Loubna Méliane a rejoint Onepoint pour traiter des questions d'égalité et de pluralité au sein de l'entreprise. Elle nous présente sa vision de l'inclusion durable et les chantiers mis en œuvre chez Onepoint pour répondre aux enjeux de l'entreprise du 21^e siècle.

Quelle est votre définition de l'inclusion durable ?

Lors de mon parcours militant, parler de diversité, mixité et d'égalité était courant. L'inclusion, en revanche, est un terme avec lequel je me familiarise depuis mon arrivée chez Onepoint. D'ailleurs, au départ, j'avais proposé de définir les périmètres de mon action autour des principes de « mixité » et d'« égalité ». Puis, en discutant de ce sujet avec des collaborateurs, nous nous sommes interrogés sur l'opportunité du

Venez tel que vous êtes

terme « mixité » qui renvoyait surtout à la question de l'égalité femme-homme. C'est alors que notre réflexion nous a amenés vers le terme plus inclusif et ouvert de « pluralité ». Il est d'autant plus approprié que l'une de nos valeurs fondamentales, est l'ouverture, permettant ainsi à chacun de trouver sa place dans l'entité collective. Seuls les talents comptent. La pluralité et l'égalité sont comme des miroirs se faisant face. La pluralité, c'est dire aux talents, venez tel que vous êtes.

On assiste ainsi à une responsabilité élargie de l'entreprise. Pourquoi ?

C'est l'entreprise du 21^e siècle ! Aujourd'hui, il paraît impossible de faire comme si les problèmes qui existent à l'extérieur de l'entreprise disparaissent une fois passées les portes du bureau.

L'entreprise doit protéger les siens, les talents qui l'ont choisie ; elle doit leur permettre de grandir, d'évoluer, et de s'exprimer. Et pour cela, ils ne doivent pas être victimes de discrimination quelle qu'elle soit : personne ne doit se sentir exclu à cause de son genre, de son handicap, de son orientation sexuelle. La question que doit se poser l'entreprise c'est : « Comment permet-on à chacun et à chacune de trouver sa place ? »

L'entreprise doit protéger les siens

Mon rôle et ma réponse à cette question c'est : en protégeant, en étant vigilant, en permettant à chacun de co-construire notre identité collective.

Dans une logique de vivre ensemble, comment permettre justement à chacun de trouver sa place ?

Nous sommes une entreprise qui a toujours prôné la richesse par la diversité et l'ouverture. La Direction l'a compris depuis longtemps et a jugé important de mettre en place des outils, notamment numériques, et des dispositifs pour valoriser cette mixité et permettre aux collaborateurs de s'épanouir, se sentir libres et d'être au maximum de leur potentiel. Un aspect important chez Onepoint, c'est que les choses émanent des collaborateurs et non uniquement à partir de points de vue d'experts ou de managers. Nous sommes dans la co-construction régulière avec les collaborateurs motivés et impliqués dans des groupes de travail dédiés. Cette mobilisation montre que la volonté de s'approprier ces sujets est bien réelle.

Ainsi, neuf groupes de travail ont été mis en place.

Le sponsoring et leadership : un collaborateur reconnu accompagne un autre collaborateur pour l'aider à progresser dans sa carrière ; **Coaching** : sur des thématiques ciblées ; **la sensibilisation** de chacun et chacune notamment sur **les stéréotypes et les préjugés** avec une semaine de sensibilisation ;

le **développement de partenariat** : notamment les relations école-entreprise : susciter des vocations, attirer les femmes d'écoles d'ingénieur et inviter des étudiants sur des projets spécifiques ; le **développement de réseaux**, en particulier en soutenant les actions « Nos quartiers ont du talent » et la création du réseau Le Potentiel Onepoint au féminin ; **développement de nouveaux engagements** : signature de la charte de l'engagement LGBT de l'Autre Cercle lors de la journée de lutte contre l'homophobie ; le **baromètre social** : élaboration de questionnaires pour faire un état des lieux complet sur la perception des discriminations. Ces données nous permettront d'avoir une approche plus concrète. C'est une amorce de nos futures réflexions et non une finalité.

C'est un rôle de facilitateur qu'est le mien dans ce cadre.

Concrètement, comment cette pluralité prend-elle corps au sein de l'entreprise ? Comment passer du discours aux actes ?

Il faut que ce soit une démarche authentique et sincère. Elle doit être une réalité vécue au quotidien par les collaborateurs. Chez nous, la pluralité existe bel et bien. En échangeant avec différents collaborateurs, je me suis rapidement rendue compte qu'ici les profils atypiques sont loin d'être rares. Entre les personnes ayant grandi à l'étranger, celles en reconversion professionnelle, les jeunes diplômés découvrant le

La seule limite, c'est le respect des autres

monde du travail... cette diversité apparaît comme une richesse nécessaire. Nous évoluons dans un environnement innovant en matière de gouvernance, d'organisation, de fonctionnement... Nous avons besoin de profils capables de s'adapter et de s'épanouir à ce contexte original. J'évoquerai Amélie, photographe sur des scènes de crime dans la médecine légale qui a décidé de suivre une formation de développeur et qui passe une certification en data pour travailler dans la cybersécurité. Nous devons nous appuyer sur la force de ces parcours de vie qui témoignent que les seules limites sont le respect des autres et la créativité !

1

L'inclusion, un enjeu majeur pour l'attractivité et la différenciation des entreprises



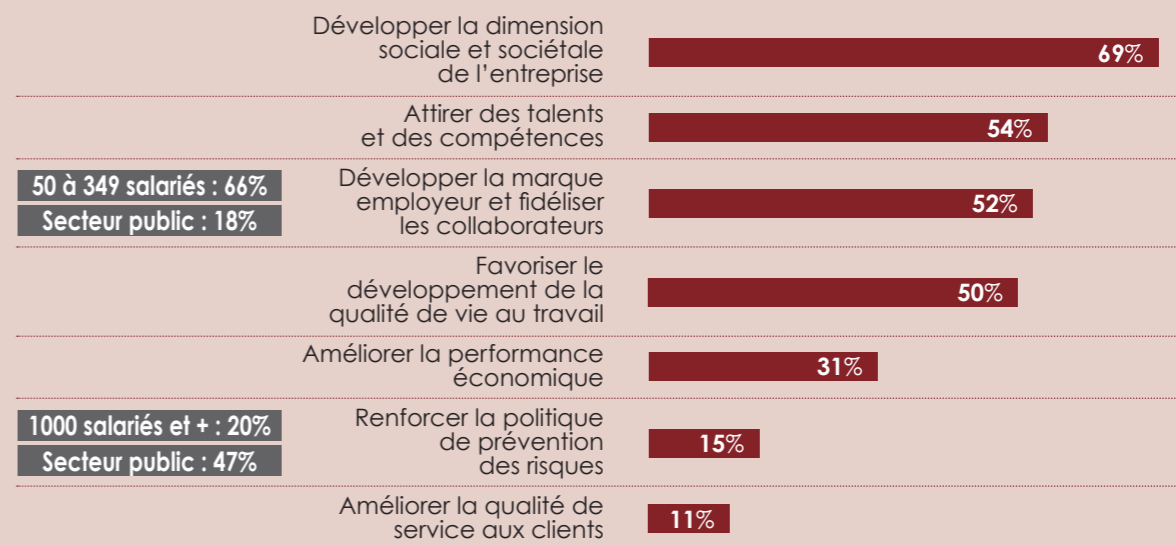
Les exigences économiques, la transformation digitale et ses implications organisationnelles donnent à la fonction RH une dimension stratégique. Quittant ses attributions classiques, d'administration ou de gestion de la masse salariale, et s'appropriant les concepts sociétaux de bienveillance et d'inclusion, la fonction RH s'affirme en tant que business partner, et fait entrer de plain-pied l'entreprise dans l'ère de la 4^{ème} révolution industrielle.

Inclusion en entreprise : un enjeu majeur en 2019

Une entreprise n'est-elle attractive aux yeux de ses clients, candidats, collaborateurs, prestataires, sous-traitants... qu'à travers le prisme de son chiffre d'affaires ? Si par essence, elle a une vocation économique, par la création de richesse et d'emplois, l'organisation participe aussi à la vie collective. Mais comment sortir de ces lieux communs ? Comment devenir aussi

attractive que « différenciante » ? Comme le souligne l'étude menée par le Groupe Arthur Hunt et le Groupe Henner, l'entreprise dispose d'atouts propres : son projet et les valeurs promues, mais aussi la diversité des missions confiées à ses collaborateurs. L'enquête confirme que l'environnement et la qualité de vie au travail (QVT) proposés se révèlent également de forts leviers d'attractivité.

Quels sont les objectifs de l'inclusion durable ?



Des bénéfices perçus avant tout vis-à-vis de l'externe : politique, RSE, attractivité, marque employeur ... et aussi

Pour l'interne : le bien-être et la qualité de vie au travail ... avant la dimension performance économique / qualité de service aux clients.

Plus globalement, l'inclusion et ses composantes, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ainsi que la diversité touchent des enjeux sociaux, organisationnels et in fine stratégiques. Ils permettent

L'enquête confirme que l'environnement et la qualité de vie au travail proposés se révèlent de forts leviers d'attractivité

à l'entreprise de se **différencier**, **d'attirer** et de **fidéliser des talents** et des compétences, de développer sa **marque employeur**, mais également d'accroître sa **performance économique**.



Entre réglementation et maîtrise de sa politique inclusive

Les lois en vigueur et les réglementations participent à la prise de conscience des entreprises vis-à-vis de l'inclusion. C'est le cas à propos du handicap, de l'égalité femme-homme, de la non-discrimination... Cependant, d'autres facteurs y contribuent également tels que les études d'opportunité (business case) en matière de recrutement, de gestion des talents, d'innovation, les initiatives de grands groupes qui ont compris que leur croissance passait par le développement de leurs collaborateurs sur ces questions. Le mouvement est en marche. Aux Etats-Unis, le CEO Action for Diversity and Inclusion, qui regroupe plus

Le processus du changement s'inscrit donc dans le temps, car seuls une démarche et un engagement durables donneront naissance à un système inclusif

de 250 PDG à travers le monde, s'engage à faire progresser la diversité et l'inclusion au sein des entreprises signataires. Pour ce faire, chacune développe ses propres initiatives et expérimentations partagées sur le site de l'organisme. Autre exemple : l'initiative #StOpE, impulsée par L'Oréal France, EY et AccorHotels, visant à développer et communiquer un livret de bonnes pratiques pour lutter contre le sexisme, a été lancée le 5 février dernier. 30 organisations en sont signataires et s'engagent à déployer au moins une action par an ; la démarche n'est pas théorique, mais concrète puisqu'elle part de propositions terrain. Il s'agit donc moins de

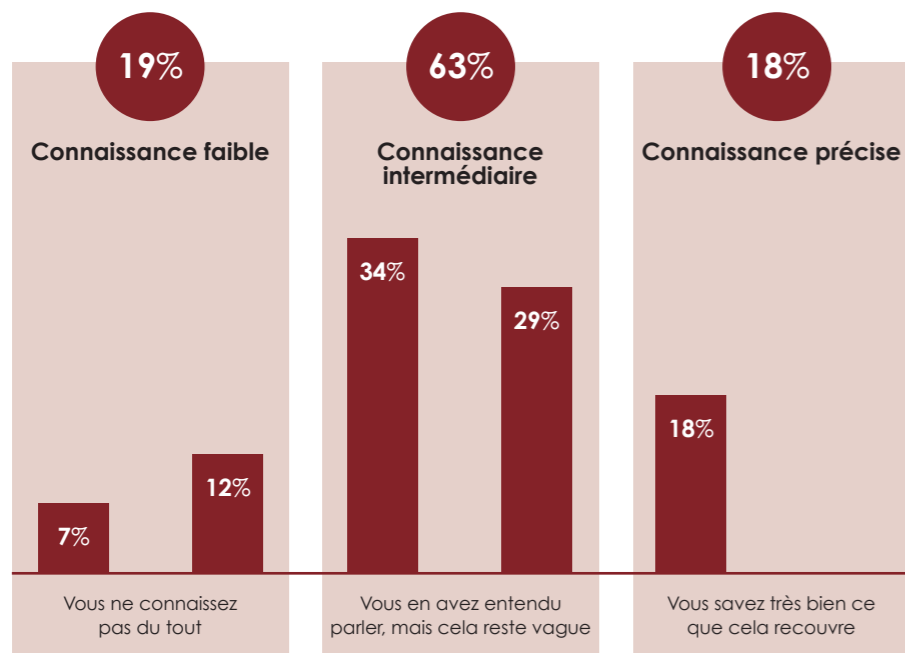
se conformer à une norme que d'agir pour changer les habitudes et les comportements. En France, l'inclusion est un sujet émergent comme en témoigne l'étude du Groupe Arthur Hunt et du Groupe Henner. Des répondants estiment en avoir une bonne connaissance, quand l'autre moitié ne sait pas de quoi il s'agit ou en a très peu entendu parler. Être inclusif, est-ce développer de nouvelles formes de travail, avoir une politique handicap

active ou s'assurer de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ? C'est tout cela à la fois évidemment, mais pas seulement. Pour près de la moitié des répondants à l'enquête, le sujet se retrouve donc à l'ordre du jour, tout comme celui de la QVT - un taux qui atteint 56 % pour les organisations de 1 000 salariés et plus - quand 20 % d'entre elles prévoient de se lancer sur ces sujets en 2019. Et ce n'est là que le début d'un long chantier.

12

13

Quelle connaissance avez-vous de l'inclusion ?



Le secteur public plus avancé sur la connaissance de l'inclusion ainsi que les DRH/Fonctions RH

Une problématique en émergence : avec une connaissance du concept de l'inclusion qui nécessite d'être approfondie et rendue concrète

Avez-vous prévu de mettre en place une politique en matière d'inclusion et de qualité de vie au travail ?



Les grandes entreprises étant plus avancées que les petites et moyennes entreprises

Quel est le degré de maturité de votre entreprise en matière de :



La QVT, qui désigne et regroupe les actions permettant de concilier l'amélioration des conditions de travail physiques et psychologiques pour les salariés et la performance globale des entreprises, se révèle un enjeu des plus importants pour des entreprises en pleine transformation digitale et organisationnelle. Il en va de l'attractivité de l'organisation, de l'engagement des salariés, de la fidélisation des talents et de ses performances.

Alors les entreprises tentent, essayent, innovent. Elles débutent parfois par l'accessoire (les aspects wellness de la QVT, la communication qui précède l'action de fond, etc.) avant de reprendre les questionnements qui

auraient dû précéder : quelles valeurs managériales ? Quelle organisation du travail ? Quelle culture à faire évoluer pour accueillir ces transformations ? Le processus du changement s'inscrit donc dans le temps, car seuls une démarche et un engagement durables donneront naissance à un système inclusif, c'est-à-dire un système qui garantit de retrouver à tous les niveaux de l'entreprise la diversité de la société. Ce projet politique, profondément intégrateur, reconnaît la singularité des individus, les collectifs, mais aussi l'entreprise comme acteur de la citoyenneté. L'inclusion fait figure de nouveau pacte social.



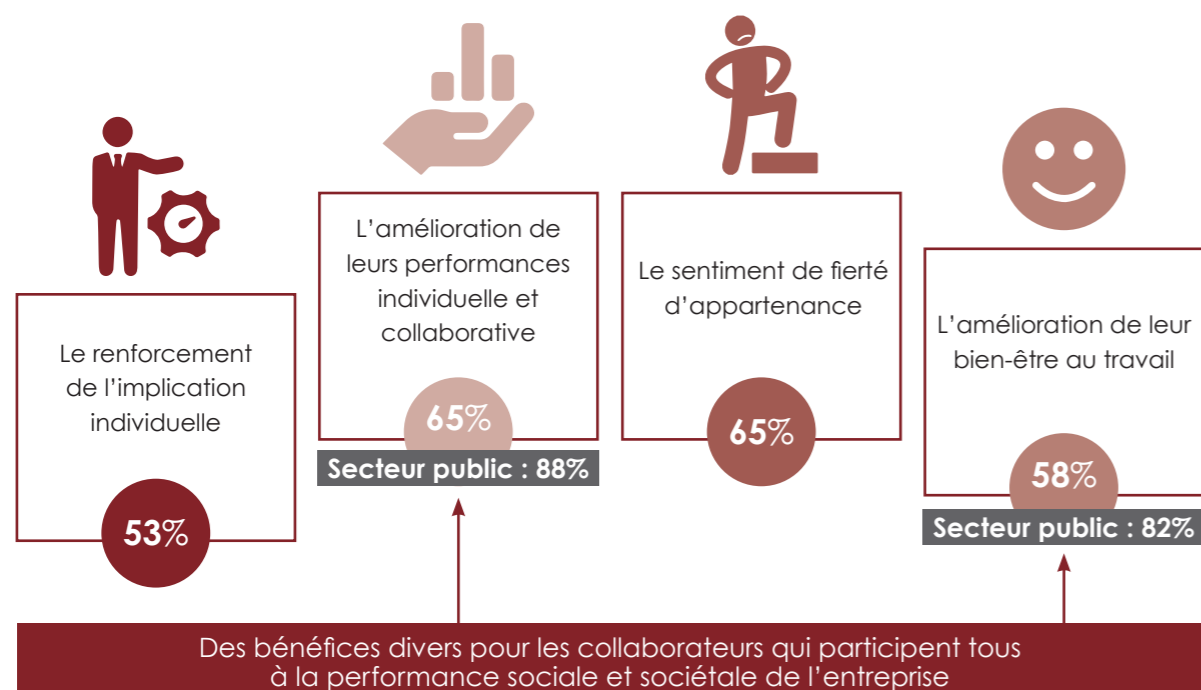
Les aspirations des Millennials⁽¹⁾

Cette approche est loin de laisser indifférentes les jeunes générations qui invitent l'entreprise à revoir ses priorités. Ils sont 62 % à penser qu'elle n'a d'autre ambition que de faire des profits, contre 50 % un an plus tôt. Pour eux, l'urgence serait ailleurs : la création d'emplois, l'impact sur l'environnement et la société, l'innovation, mais aussi la QVT (Source : The Deloitte Millennial Survey 2018). Les attentes formulées en la matière par les jeunes actifs sont claires : l'aménagement du temps de travail et des horaires – télétravail en tête –, l'organisation des espaces de travail,

l'accès à des services améliorant leur bien-être à l'image de conciergeries ou encore de crèches d'entreprise, l'encouragement au développement personnel, la préservation de l'employabilité, l'adoption d'une charte de la diversité... Plus de 80 % des Millennials l'affirment : la démarche de diversité, d'égalité et d'inclusion d'un employeur représente un facteur important lors du choix d'un nouvel emploi (Out to Succeed : Realising the full potential of your LGBT talent, PwC 2018).

⁽¹⁾ Ensemble des personnes nées entre 1980 et 1995

Que peut apporter aux collaborateurs une politique d'inclusion ?



Un enjeu stratégique pour la fonction RH

Si une politique d'inclusion peut générer un sentiment de fierté d'appartenance pour 65 % des participants à l'enquête ou encore le renforcement de l'implication individuelle pour 53 %, le manque d'appropriation du sujet par le management (56 %) et la difficulté à transformer le concept en actions concrètes à déployer (41 %) apparaissent comme des obstacles à sa mise en œuvre. La fonction RH peut piloter le changement organisationnel en embrassant les enjeux d'inclusion. Elle a même un rôle clé à jouer puisque sa raison d'être depuis qu'elle a quitté ses habits d'administration du

personnel, est la gestion, la reconnaissance et la valorisation du capital humain. Elle a donc la légitimité pour endosser le rôle de partenaire stratégique et doit s'emparer de ces thématiques. L'inclusion apparaît comme le levier faisant le lien entre les valeurs et la vision. Diversité, responsabilité sociétale des entreprises et qualité de vie au travail contribuent au développement des performances durables de l'entreprise et doivent être prises en compte dans leur fonctionnement quotidien afin d'anticiper les conséquences des mutations économiques.

L'inclusion dans les entreprises : moins de paroles, plus d'actes



Denis Lafay
Journaliste (fondateur d'Acteurs
de l'économie et conseiller éditorial
de La Tribune) et Directeur de
collection chez l'Aube

A l'heure où le concept d'inclusion se retrouve de plus en plus dans les stratégies RH des entreprises, le journaliste, auteur et chef d'entreprise Denis Lafay met en garde contre les effets d'annonce, de simplification et de réduction marketing. Il rappelle qu'une entreprise réellement inclusive agit avant de communiquer et donne la priorité à la possibilité d'accomplissement de ses collaborateurs grâce au cadre qu'elle propose.

Qu'est-ce que l'inclusion durable ?

L'inclusion, c'est donner sa place à chacun. C'est afficher une stratégie de reconnaissance de chaque individu – y compris dans ses fragilités, occasionnelles ou structurelles. C'est accepter les trésors de la différence. Une stratégie d'inclusion offensive reconnaît chacun dans ce qu'il est « pour lui-même », pas seulement « pour ce qu'il va apporter ».

L'entreprise qui perçoit l'inclusion à travers les gadgets de la QVT et autres team building, crée un nouveau rapport de dépendance entre elle et les collaborateurs, elle prend le risque d'atteindre l'individu dans son intégrité. L'entreprise doit être un lieu d'accomplissement de soi au-delà de nourrir la performance de l'entreprise.

Le mot clé, c'est la liberté. L'enjeu pour l'entreprise, c'est de donner le cadre de cette liberté, de permettre aux individus de prendre le risque d'entreprendre.

Mais comment l'entreprise peut-elle trouver le point d'équilibre entre donner la liberté d'oser,

d'expérimenter, d'entreprendre et l'injonction de performance ? C'est cette complexité qu'elle affronte au quotidien, et qu'elle doit accepter ; l'entreprise doit aspirer à donner aux salariés les moyens de se construire, y compris à des fins indépendantes de son intérêt.

Comment atteindre un tel niveau d'inclusion ?

Il faut d'abord accepter la complexité que nous possédons au fond de nous. Accepter de se mettre en débat et en confrontation avec nous-mêmes. Accepter nos fragilités et notre friabilité... un exercice particulièrement difficile pour tout dirigeant ou chef d'entreprise.

Accepter nos fragilités et notre friabilité

C'est seulement à cette condition que l'on peut accepter les différences, voire les fragilités des autres. Pour qu'elle soit réelle, une politique d'inclusion doit venir à la fois « d'en haut » et « d'en bas ». Le degré de sincérité du propos est primordial. Si les collaborateurs éprouvent l'honnêteté, alors la moitié du travail est accomplie. La notion d'exemplarité est capitale dans ce domaine.

L'enquête #inclusiondurable2018 montre que 65 % des entreprises estiment ne pas prendre suffisamment en compte les conséquences du travail sur la santé des salariés. Qu'en pensez-vous ?

Ce chiffre « fait mal » en effet, mais le totalitarisme de la performance aujourd'hui est tel, que de nombreux chefs d'entreprise ne se donnent même pas la possibilité d'aller vers des actions, des audaces, des expérimentations inclusives. Ils craignent que cela affecte la performance. La vitesse de l'époque actuelle n'arrange rien ; les dirigeants ont du mal à se donner du temps sur ces questions.

Il pourrait y avoir une performance liée à l'inclusion, l'enquête #inclusiondurable2018 montre que c'est un des apports de l'inclusion. Quels indicateurs pourraient être mis en place pour la mesurer ?

Certes, le niveau de turnover, d'absentéisme, le nombre d'arrêts maladie, etc. constituent des indicateurs intéressants qui peuvent être mis en place. Mais ce qui me semble particulièrement important est de bien comprendre la nécessité de l'honnêteté, de l'intégrité du discours de l'entreprise - et la cohérence de ceux développés par l'ensemble des parties prenantes et de la gouvernance. Il est très difficile pour une organisation d'être cohérente : ses injonctions sont nombreuses, changeantes, et souvent aussi paradoxales ; c'est pourquoi l'entreprise doit être prudente, avancer avec humilité et modestie sur ces sujets et se méfier de toute communication manipulatrice.

Ce dont l'entreprise et ses collaborateurs ont besoin est moins de communication que d'actions. J'ai trop souvent vu sur le terrain l'incohérence entre les « valeurs » affichées par l'entreprise et la double réalité à la fois mise en œuvre et vécue par les salariés – elles peuvent être dissonantes - : quand on est utilitariste,

C'est un combat de chaque instant

on rate sa cible. Si la stratégie d'inclusion fait partie de l'ADN de l'entreprise, le salarié va s'en rendre compte spontanément et durablement. Il comprendra qu'il n'est pas l'objet de manipulation et qu'il n'est pas pris au piège. Moins une entreprise communique sur ce qu'elle est censée faire, mieux elle se préserve et se dote des moyens de faire avancer sa politique et de la faire accepter en interne.

Une entreprise s'égare si elle pense avoir accompli définitivement sa démarche d'inclusion. C'est un combat de chaque instant.



L'inclusion au cœur de la performance des organisations



Stark
&
Recreation

A l'image de la croissance d'un pays, la performance d'une entreprise ne se mesure plus uniquement à l'aide d'indicateurs économiques et financiers. Les dimensions sociales, sociétales et environnementales font leur entrée. Mais quels indicateurs retenir pour améliorer la performance globale des organisations ? Comment la fonction RH peut-elle intégrer ces nouvelles règles du jeu ?



Quand l'inclusion parvient à concilier intérêt économique, impact social et quête de sens

Au sein d'une société dominée par l'approche microéconomique, l'entreprise est de plus en plus sollicitée pour apporter du sens. Le projet de loi PACTE, Projet d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises, tente de répondre à cette idée en se donnant notamment pour objectif de rendre l'entreprise plus juste et responsable au niveau social. Dans leur rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » remis au gouvernement en mars 2018, les auteurs Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard préconisent, entre autres, d'intégrer

Intégrer à la définition de l'objet social la notion de « raison d'être »

à la définition de l'objet social la notion de « raison d'être », à savoir le sens donné par l'entreprise à son activité. Elle prendrait alors mieux en compte son impact social, sociétal et environnemental dès l'élaboration de sa stratégie globale. Amorcer et/ou poursuivre un dialogue ainsi que favoriser les interrelations avec et entre les parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, clients, sous-traitants, usagers, consommateurs...) - créatrices de valeur - se révèle donc une clé essentielle pour que l'entreprise concilie intérêt économique, quête de sens et impact sur son écosystème.

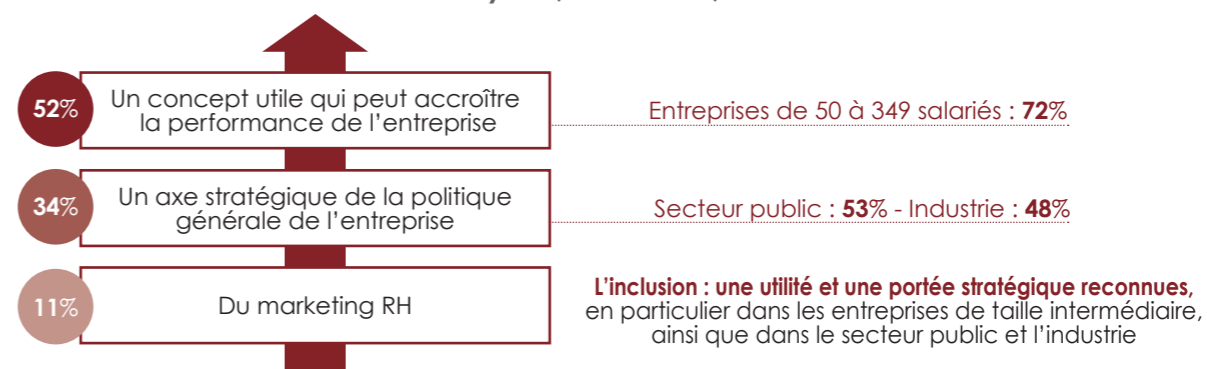


L'inclusion impose de nouveaux indicateurs de performance

Cette conception de l'inclusion, à la fois interne, externe et durable, qui s'inscrit dans le temps, est perçue comme un levier de performance de l'entreprise pour plus de la moitié des répondants à l'enquête

#inclusiondurable2018. Un tiers considère qu'il s'agit d'un axe stratégique de la politique générale de l'entreprise. La notion de performance ne se limite donc plus à la seule dimension économique et financière.

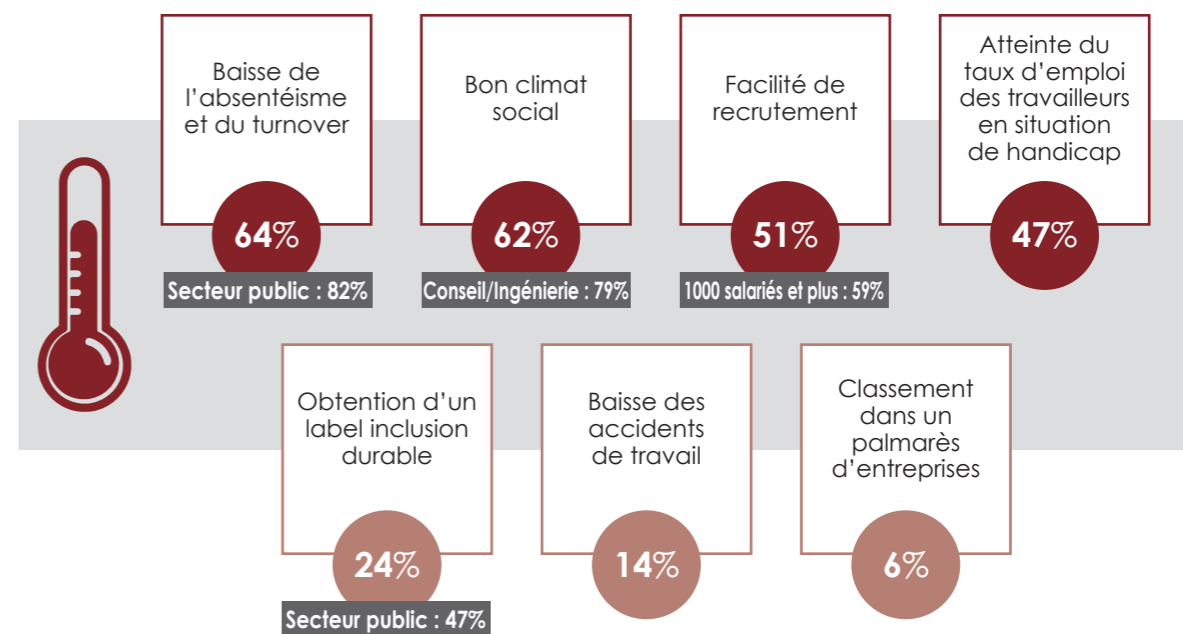
À vos yeux, l'inclusion, c'est ?



Le Forum économique mondial a d'ailleurs revu et corrigé ses indicateurs pour mesurer la performance économique d'un pays avec le lancement de l'Indice de développement inclusif (IDI, cf encadré p21). En plus de la sacro-sainte croissance du PIB, l'organisme prend désormais en compte l'inclusion ou encore l'équité intergénérationnelle. Les perceptions évoluent, l'heure est clairement au changement de paradigme. Au niveau de l'entreprise, développer de nouvelles formes de travail, avoir une politique handicap active, veiller à l'égalité femme-homme, s'impliquer pour la santé des salariés, favoriser l'employabilité des seniors, promouvoir l'emploi des jeunes et l'apprentissage... se révèlent avant tout des déclinaisons de

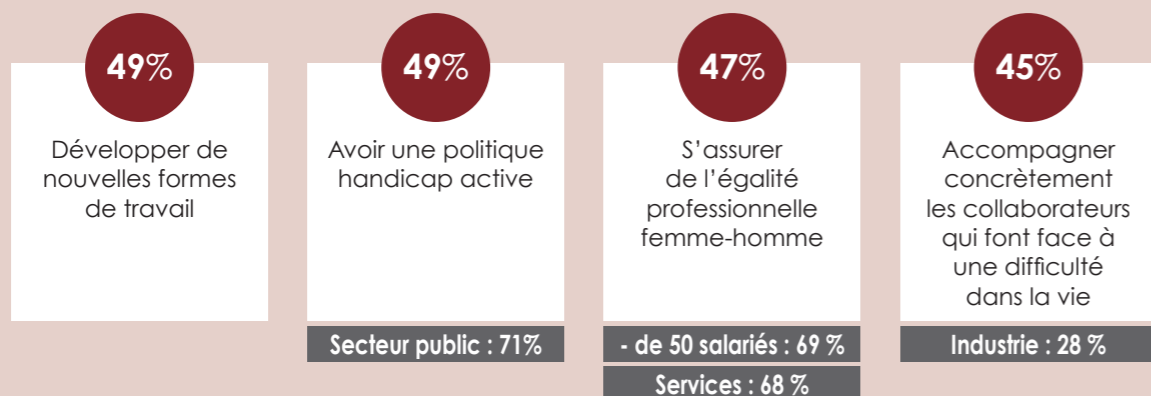
l'inclusion. Ces dernières peuvent également donner lieu à la fixation d'indicateurs permettant de mesurer les effets des actions mises en œuvre. Ainsi, la baisse de l'absentéisme et du turnover, un bon climat social illustré par la signature d'accords, l'atteinte du taux d'emploi des travailleurs en situation de handicap, la baisse des accidents du travail, la capacité à attirer les talents... sont largement perçus comme des données permettant à l'entreprise de savoir où elle se situe et de voir son évolution en fonction des actions déployées. Une réflexion sur les indicateurs pertinents à retenir permet donc aux DRH de se projeter, mais aussi aux entreprises de mesurer les résultats de leurs actions et efforts en matière d'inclusion.

Comment mesurer l'inclusion dans une entreprise ?



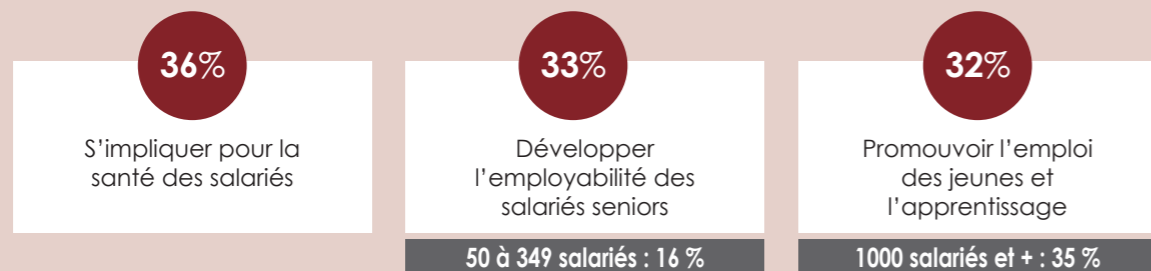
Des indicateurs de mesure de l'inclusivité internes privilégiés à des classements / labellisation externes

Qu'est-ce qu'être inclusif pour votre entreprise ?



Des déclinaisons larges de l'inclusion avec des priorités sectorielles ou selon la maturité des entreprises...

Un traitement de l'inclusion par catégories de personnels et sous l'angle de la différence



Indice de développement inclusif (IDI)

A l'occasion du Forum économique de Davos en janvier 2018 a été présenté l'Indice de développement inclusif, outil permettant de mesurer la performance économique d'un pays, en prenant en compte l'indicateur croissance et développement, mais pas que. En effet, deux autres familles d'indicateurs font leur entrée : l'équité intergénérationnelle ainsi que l'inclusion. Ces trois socles donnent lieu à douze indicateurs clés : le PIB par habitant, le taux d'emploi, l'espérance de vie, la productivité du travail, le revenu médian des ménages, le taux de pauvreté, les inégalités des revenus et des richesses (Gini), la dette publique, l'intensité carbone, le ratio de dépendance démographique et l'épargne nette ajustée. Les dimensions économiques et financières sont à l'évidence retenues, mais les dimensions environnementales et sociales sont également présentes, permettant un état des lieux plus juste des situations par pays, ainsi qu'un croisement des données.

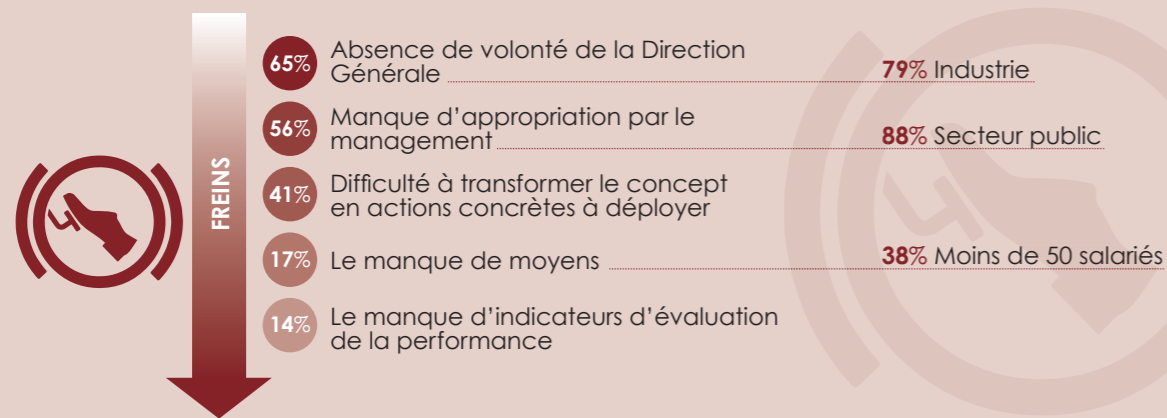


Démarche d'inclusion : une responsabilité collective

Pour plus de la moitié des DRH, la gestion des données RH se révèle un enjeu majeur d'après une étude Markess by exaegis⁽¹⁾ dévoilée en janvier 2019. D'ici 2020, 93 % des décideurs SIRH et RH veulent améliorer la qualité des données récoltées et 83 % souhaitent accroître leur valeur stratégique. 80 % d'entre eux considèrent également que l'analytique est un sujet important voire prioritaire pour la fonction RH. Et pour cause, en ayant une lecture juste de la situation de l'entreprise, la DRH se donne une

chance de poser un regard plus pertinent sur l'organisation et d'inscrire une dimension prospective et prédictive à la gestion du capital humain. Il est à noter que selon l'étude **#inclusiondurable2018**, pour encore 14 % des répondants, le manque d'indicateurs d'évaluation de la performance s'avère être un frein réel pour la mise en place d'une politique RH inclusive. Car comment réussir à sélectionner les informations pertinentes parmi les données RH ?

Quels sont les freins potentiels à la mise en place d'une politique RH inclusive ?



Si les indicateurs en matière de masse salariale, de coût global du personnel ou encore de recrutement font figures de socle, qu'en est-il des indicateurs en matière de bien-être ou d'inclusion ? Si l'on veut pouvoir porter un nouveau regard et construire de nouvelles solutions en termes de santé au travail, de

Rappelons que pour 65 % des répondants, une démarche d'inclusion permet l'amélioration de la performance individuelle et collaborative ou encore du bien-être au travail des collaborateurs.

formation ou encore de mobilité, la question de l'indicateur et de la mesure se pose inéluctablement. Rappelons que pour 65 % des répondants, une démarche d'inclusion permet l'amélioration de la performance individuelle et collaborative ou encore du bien-être au travail des collaborateurs. Il est temps d'agir : l'étude

Bénéfices identifiés pour les salariés

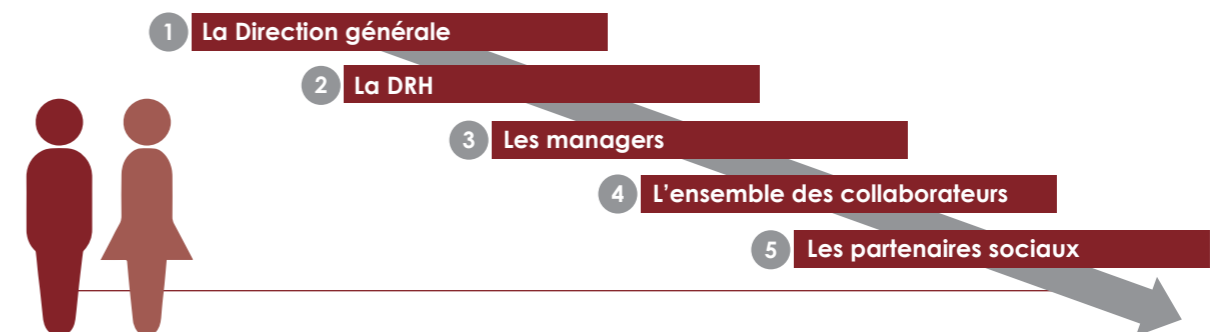
L'amélioration de leurs performances individuelle et collaborative	65%
Un sentiment de fierté d'appartenance	65%
L'amélioration de leur bien-être au travail	58%
Le renforcement de l'implication individuelle	53%

« Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, évaluation et approche stratégique », réalisée par France Stratégie (2016) démontre bien la corrélation positive entre politique RSE, composante de l'inclusion, et performance économique. On observe ainsi qu'il existe un gain de performance de 13 % en moyenne pour les entreprises ayant une démarche RSE par rapport à celles qui n'en ont pas. Elles affichent également une meilleure efficacité organisationnelle et une plus forte attractivité auprès des salariés. Mais quel service, quel département doit porter cette démarche d'inclusion au sein de l'entreprise ? Cela reste-t-il une affaire de RH ? Selon l'enquête,

il est évident, à une large majorité (81 % des répondants), que la Direction Générale est la première à se saisir du sujet. Cependant, elle ne peut être seule. La DRH est vue comme légitime à piloter le projet (57 %). Pour cela, elle doit s'appuyer sur les managers (52 %). Il est donc impératif de les former et les sensibiliser au leadership inclusif pour qu'ils comprennent le sens de la démarche, se posent les bonnes questions, transmettent au mieux les messages auprès des collaborateurs et des partenaires sociaux. On voit bien ainsi que l'inclusion, si elle est adoptée et encouragée par la Direction Générale, se coconstruit et relève de la responsabilité de tous les acteurs de l'entreprise.

L'inclusion se coconstruit et relève de la responsabilité de tous les acteurs de l'entreprise.

Qui doit porter activement la politique de l'inclusion ?



⁽¹⁾ « Les RH aux défis de la gestion des données - Perspectives 2020 » Etude Markess by exaegis, janvier 2019.

L'exigence de performance indissociable de la considération des besoins de la personne



Emmanuelle Lièvermont
Directrice santé et qualité
de vie au travail, L'Oréal

Après avoir occupé le poste de Directrice diversité et santé au travail au sein du groupe L'Oréal, Emmanuelle Lièvermont s'oriente vers un poste centré sur les questions de santé et de qualité de vie au travail. Elle nous explique la complémentarité de ses missions avec le pôle diversité et inclusion et nous dévoile l'importance de la prise en compte des personnes dans une démarche inclusive.

Quelle est votre définition de l'inclusion durable ?

L'inclusion n'est pas un concept à part ; l'inclusion est sous-jacente dans de très nombreux domaines RH et bien entendu, est moteur dans les concepts de santé et de qualité de vie au travail. Au sein du Groupe L'Oréal, notre priorité, plus que les mots, ce sont les actions qui produisent leurs effets et portent ces valeurs d'inclusion. Jusqu'à encore récemment, c'est la notion de diversité qui était mise en avant. Aujourd'hui, il est question de diversité et d'inclusion. Cela permet de ne pas considérer les collaborateurs en fonction de leur pseudo-catégorie d'appartenance (juniors, seniors, handicapés, parents isolés...). En effet, gérer la diversité par typologie de différences est désormais dépassé, c'est même le contraire de l'inclusion.

Notre priorité, ce sont les actions

Dans ce contexte, pourquoi créer un poste dédié à la santé et à la qualité de vie parallèlement au pôle diversité et inclusion ?

Aujourd'hui, ce qui crée de la différence entre les entreprises, ce n'est pas uniquement la performance économique, c'est également la performance sociale. Cela passe par le développement d'une politique sociale, humaine, de qualité de vie au travail pour avoir des équipes engagées qui se sentent respectées, donnent le meilleur d'elles-mêmes et contribuent positivement aux enjeux de l'entreprise. La question qu'il faut se poser, c'est : que fait l'entreprise pour accompagner ses collaborateurs au-delà du développement des compétences techniques et de la performance économique pour qu'ils ne soient pas plus engagés dans l'entreprise, mais mieux engagés ? Nous pourrions imaginer que d'ici quelques années, nous aurions un seul département intitulé par exemple innovation sociale et inclusion.

Concrètement, cela passe par quels types d'initiatives en interne ?

Une personne ne change pas dès lors qu'elle franchit le seuil de l'entreprise : elle garde son vécu d'individu-citoyen, ses soucis, ses mêmes engagements à l'extérieur pour sa famille, ses parents, etc.

Le télétravail a été remplacé par le Flex Work

En revanche, son quotidien de travail peut être affecté par différentes préoccupations... parent dépendant, enfant malade, problèmes personnels, contraintes de travail, le sujet est le même : comment l'entreprise peut faciliter ou alléger ce quotidien ?

Nous souhaitons - par nos actions - répondre aux préoccupations des collaborateurs et pour ce faire, les réponses et les dispositifs sont nécessairement multiples. Nous avons expérimenté, puis développé le télétravail dès 2008. Il a été contractualisé par un accord d'entreprise en 2015. Nous avons souhaité le compléter le 1^{er} janvier 2018, en négociant un accord de Flex Work. Il s'agit d'un « crédit » de quatre jours par mois dont le collaborateur peut bénéficier pour travailler à distance après accord de son manager. Ce dispositif est basé sur la confiance, il correspond mieux aux attentes d'une certaine catégorie de collaborateurs qui ne se reconnaissait pas dans le dispositif de télétravail plus régulier.

Nous travaillons également à la mise en place de services de facilité (salle de sport, conciergerie, crèche, restauration alternative...), mais ils ne sont pas suffisants si l'organisation du travail ne tient pas compte du besoin réel d'organisation et de développement recherché par le collaborateur.

L'inclusion fait partie des enjeux que les DRH doivent s'appropriier, mais ils peinent parfois à mettre concrètement en œuvre. Quels conseils leur donneriez-vous ?

La législation a poussé les DRH et les dirigeants à raisonner par catégories. La preuve, les pratiques en entreprise ont d'abord été de traiter les collaborateurs par sous-catégories et de proposer des règles et procédures pour chacune. Nous sommes quasiment formatés à travailler en silo sur ces questions.

Aujourd'hui, il s'agit d'un changement de paradigme : il n'y a pas une norme et des individus qui s'en éloignent, qui diffèrent, il y a des différences et des singularités, et c'est cela qui fait norme.

Je suis convaincue que la différence entre des entreprises qui performant économiquement de façon équivalente se fera par la manière dont la personne va être considérée.

Des singularités, c'est ça la norme

Il faut remettre la démarche au profit du plus grand nombre.

C'est au moment où notre Groupe était le plus orienté vers la gestion des Talents/Hauts Potentiels que notre réflexion sur le collectif est revenue avec plus de force que jamais : nous étions capables d'identifier et de faire grandir les meilleurs, mais que faisons-nous pour le collectif ? Pour plus de 90% de nos collaborateurs ? C'est comme cela que l'on innove socialement.

Vous êtes le seul Groupe à produire un rapport international sur l'inclusion. Les situations et les logiques économiques dans les différents pays où vous êtes présents ne sont pas comparables, comment faites-vous ?

En 2013, nous avons lancé un programme international Share & Care, initié, voulu et soutenu par le Président de L'Oréal, considérant que les femmes et les hommes sont un investissement et non un coût.

En effet, quand on est présent dans 67 pays à travers le monde, avec une incroyable diversité de métiers, l'enjeu est de taille !

Alors nous nous sommes interrogés sur les besoins des collaborateurs, sans vouloir plaquer des concepts tout faits.

La protection sociale, la santé, la parentalité, la qualité de vie au travail, sont les quatre fondamentaux du programme Share & Care. Nous avons défini des minimums garantis que tous les pays doivent proposer à leurs collaborateurs. C'est ainsi que nous sommes arrivés à quatorze semaines rémunérées à 100% de congé maternité partout dans le monde : en France, cela correspond à la législation, ni plus ni moins, mais en Turquie ou au Liban, par exemple cela fait vraiment la différence !

L'universalisation sans imposer de vision et dans le respect des capacités de déclinaison des pays, et des diversités locales, tel est l'esprit du programme Share and Care.

Au 1^{er} janvier 2016, le programme était appliqué partout dans le monde. Les besoins des collaborateurs ne sont pas les mêmes, y compris en France, les besoins changent avec le temps, rien n'est jamais acquis et le rôle des RH est aussi d'être à l'écoute des attentes et des évolutions sociales et sociétales.

Nous sommes dans une nouvelle étape jusqu'en 2020 avec des ajustements pour continuer à construire un environnement stimulant, protecteur, inclusif.

Continuer à construire un environnement stimulant, inclusif

L'inclusion, une vision qui dépasse les différences

« **Diversité** ». Le mot apparaît comme celui illustrant le mieux l'inclusion pour 68 % des répondants à l'enquête **#inclusiondurable2018**. Surprise ? Pas vraiment puisque depuis une trentaine d'années, le thème de la diversité fait son œuvre au sein des organisations. Ces dernières ont

jusqu'alors surtout abordé cette question par segmentation, ouvrant les dossiers les uns après les autres au rythme du calendrier social et des négociations pour faire face aux contraintes posées par le législateur :

- employer au moins 6 % de travailleurs handicapés ;
- appliquer le principe de l'égalité de traitement ;
- assurer la non-discrimination à l'embauche du fait de l'origine sociale ou culturelle, de l'âge, du genre...

Les entreprises ont mené et mènent toujours des actions pour répondre à leurs obligations légales et opérer le cas échéant des rattrapages : accompagnement et mentoring des femmes pour l'une, signature de la charte LGBT pour une autre ou encore communication RH intensive lors de la semaine de l'emploi des personnes handicapées...



Aussi, rien d'étonnant à ce que les répondants voient des signaux forts d'inclusion dans le développement de nouvelles formes de travail (49 %), une politique handicap active (49 %) ou encore l'égalité professionnelle femme-homme (47%) comme vu précédemment.

Mais au-delà d'éviter des sanctions, notamment financières, les entreprises ont compris qu'elles pouvaient faire de ces contraintes des opportunités. La diversité leur permet de générer des profits en matière d'image, d'attractivité, de fidélisation, de motivation, d'engagement ou encore de performance. Pour 53 % des répondants, l'inclusion peut renforcer l'implication individuelle, quand ils sont 65 % à penser qu'elle augmente, entretient ou fait naître un sentiment d'appartenance. Faisant ainsi sortir

Intégrer à la définition de l'objet social la notion de « raison d'être »

le concept de diversité de son corner des origines (culturelles, sociales, ethniques...), il s'ouvre et devient bientôt altérité pour les entreprises qui n'envisagent plus seulement le sujet par les différences mais bien plutôt par

le « commun ». Dans un contexte de guerre des talents, la diversité apparaît alors comme une chance.

Si l'inclusion est souvent analysée sous le seul prisme de la diversité, l'enquête #inclusiondurable2018 démontre que d'autres facteurs, à l'image de la qualité de vie au travail, sont bien pris en compte par les DRH dans cette démarche. Il n'est alors plus seulement question d'intégrer de la diversité au sein des organisations, mais bien de vouloir mieux prendre en compte les singularités de chacun au bénéfice de la performance.



L'inclusion : l'opportunité d'innovation pour la fonction RH

L'intégration de la pluralité au sein de l'entreprise ne suffit pourtant pas pour s'afficher comme une organisation inclusive. Pour les répondants à l'enquête **#inclusiondurable2018**, la notion de bien-être des salariés alimente également ce concept. Il s'avère ainsi essentiel de créer des conditions de travail telles que les collaborateurs expriment le meilleur d'eux-mêmes.

Transcendant les verticalités, l'inclusion permet à chaque collaborateur d'être dans les meilleures conditions possibles, quelles que soient ses contraintes intrinsèques - physiques ou psychologiques - environnementales, géographiques, familiales, etc. Ainsi reconnu dans sa singularité, le collaborateur est intégré dans une entreprise qui, s'adressant à tous, s'adresse aussi à lui.

Ce processus socio-organisationnel de changement, vise à refondre les discours et les pratiques. A ce titre, la diversité comme le bien-être au travail font figure d'outils de l'inclusion, l'objectif étant de rendre le collectif plus inclusif. Des initiatives montrent que l'accent est maintenant mis sur les actions concrètes bien plus que sur les chartes ou les labels.

Dans une logique d'innovation sociale, la fonction RH tente en permanence d'anticiper les besoins des collaborateurs et d'améliorer les dispositifs mis en œuvre. Cela vaut autant pour les réglementations que pour la mise en place de nouvelles pratiques. Proposer du

Flex Work par exemple, supprimer l'entretien annuel au profit d'entretiens de fin de projet... D'autant que si l'entreprise est jugée mature pour le recrutement par les compétences (63 %), elle semble accuser un retard dans la prise en compte des conséquences du travail sur la santé de ses salariés (65 %). Pour 51 % d'entre elles, leur entreprise a même besoin d'un accompagnement sur ce sujet. En complément, l'étude Ifop réalisée en mars 2018 nous apprend qu'en 2017, les entreprises ont enregistré une hausse des absences pour convenance personnelle - hors arrêts maladie : de 3 points (passant de 19 % en 2016 à 22 % en 2018). Les absences pour cause de conflit avec un supérieur hiérarchique, augmentent encore. De

D'autant que si l'entreprise est jugée mature pour le recrutement par les compétences, elle semble accuser un retard dans la prise en compte des conséquences du travail sur la santé de ses salariés.

même, les arrêts liés à un enfant malade, une hospitalisation ou un accident sont passés de 23 % à 37 % sur la période. Indicateur intéressant quand l'enquête nous apprend que 64 % des répondants considèrent la baisse de l'absentéisme et du turnover comme l'indicateur le plus pertinent pour mesurer l'inclusivité d'une entreprise. Là encore, il s'agit de penser singulier et d'agir global. Par

exemple, si le télétravail peut se révéler un dispositif efficace pour répondre aux contraintes de mobilité de collaborateurs handicapés, il profite finalement à tous les salariés en quête de flexibilité : parents aidants, collaborateurs cherchant à mieux concilier vie professionnelle-vie privée, stress des transports... L'entreprise, quant à elle,

s'adjoit, par ce biais, des collaborateurs plus autonomes, moins stressés, moins fatigués et par conséquent plus heureux et performants. Pour que l'innovation sociale émerge, il est primordial d'instaurer un dialogue pour favoriser les interactions et les échanges, mais aussi pour valoriser l'intelligence collective.

Pour évaluer le niveau de satisfaction ou de bien-être des salariés, 36 % des répondants à l'enquête plébiscitent les temps d'échange sur le terrain, un chiffre qui passe à 56 % au sein des entreprises de 50 à 349 salariés. 58 % des répondants de moins de 50 salariés misent sur les entretiens professionnels et annuels. On voit ainsi

58 % des répondants de moins de 50 salariés misent sur les entretiens professionnels et annuels

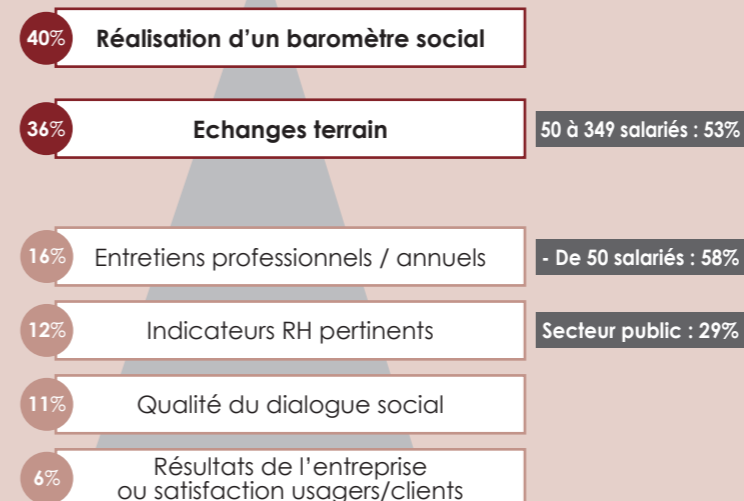
l'importance de la confiance mutuelle en entreprise, préalable indispensable à la mise en œuvre de n'importe quelle politique de QVT.

La réalisation d'un baromètre social est un moyen efficace pour mesurer le degré de

satisfaction des collaborateurs pour 40 % des entreprises-toutes tailles confondues. Au regard de l'enquête, il paraît clair que l'entreprise ne pourra réellement avancer sur la question de l'inclusion que si elle accepte,

comprend et reconnaît la nécessité d'écouter et de répondre aux besoins de l'Autre.

Comment évaluer la satisfaction ou le bien-être des salariés ?



Les échanges sont privilégiés pour l'évaluation de la satisfaction et du bien-être des salariés.



Partir des perceptions du terrain pour construire une politique inclusive

Le baromètre social dont la première mesure a été lancée en 2015 au sein d'INRIA a confirmé qu'une partie des agents était en quête de sens et de reconnaissance, même si la satisfaction au travail était globalement grande. Sylvie Inizan, DRH, revient sur la qualité de vie au travail et les mesures prises pour répondre aux enjeux de l'institut de recherche.

Quelle est votre définition de l'inclusion durable ?

L'inclusion, c'est comprendre que l'ensemble des individualités constitue une force, que les diversités dans une équipe, sont des atouts en termes de management et de conduite de projet.

Une équipe projet, c'est un ensemble d'agents qui travaillent ensemble et se respectent. Dans la recherche, le mot « hiérarchie » n'a pas un sens fort ; c'est la collaboration qui prime. L'inclusion, nous la pratiquons de fait chez INRIA où l'on accueille et l'on voit partir environ 1000 personnes par an. C'est un turnover naturel d'ingénieurs, de doctorants, de post-doctorants... des collaborateurs de nationalité,

C'est la collaboration qui prime

d'environnement, de culture, de profil technique différents. On se doit d'être en constante inclusion ! D'ailleurs, en tant que DRH, je porte une attention particulière aux modules d'intégration, aux modalités favorisant la connaissance des différents métiers de l'Institut, au décloisonnement.

En tout, ce sont plus de 4 000 agents qui contribuent aux missions d'INRIA parmi lesquels 1 700 sont issus de plus de 90 organismes et écoles partenaires. Travailler ensemble sans clivage, c'est dans l'ADN des équipes de recherche. L'inclusion est un concept vital pour nous.

Lorsque vous voyez qu'aujourd'hui ce sujet gagne du terrain dans le monde de l'entreprise, qu'est-ce que cela vous inspire ?

Dans un institut de recherche comme le nôtre, il y a deux types de population : les équipes projet composées de scientifiques et les services d'appui composés pour la plupart de personnels administratifs. Et de fait, la différence de perception - et de rapport au travail - est grande entre ces différentes fonctions. Nous réalisons régulièrement un baromètre social auprès de tous les agents de l'Institut depuis 2015 et cet outil nous a permis de réaliser que l'inclusion n'était pas aussi réelle pour les métiers des fonctions supports.

Si l'inclusion est une réalité pour les chercheurs, cela l'est sans doute moins pour les fonctions d'appui, et un très bon indicateur de cela réside dans la perception des agents de la qualité de vie au travail !

Si 83 % des répondants au baromètre se disent fiers de travailler chez INRIA et très satisfaits de leur travail, ce pourcentage est nettement moins élevé si on regarde les seules fonctions d'appui de l'Institut. Et c'est d'ailleurs cela qui nous a alerté et nous a poussé à mettre en œuvre des plans d'actions concrets pour ces fonctions et à poursuivre cette mesure de perception régulièrement afin de mesurer les effets de nos actions. En fin de compte, la QVT nous semble un très bon indicateur du niveau d'inclusion dans l'organisation. Que l'on rejoigne l'Institut pour 6 mois ou pour 40 ans, on doit y trouver sa place, du sens, et percevoir que chacun participe à l'excellence de notre recherche.

Chacun participe à l'excellence de notre recherche

Aujourd'hui, la frontière entre public et privé est poreuse : nous sommes aussi en compétition avec l'entreprise. Face à des start-up ou des GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon), notre différence en tant qu'employeur va précisément résider dans la QVT que nous proposons aux agents qui nous rejoignent. L'enjeu est de taille pour un organisme public : être compétitif par l'excellence de sa recherche et sa capacité à innover et être attractif en tant qu'employeur !

Améliorer la QVT a été pour nous le moyen d'apporter davantage de reconnaissance individuelle, de montrer que notre souhait était que chacun se sente bien dans son environnement de travail. Nous avons beaucoup communiqué sur les résultats du Baromètre social, grâce à des restitutions auprès de la Direction, des instances et au plus proche du terrain, ce qui a permis à tous de réaliser les niveaux

Quelles sont les problématiques qui ont été identifiées grâce au baromètre social ? Quelles actions en ont découlé ?

Nous avons effectué une mesure en 2015, puis en 2017. Une troisième va démarrer en mars 2019. A l'issue de la seconde édition, nous avons clairement constaté les besoins et perceptions distinctes de nos deux populations. Un plan d'actions ciblé sur les populations d'appui s'est imposé :

Améliorer la QVT a été pour nous le moyen d'apporter davantage de reconnaissance individuelle, de montrer que notre souhait était que chacun se sente bien dans son environnement de travail.

Nous avons beaucoup communiqué sur les résultats du Baromètre social, grâce à des restitutions auprès de la Direction, des instances et au plus proche du terrain, ce qui a permis à tous de réaliser les niveaux

différents de contraintes, d'autonomie et de pression, selon les populations. La mise en place du télétravail - nous avons été dans les premiers organismes publics à le mettre en place - a été un exemple de solution apportée suite à la mesure de 2015.

Le baromètre est une démarche bottom-up très intéressante. On tient compte du terrain, on remonte les informations recueillies, on organise, on met en place un plan d'actions, on restitue et on communique. Il faut ajouter qu'il s'agit d'une démarche partagée avec les représentants du personnel et les organisations syndicales. C'est un travail sur le long terme qui porte ses fruits.

Pour nous, l'amélioration de la QVT est un enjeu majeur. Nos concurrents ont les moyens de proposer des salaires souvent plus attractifs pour attirer les talents. Nous avons d'autres cartes à jouer : l'inclusion et la QVT.

Comment s'exprime le leadership inclusif ?

Le leadership inclusif, encore une fois, est une évidence, c'est un élément fondamental. C'est dans l'ADN d'INRIA d'accueillir et d'intégrer des individualités. Le collectif se construit autour d'une personnalité scientifique. Ils travaillent tous ensemble en mode projet, donc l'inclusion est suscitée, naturelle. Le baromètre nous a permis de constater que cela était moins évident pour les fonctions d'appui et cela a été notre axe de travail. Aujourd'hui, nous pouvons dire que nous développons le leadership inclusif. Nous insistons sur ce point auprès des managers, notamment dans le cadre des parcours d'intégration.

Quelle est la prochaine étape pour INRIA ?

La digitalisation change nos modes de fonctionnement, nos rapports les uns aux autres et au travail, et nous savons bien que dans les années qui viennent, nous devons accroître notre performance. Avoir un impact économique certain sans dégrader la QVT, voilà notre enjeu. Il faut que nous restions une référence pour

Reconnaissance des individualités

continuer à attirer les meilleurs et poursuivre nos partenariats internationaux.

En interne, la QVT n'est jamais un acquis, on doit continuer à sensibiliser les managers et l'ensemble des personnels à ces questions, à l'inclusion, à la diversité... et cela commence, au quotidien, par la reconnaissance des individualités.

Sylvie Inizan
Directeur des ressources humaines, INRIA

4 Qualité de vie au travail et inclusion : les deux piliers d'une politique RH ambitieuse



Afin d'accompagner le changement des entreprises, la fonction RH remet l'humain au cœur des enjeux. Mais quels sont les moyens mis à sa disposition pour y parvenir ? Au regard de l'enquête, le sujet de l'inclusion et toutes les actions pouvant contribuer à sa mise en œuvre concrète au sein de l'entreprise sont de véritables leviers. Aussi, comment la fonction RH peut-elle contribuer à faire entrer les organisations dans l'ère de l'entreprise inclusive ?



Fonction RH, l'audace de l'inclusion

Dans un monde du travail qui connaît de profondes mutations, la fonction RH doit s'adapter et se renouveler en permanence. En effet les changements qui sont à l'œuvre touchent à la dimension humaine des entreprises, à ses modèles d'organisation, de management, de communication et de hiérarchie. Au regard de l'enquête **#inclusiondurable2018**, la fonction RH exprime son ambition de ne pas être qu'une fonction support, mais d'être un véritable partenaire, un allié stratégique au sein des organisations. Si cette antienne de la DRH business partner n'est pas nouvelle, cela remet en avant le sujet de l'inclusion, comme une évidence. Sa capacité à innover, à être à l'écoute des collaborateurs, à comprendre

leurs attentes et à les faire correspondre avec les besoins de l'entreprise lui donnent des clés pour créer les conditions favorables à ce positionnement.

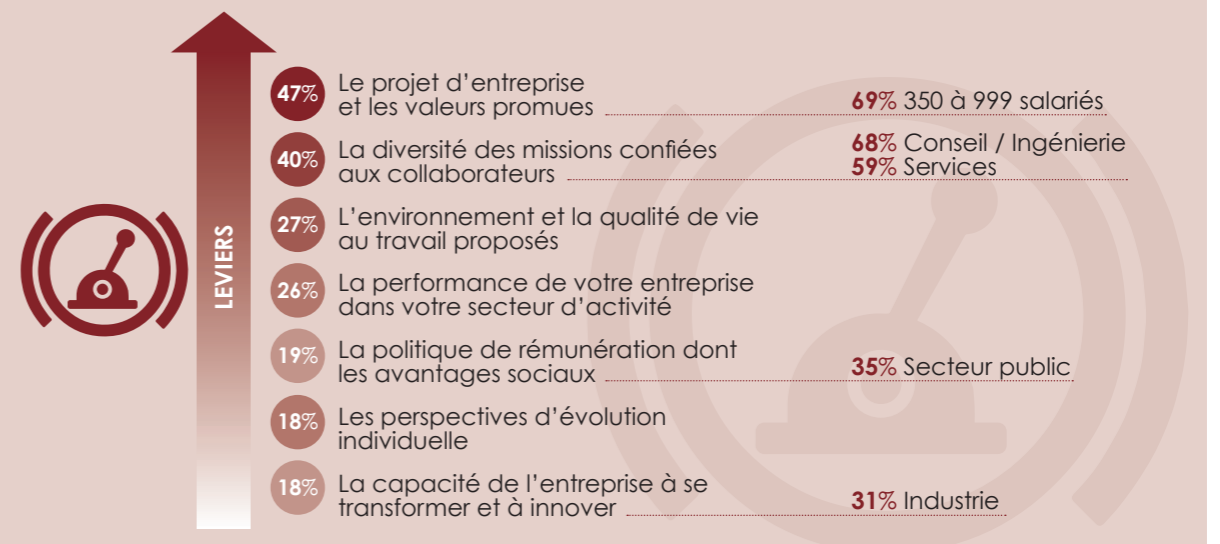
La fonction RH semble la plus à même d'accompagner le changement, mais aussi de le devancer, de l'impulser, de l'incarner et de lui donner un visage humain. Elle doit

La fonction RH semble la plus à même d'accompagner le changement

choisir la voie de l'audace en prenant le risque de se saisir de sujets nouveaux, et ce, sans trouver a priori toutes les réponses dans le Code du travail. L'inclusion fait partie de ces thématiques créatrices de valeurs sur le moyen et long

terme. Il paraît clair que les DRH doivent encourager leurs Directions Générales et les guider dans cette démarche.

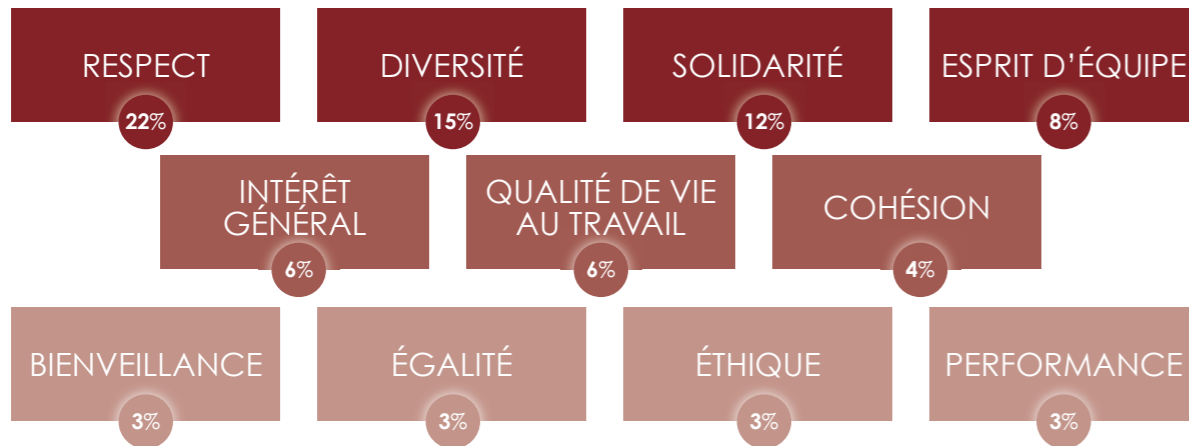
Quels sont les leviers potentiels à la mise en place d'une politique RH inclusive ?





L'entrée dans l'ère de l'entreprise inclusive

Quelles sont les valeurs des entreprises qui portent le mieux l'inclusion dans une entreprise ?



Les valeurs qui portent le mieux l'inclusion pour les entreprises ayant défini leurs valeurs (72% des entreprises interrogées)

Pour construire l'entreprise de demain, à savoir l'entreprise inclusive, la fonction RH a besoin de moyens humains et matériels. Pour faire de ce concept une réalité, elle doit également le transformer en actions concrètes : 41 % des répondants à l'enquête abondent dans ce sens. Aussi, parce qu'être une entreprise inclusive ne se décrète pas mais se vit, près de la moitié des organisations planchaient déjà sur la question en 2018 quand 20 % prévoient de définir leur politique en matière d'inclusion et de qualité de vie au travail courant 2019. L'ampleur de la tâche n'est pas à sous-estimer comme le révèle l'étude **#inclusiondurable2018**. Sur la prise en compte des conséquences du travail sur la santé des salariés ou encore l'impact du digital sur les métiers, les entreprises se disent en retard. Et il en est de même concernant la fidélisation de leurs collaborateurs. Pour avancer, la fonction RH doit s'appuyer sur les forces en

Être une entreprise inclusive ne se décrète pas mais se vit

présence, ce que nous confirme par ailleurs cette enquête en affirmant l'importance d'embarquer le management opérationnel. En effet, les managers sont déjà porteurs d'un certain nombre de processus RH : recrutement, entretien professionnel, gestion des temps et des absences... Leur rôle au sein de l'organisation est essentiel. S'il faut les motiver et les valoriser, il faut également les sensibiliser et les former à l'inclusion. Rappelons que pour 56 % des répondants (88 % dans le secteur public), l'un des premiers freins à la mise en place d'une politique RH inclusive se révèle être le manque d'appropriation du sujet par le management. Celui-ci doit entendre et comprendre que l'expression de la singularité au sein d'un groupe n'est pas plus un frein qu'une difficulté : c'est un bénéfice pour l'ensemble de l'organisation. La fonction RH doit lui donner les moyens de parvenir à cette conclusion.



Vers un management agile

L'enquête **#inclusiondurable2018** met aussi en exergue le fait que les entreprises éprouvent des difficultés à mettre en place ou à développer un management agile, pourtant nécessaire pour piloter des équipes intergénérationnelles, interculturelles, multi-sites... tout simplement diverses. Pour un quart des répondants, leur organisation est clairement en retard sur le sujet, et dans de plus fortes proportions pour les entreprises de 350 à 999 salariés. Tous secteurs et toutes tailles d'entreprise confondus, la nécessité de se faire accompagner se fait ressentir chez 44 % des répondants. Un défi d'autant plus important à relever que pour plus de la moitié des répondants, les managers sont à même de porter activement la politique

d'inclusion durable dans l'entreprise, derrière la DRH (57 %) et la Direction Générale (81 %), mais devant les partenaires sociaux (30 %) et l'ensemble des collaborateurs (30 %). Il paraît essentiel de les associer au plus tôt à la démarche afin qu'ils la relayent au mieux auprès des collaborateurs et que l'inclusion devienne une partie intégrante de la culture de l'entreprise. En prenant à bras-le-corps le sujet de l'inclusion, en prenant l'initiative de le faire sien, la fonction RH redonnerait ses lettres de noblesse à la DRH avec le « D » de la diversité comme énergie collective, le « R » de la responsabilité sociale et sociétale et le « H » de l'humain, à la fois moteur de la compétitivité et finalité de l'entreprise contemporaine.

La fonction RH redonnerait ses lettres de noblesse à la DRH avec le « D » de la diversité comme énergie collective, le « R » de la responsabilité sociale et sociétale et le « H » de l'humain