

Chaire pour l'Inclusion Economique et la promotion de la diversité
Ascencia Business School / Fondation Mozaïk

3^{ème} journée d'étude et d'échanges

30 avril 2026

APPEL À COMMUNICATION

« *L'inclusion, entre promesses et déceptions* »

Ascencia Business School, Paris La Défense (la Grande Arche)

Depuis une quinzaine d'années, l'inclusion représente, pour diverses raisons, un enjeu majeur des organisations (Cassel et al., 2022). Elle est venue enrichir et parachever les pratiques de promotion de la diversité, en apportant une vision plus intégrative de toutes les formes de singularité. En effet, le management de la diversité ne peut plus se limiter à la diversification des profils et doit offrir un environnement inclusif.

Nishii et Leroy (2022, p. 686) définissent l'inclusion comme « (...) faire en sorte que chacun, quelle que soit son origine, puisse s'épanouir pleinement au travail, se sentir intégré et valorisé pour ce qu'il a à offrir ». Dans cette perspective, le principal défi de l'inclusion consiste à impliquer les groupes historiquement marginalisés dans les collectifs de travail et dans les prises de décision, plutôt que de viser simplement leur représentation quantifiable (Shore et al., 2018). Ces actions combinées ont un impact sur la perception de l'inclusion, la fidélisation et le développement des talents, ainsi que sur le climat d'inclusion au sein de l'organisation (Chung et al., 2020).

En pratique, deux approches du management inclusif se distinguent (Konrad & Linnehan (1995). La première, centrée sur des pratiques identitaires dites aveugles (*identity-blind*) vise à traiter tous les individus de manière uniforme, sans tenir compte de leurs différences d'identité et repose sur l'idée que l'objectivité et l'impartialité garantissent l'équité. La seconde, centrée sur les pratiques identitaires dites conscientes (*identity-conscious*) pointe les inégalités structurelles liées aux identités sociales et cherche à y répondre en valorisant les différences et en adaptant les actions ou politiques en fonction des besoins spécifiques de certains groupes, dans une optique d'équité réelle.

Cette volonté de transformer l'ensemble des pratiques organisationnelles n'est toutefois pas sans défis ni résistances, particulièrement lorsque les organisations amorcent des démarches concrètes sous la forme de politiques, plans stratégiques ou projets spécifiques (Brière,

Béguerie-Goddaert, Stockless, sous-presse ; Carcassonne et al. 2023 ; Ní Laoire et al., 2021 ; Pizarro Milian et Wijesingha, 2023). Alors que l'inclusion semble vouloir s'émanciper d'une approche unique et spécifique aux groupes minoritaires pour se concentrer sur des activités favorisant des intérêts communs (Fujimoto et al., 2014), les approches inclusives restent encore trop souvent centrées sur les communautés marginalisées ou les groupes minorisés (Nguyen et al., 2024). De surcroît, les politiques et pratiques en Equité, Diversité et Inclusion (EDI) sont vues comme étant idéalistes et sont par conséquent assez peu mises en œuvre sur le terrain. Enfin, les politiques ou démarches en EDI peuvent aussi être considérées comme des outils marketing dont les pratiques, trop superficielles n'engendrent pas de véritable changement organisationnel (Bhopal, 2023).

A ces critiques s'ajoute un vent de défiance venu d'outre-Atlantique. La fronde actuelle entamée contre les programmes d'EDI par Donald Trump, à peine son second mandat entamé à la tête des Etats-Unis d'Amérique, s'est traduit notamment par des projets de loi restreignant ou éradiquant ces programmes dans l'enseignement supérieur (Stone, Shore et Helb, 2025) dans une trentaine d'Etats nord-Américains. Est-ce l'amorce également d'un mouvement similaire de *backlash* en Europe et en France ?

S'il ne s'agit pas ici de prédire l'avenir, il importe en revanche de soumettre à évaluation la réalité des pratiques inclusives. Et également d'identifier les efforts qu'il serait urgent d'entreprendre, qu'il s'agisse des domaines non explorés par le management inclusif ou des lacunes et insuffisances dans les pratiques déjà mises en œuvre.

A ce titre, les propositions de communication pourront se concentrer sur des initiatives concrètes, des suggestions, retour d'expérience et analyse critique de pratiques inclusives, afin rendre l'inclusion plus effective. Les soumissions de communication pourront aborder les aspects suivants de cette thématique, sans que cette liste ne soit exhaustive :

- Comment dresser un bilan des politiques et initiatives EDI ?
- Selon une approche comparative, quelles initiatives inclusives dans d'autres pays pourraient inspirer les organisations en France ?
- Le management inclusif dans les organisations : quelles pratiques au-delà de la sensibilisation et de la formation ?
- Quel rôle pour le législateur dans la promotion des pratiques inclusives, au-delà de la non discrimination ?

- Comment les acteurs de la DEI vivent-ils la remise en cause actuelle des politiques d'inclusion ?
- Faut-il repenser la raison d'être de l'inclusion ?
- La gouvernance de l'inclusion, y'a-t-il un pilote dans l'avion ?

Références

- Bhopal, K. (2023). "We can talk the talk, but we're not allowed to walk the walk": the role of equality and diversity staff in higher education institutions in England. *Higher Education: The International Journal of Higher Education Research*, 85(2), 325–339.
- Brière, S., Beguerie-Goddaert, C. Stockless, A. (sous-presse). L'organisation inclusive : pratiques, résistances et processus de changement, *Question (s) de management*.
- Carcassonne, M., Chauvel, S., Farges, G., Frouillou, L., Marquez, C., Szerdahelyi, L. et Tenret, E. (2023). « Qui trop embrasse, mal étreint »? ambiguïtés et limites des politiques de diversité dans l'enseignement supérieur en France et en Espagne. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, 22(22), 97–126.
- 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.
- 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.
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?. *Academy of management journal*, 38(3), 787-820.
- Nguyen, L. A., Evan, R., Chaudhuri, S., Hagen, M., & Williams, D. (2024). Inclusion in the workplace: An integrative literature review. *European Journal of Training and Development*, 48(3–4), 334–356.
- Ní Laoire, C., Linehan, C., Archibong, U., Picardi, I., et Udén, M. (2021). Context matters: problematizing the policy-practice interface in the enactment of gender equality action plans in universities. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 575–593.
- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & organization management*, 47(4), 683-722.

Pizarro Milian, R., et Wijesingha, R. (2023). Why do EDI policies fail? An inhabited institutions perspective. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 42(3), 449–464.

Stone, D.L., Shore, L.M. et Hebi, M. (2025). The Backlash Against Diversity, Equity, and Inclusion programs. Calls for Papers, *Equality, diversity and Inclusion: An International Journal*.

Calendrier et modalités de soumission des propositions de communication :

Dates importantes :

- **1^{er} mars 2026** : date limite de soumission des communications ;
- **21 mars 2026** : notification aux auteurs (acceptation pour présentation lors de la journée du 30 avril ou rejet de la communication).

Modalités de soumission :

- Chaque proposition de communication est à effectuer sous la forme d'un **résumé de 5 pages au maximum**, rédigé en français ou en anglais, dans lequel sera précisé la problématique, la méthodologie, les résultats attendus et les références bibliographiques essentielles ;
- Le document doit être en version PDF, avec la mention du nom et de la qualité de l'auteur-e ;
- La communication est à déposer **exclusivement via le site SciencesConf**, disponible dès à présent. Le dépôt se fait en se connectant sur le site (bouton « connexion » en haut à droite de la page) puis en accédant aux étapes de dépôt via le menu « espace connecté » du site.

En complément des communications, cette journée sera également l'occasion de débat, table-ronde, ateliers au cours desquels experts, représentants du monde socio-économique et étudiants échangeront sur le sujet de la journée d'études (thèmes et intervenants à préciser).

La conférence se tiendra en présentiel, dans les locaux d'Ascencia Business School, à la **Grande Arche de La Défense à Paris**.