



HAL
open science

L'activité de travail : grande oubliée de l'inclusion

Tarik Chakor

► **To cite this version:**

| Tarik Chakor. L'activité de travail : grande oubliée de l'inclusion. @GRH, 2020,
| 10.3917/grh1.204.0069 . hal-03561889

HAL Id: hal-03561889

<https://hal.science/hal-03561889v1>

Submitted on 29 Mar 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL : GRANDE OUBLIÉE DE L'INCLUSION

Tarik Chakor

Résumé

L'objectif de cet article théorique est d'analyser les grandes approches de l'inclusion au travail. Nous verrons tout d'abord comment l'inclusion au travail a principalement été appréhendée à partir d'une approche individuelle. Puis, nous présenterons les travaux plus récents abordant sa dimension organisationnelle. Enfin, nous constaterons l'absence de travaux articulant inclusion et activité de travail, constat à la base de futures perspectives de recherche pour les sciences de gestion et du management.

Mots-clés : Inclusion ; Travail ; Santé ; Activité de travail.

Summary

The objective of this theoretical article is to analyse the main approaches to work inclusion. First, we will see how work inclusion has mainly been approached from an individual approach. Then, we will present more recent work on its organizational dimension. Finally, we will note the absence of work linking inclusion and work activity, a finding which is the basis of future research perspectives for management sciences.

Keywords : Inclusion ; Work ; Health ; Work Activity.

Introduction

Abordé tout d'abord au prisme des problématiques sociales, sociétales et scolaires, le concept d'inclusion s'est progressivement enrichi et développé, pour apparaître dans les travaux scientifiques en sciences de gestion et du management au début des années 2000, dans la continuité des recherches de Mor Barak (Mor Barak & Cherin, 1998 ; Mor Barak, Cherin, & Berkman, 1998). C'est ainsi que l'inclusion sur le lieu de travail a fait l'objet d'un intérêt croissant (Ferdman & Deane, 2014 ; Mor Barak, 2005), notamment pour certaines populations les plus à mêmes d'être discriminées, comme les personnes en situation de handicap (Folguera, 2014 ; Kulkarni *et al.*, 2016), les immigrants (Ponzoni *et al.*, 2017) ou les personnes transgenres (Ozturk & Tatli, 2016). Parfois articulée, voire confondue, au concept de diversité, l'inclusion est progressivement "entrée" dans le monde de l'entreprise : valeurs, pratiques, comportements spécifiques à adopter et expériences d'inclusion au travail (Ferdman, 2010).

L'objectif de cet article théorique est d'analyser les grandes approches de l'inclusion au travail. Nous verrons tout d'abord comment cette dernière a principalement été appréhendée dans une optique individuelle. Puis nous présenterons les travaux plus récents abordant sa dimension organisationnelle. Enfin, nous constaterons l'absence de travaux articulant inclusion et activité de travail, constat qui sera à la base de futures perspectives de recherche.

1. L'inclusion au travail : une approche essentiellement centrée sur l'individu

1.1. L'inclusion au travail : de quoi parle-t-on ?

Dans le cadre de cet article, nous retiendrons la définition de l'inclusion proposée par Ferdman (2017, p. 235) : "*Dans les organisations et sociétés inclusives, les personnes de toutes identités et de tous styles peuvent être pleinement elles-mêmes tout en contribuant à la collectivité dans son ensemble, en tant que membres appréciés et à part entière*" (traduction de l'auteur). Cette définition large englobe ainsi les dimensions individuelles, organisationnelles et sociétales, autour de concepts aux périmètres terminologiques larges tels que l'identité, le style, l'être soi ou le fait d'être apprécié. Shore *et al.* (2011) définissent quant

à eux l'inclusion comme le degré à partir duquel un individu se perçoit comme un membre d'un groupe au sein duquel ses « besoins » d'appartenance et de singularité sont satisfaits. Nous retrouvons dans cette seconde définition l'importance du sentiment d'appartenance de l'individu à un groupe sans pour autant abandonner ce qui constitue son être, ses spécificités, de surface ou profondes.

Dans la continuité de ces travaux, Shore *et al.* (2018) opèrent une revue de littérature et distinguent cinq manières d'appréhender l'inclusion, témoignant du caractère multi-facettes de ce concept : l'inclusion des groupes de travail, l'inclusion des leaders, l'inclusion organisationnelle perçue, l'inclusion des pratiques organisationnelles et le climat d'inclusion (ces deux dernières manières seront présentées dans la partie suivante).

1.2. L'inclusion au travail : l'expérience individuelle comme angle principal d'appréhension

La majorité des recherches autour de l'*inclusion des groupes de travail* se concentre sur l'expérience individuelle au sein du groupe ou du collectif (Shore *et al.*, 2011 ; Jansen *et al.*, 2014). Ici, c'est l'analyse de la perception et de la représentation individuelle qui prime, que nous pouvons résumer par la question suivante : "*Suis-je inclus ?*". Ces travaux se sont notamment appuyés sur la théorie de la spécificité optimale (*Optimal Distinctiveness Theory* - ODT) (Brewer, 1991), théorie mettant en lien le besoin de l'individu de se sentir similaire aux autres membres d'un groupe, base d'un sentiment d'identification et d'appartenance, tout en préservant ses spécificités propres, "son" identité. Cette quête d'équilibre doit ainsi aboutir à une situation où l'individu sera le plus distinct, spécifique et propre à la conception qu'il a de lui-même, sans que cela remette en cause son appartenance au groupe. Selon ces auteurs, le fait de trouver cet équilibre doit faciliter et permettre l'existence de relations interpersonnelles de meilleure qualité (notamment vis-à-vis de la hiérarchie), un engagement et une satisfaction au travail accrus et, à terme, un meilleur rendement (Shore *et al.*, 2011 ; Ehrhart *et al.*, 2014).

Toujours à partir de la catégorisation opérée par Shore *et al.* (2018), les travaux autour de l'*inclusion des leaders* ont abordé le *leadership inclusif* (Boekhorst, 2015 ; Booyen, 2014 ;

Cottrill *et al.*, 2014 ; Gallegos, 2014 ; Henderson, 2014) sensibilisé aux problématiques de diversité, capable de s'adapter, de favoriser le dialogue autour des différences des membres de son organisation (et au-delà), le tout dans une perspective d'authenticité vis-à-vis de l'ensemble des membres et de l'organisation. C'est ainsi que ces travaux font également état d'une approche individualisée de l'inclusion : inclusion du ou par le dirigeant, supérieur immédiat, manager, sa perception par le reste de son équipe etc. Ces travaux soulignent également les conséquences positives du leadership inclusif : sécurité psychologique accrue (Carmeli *et al.*, 2010 ; Hirak *et al.*, 2012 ; Nembhard & Edmondson, 2006), meilleure implication (Carmeli *et al.*, 2010), engagement (Choi *et al.*, 2015) et performance au travail (Hirak *et al.*, 2012). Dans une étude autour du leadership inclusif et de la diversité professionnelle (Mitchell *et al.*, 2015), les leaders inclusifs contribuent à l'amélioration de la performance de leur équipe via un meilleur sentiment d'identification avec l'équipe de l'ensemble de ses membres et une diminution de la perception des différences de statut.

Les travaux autour de *l'inclusion organisationnelle perçue* s'intéressent, malgré leur désignation, moins à l'organisation qu'aux perceptions individuelles de l'inclusion d'un employé dans l'organisation (Pearce & Randel, 2004 ; Pelled *et al.*, 1999). C'est ainsi que Mor Barak et Cherin (1998) se sont intéressés au "couple inclusion-exclusion" et à sa mesure, autour des concepts d'implication dans le groupe de travail, de participation au processus de prise de décision et de niveau d'accès à l'information et aux ressources. Ces travaux ont notamment donné naissance à un modèle théorique d'inclusion (Mor Barak, 2000) où diversité et culture organisationnelle peuvent accroître (ou réduire) la satisfaction, l'engagement au travail, le bien-être et l'efficacité de l'individu, en fonction de sa perception de l'inclusion-exclusion.

Ces travaux présentent toutefois certaines limites, principalement le fait de ne retenir que l'expérience individuelle comme angle principal d'appréhension. En effet, l'analyse de la perception individuelle au sein du groupe, la quête d'équilibre entre appartenance et spécificités propres, celle du rôle des leaders inclusifs (ou du leadership inclusif), ainsi que l'analyse de l'inclusion organisationnelle perçue ne permettent pas d'appréhender la totalité et la complexité de l'inclusion, notamment sa dimension organisationnelle, autrement le rôle de

l'organisation du travail dans la promotion, le développement et la pérennité de l'inclusion sur le lieu de travail.

2. L'inclusion au travail : une approche organisationnelle relativement récente

2.1. De l'importance d'une appréhension organisationnelle de l'inclusion au travail

Parallèlement aux travaux appréhendant l'inclusion au travail au prisme des expériences individuelles, l'intérêt croissant, et relativement récent, pour les environnements inclusifs témoigne de la prise de conscience, au sein des organisations notamment, du caractère décisif de l'action inclusive organisationnelle large (Guillaume et al., 2014 ; Holvino *et al.*, 2004). En effet, avec la diversité croissante de ces organisations, les dirigeants, et chercheurs, sont de plus en plus conscients de l'importance de créer des environnements de travail inclusifs (Nishii & Rich, 2014). Ces environnements inclusifs présentent différentes caractéristiques : engagement collectif de l'ensemble des parties prenantes, volonté d'intégrer des identités diverses et variées dans une optique de performance (création de nouvelles compétences, reconnaissance, engagement, implication, bien-être etc.), possibilités d'épanouissement de chacun comme il l'entend, sans avoir à se conformer à une norme extérieure (Nishii, 2013). Ainsi, *"dans les environnements inclusifs, les individus de toutes origines - et pas seulement les membres de groupes identitaires historiquement puissants - sont traités équitablement, valorisés pour ce qu'ils sont et inclus dans la prise de décision fondamentale"* (traduction de l'auteur) (Nishii, 2013, p. 1754).

Un environnement inclusif peut également être défini par "ce qu'il n'est pas" : *"un lieu de travail d'exclusion est fondé sur la perception que tous les travailleurs doivent se conformer à des valeurs et des normes organisationnelles préétablies (déterminées par son "courant dominant")"* ainsi, *"le lieu de travail inclusif est fondé sur un cadre de valeurs pluraliste qui respecte toutes les perspectives culturelles représentées parmi ses employés"* (traduction de l'auteur) (Mor Barak et Daya, 2014, p. 393-394).

2.2. De l'importance d'une appréhension organisationnelle de l'inclusion au travail

Dans cette perspective organisationnelle, l'inclusion tend à uniformiser les règles du jeu et à offrir les mêmes opportunités à tous, notamment les groupes minoritaires subissant une plus grande discrimination (Bell *et al.*, 2011 ; Roberson, 2006). Ici, plutôt qu'agir sur l'intégration de tel ou tel groupe (femmes, personnes en situations de handicap, minorités ethniques etc.), d'analyser la perception individuelle au sein du groupe, de promouvoir un leadership inclusif ou d'analyser l'inclusion organisationnelle perçue, l'idée est de créer un accès égal aux opportunités. Il peut ainsi s'agir des instances de prise de décision, des ressources diverses ou des perspectives de promotion et de mobilité verticale. Les pratiques inclusives tendent notamment à compenser les limites des pratiques en lien avec la diversité : en effet, en promouvant les avantages et opportunités possibles d'une main-d'œuvre diversifiée, l'inclusion dépasse les conflits, le *turn-over* ou les problèmes de cohésion, et donc de performance, découlant d'une politique de diversité parfois vue comme inégalitaire, notamment par les membres du "groupe dominant" qui s'estiment lésés (Jackson et Joshi, 2011 ; Mannix et Neale, 2005). En reprenant la catégorisation de Shore *et al.* (2018), deux manières d'appréhender l'inclusion restent à aborder : l'inclusion des pratiques organisationnelles et le climat d'inclusion.

L'inclusion des pratiques organisationnelles aborde les meilleures pratiques pour améliorer l'inclusion (Offerman et Basford, 2014) : développement d'un vivier de talents divers (au sens de la diversité), pratiques de soutien et de parrainage par des cadres supérieurs (notamment pour conserver ces talents), reconnaissance du travail etc. Une autre pratique organisationnelle concerne la lutte contre les "discriminations subtiles" ou "discrètes" (Shore *et al.*, 2018) dont les "micro-agressions" (Sue, 2010) tels que les remarques désobligeantes, insultes, menaces, comportements dévaluant les apports et contributions d'un individu, de manière intentionnelle ou non. La diversité des équipes est également source de performances : meilleure compréhension et adaptation aux demandes des clients, notamment issus des communautés habituellement sous-représentées. D'autres pratiques organisationnelles peuvent être développées au niveau des systèmes de responsabilité et de gestion des performances devant favoriser l'inclusion, ou au niveau des formations à mettre en place (autour des compétences nécessaires pour adopter des comportements inclusifs par exemple), voire au niveau de la culture même d'entreprise (Gallegos, 2014). D'autres travaux abordent les accords de travail collaboratif ou les procédures de résolution des conflits comme pratiques

organisationnelles d'inclusion (Roberson, 2006), voire des activités de renforcement d'équipe, de partage d'informations, de réflexion diversifiée ou de participation à la prise de décision (Tang *et al.*, 2015). Les travaux de Sabharwal (2014) autour des comportements organisationnels d'inclusion soulignent quant à eux l'importance de l'engagement des dirigeants, la capacité d'influence des employés sur les décisions organisationnelles ainsi que la justice et l'équité de la part de la direction.

Enfin, la cinquième et dernière manière d'appréhender l'inclusion selon Shore *et al.* (2018) correspond aux travaux autour du *climat d'inclusion* (ou *climat inclusif*). Nishii et Rich (2014) posent pour éléments organisationnels nécessaires au développement d'un climat inclusif l'instauration de conditions équitables (pour ne pas perpétuer de préjugés sociétaux notamment), la mise en place d'une stratégie d'intégration basée sur l'adaptation de tous les groupes et la préservation de l'identité culturelle de chacun ainsi qu'une procédure facilitant une prise de décision inclusive pour tous. De plus, le climat d'inclusion est habituellement mesuré par des variables autour de l'unité organisationnelle, favorisant notamment l'expression des attentes et griefs des employés, avec un environnement non menaçant voire bienveillant, chacun pouvant se révéler tel qu'il est (Nishii, 2013). C'est ainsi que Nishii définit les climats inclusifs comme "*caractérisés par un engagement collectif à intégrer les diverses identités culturelles comme source de connaissances et de compétences*" (traduction de l'auteur) (*ibid.*, 2013, p. 1754), ce climat réduisant la probabilité de survenance et l'intensité du conflit entre membres d'équipes "diverses".

À ce stade de l'article, nous pouvons reprendre le tableau récapitulatif de Csanyi-Virag (2019, p. 140) et réalisé à partir des travaux de Shore *et al.* 2018, autour des différentes déclinaisons de l'inclusion (page suivante).

Etat de la littérature de l'inclusion

Work group inclusion	Leader inclusion	Perceived organizational inclusion	Organizational practices inclusion	Inclusive climate
<p>De nombreuses études mettent l'accent sur l'expérience de l'individu au sein du groupe</p> <p>Mobilisation de la théorie ODT Optimal Distinctiveness Theory ; Brewer, 1991).</p> <p>L'individu cherche l'équilibre entre ce qui va créer le sentiment d'appartenance au groupe et son caractère unique et individuel</p>	<p>Un dirigeant leader sensibilisé à la diversité et qui va instaurer un type de comportements encourageant le dialogue sur les différences et l'authenticité.</p> <p>Inclusivité (Inclusiveness) : élevé chez le :</p> <p>1/ Dirigeant : a un effet positif et d'encouragement à la participation de tous les employés</p> <p>2/Manager de proximité dans le rôle de soutien et d'encouragement. Rôle essentiel dans la création d'expériences de l'inclusion notamment auprès des catégories sociales susceptibles d'être exclues ;</p>	<p>L'inclusion sous l'angle de la perception individuelle de l'employé dans l'organisation</p> <p>Mesure de perception (Mor Barak 2000)</p> <p>Modèle théorique : inclusion – exclusion :</p> <p>1/ Participation à des groupes de travail</p> <p>2/ Participation à la prise de décision</p> <p>3/ Accès à l'information et les ressources</p> <p>Incidence : plus d'engagement organisationnel et de rendement</p>	<p>Les best practices :</p> <p>1/ Les dirigeants doivent constituer un bassin de talents diversifiés et le parrainage et le soutien des échelons supérieurs par la reconnaissance des réalisations</p> <p>2/ Faire face à des discriminations subtiles : verbale, dévaluation de la contribution d'une personne</p> <p>3/ Accroître les potentialités de socialisation et de réseautage pour les personnes sous-représentées</p> <p>4/ Mettre en place des systèmes de responsabilisation à des fins d'inclusion</p> <p>5/ Former les employés et les gestionnaires afin de développer l'esprit critique sur la pratique inclusive</p> <p>6/ Les dirigeants devant s'appuyer sur les pairs pour les efforts d'inclusion</p>	<p>Nishii et Rich (2014, p. 332-335) ont présenté les éléments du contexte organisationnel qui sont nécessaires à la mise en place d'un cadre de travail inclusif :</p> <p>1/ Etablir des règles du jeu équitables</p> <p>2/ L'organisation doit mettre en œuvre « Une stratégie d'intégration » impliquant l'adaptation de tous les groupes sans distinction</p> <p>3/ Adopter des méthodes qui « facilitent la prise de décision inclusive » avec l'implication de tous les employés</p> <p>Nishii (2013) a défini les climats inclusifs comme « caractérisés par un engagement collectif à intégrer la diversité culturelle » . identités en tant que source de perspicacité et de compétence .</p>

Source : Shore et al., (2018)

Tableau 1. Tableau récapitulatif des différentes déclinaisons de l'inclusion selon Shore *et al.* (2018) - Tiré de Csanyi-Virag (2019, p. 140)

Les approches organisationnelles d'inclusion sont donc diverses : uniformisation des règles du jeu, assurer les mêmes opportunités pour tous (avec égal accès), lutte contre toute forme de discrimination, même subtile, systèmes de décision inclusifs, formations adaptées, le tout assuré par un soutien sans faille des cadres, un engagement des dirigeants prônant (et appliquant) justice et équité. En d'autres termes, ces approches peuvent reposer à la fois sur le renforcement de l'engagement et la mise en œuvre de pratiques limitant les différences liées au statut (inclusion dans la prise de décision, pratiques d'emploi équitables, intégration des différences) d'une part, mais également sur la volonté de résoudre des discriminations et traiter des conséquences des préjugés qui apparaîtront "par la force des choses" (Shore *et al.*, 2018). C'est ainsi que nous avançons les concepts de pratiques organisationnelles d'inclusion amont et aval, ou de prévention et de soin, *a priori* et *a posteriori*, voire offensives et défensives.

Les limites de ces approches organisationnelles d'inclusion sont diverses : bien qu'elles fournissent des éléments fondamentaux dans la promotion de l'inclusion sur le lieu de travail, elles ne suffisent pas à créer et assurer, à elles seules, l'égalité des chances. De plus, le fait de mettre l'accent sur le rôle central des cadres et dirigeants dans la création et le soutien d'un environnement inclusif tend à déresponsabiliser, du moins en partie, les autres acteurs et parties prenantes de la scène de travail... ou à sur-responsabiliser les dirigeants. En effet, ici, les dirigeants doivent à la fois s'attaquer aux problèmes de discrimination dans leur organisation tout en favorisant et développant un vivier de talents parmi les membres des groupes minoritaires à l'aide de multiples pratiques d'inclusion (Shore *et al.*, 2018).

Toutefois, après avoir présenté les approches individuelles et organisationnelles de l'inclusion au travail, un niveau d'analyse semble totalement oublié par la littérature en sciences de gestion et de management : l'activité de travail. Et si le travail était un levier d'inclusion ?

3. Nouvelles perspectives de recherche autour du travail comme levier d'inclusion

Comme nous l'avons souligné, il existe deux grandes approches de l'inclusion au travail : l'approche individuelle appréhende l'inclusion au prisme de l'expérience et de la perception individuelles, de la quête d'équilibre entre appartenance au groupe et spécificités propres, du rôle des leaders inclusifs et de l'analyse de l'inclusion organisationnelle perçue. L'approche organisationnelle permet, quant à elle, de compenser les limites de l'approche individuelle, via une approche en amont autour des règles du jeu, des opportunités ou des systèmes de décision (entre autres) ou en aval, via la lutte contre toute forme de discrimination et un soutien des dirigeants. Bien que complémentaires, les approches individuelles et organisationnelles ne permettent toujours pas de cerner l'inclusion au travail dans sa globalité et sa complexité. Nous proposons ici d'appréhender l'activité de travail comme un levier d'inclusion au travail, celle-ci étant, à notre connaissance, totalement oubliée des travaux autour de l'inclusion.

3.1. L'activité de travail : de quoi parle-t-on ?

L'approche en termes d'activité de travail est essentiellement francophone, la littérature anglo-saxonne ayant encore largement ignoré ces travaux pourtant fondamentaux, notamment dans le champ de la santé au travail. Ainsi, la clinique de l'activité, parmi laquelle Yves Clot apparaît comme l'un des fondateurs, s'inscrit dans l'analyse du travail, en considérant la subjectivité du travailleur, son vécu au travail, ses émotions et affects (Clot, 2008). Dans cette perspective, le travailleur est appréhendé comme un agent sensible en quête de reconnaissance de son identité (Lhuilier et Litim, 2009), engagé au-delà des seuls aspects physiques et cognitifs (Davezies, 2005). Cette analyse du travail repose sur le triptyque "*Pouvoir agir - Pouvoir débattre - Pouvoir penser*" du travailleur sur sa propre activité. La question du travail est ainsi à la base de la transformation de la réalité et de la confrontation au réel (Clot et Lhuilier, 2006). Ainsi, un milieu de travail « normal » sera un milieu dont l'organisation reste à la fois la source et ressource de développement de l'activité du travailleur pour et par le travailleur lui-même (Clot et Litim, 2008).

La clinique de l'activité a pour spécificité la prise en compte du "réel de l'activité", c'est-à-dire « *ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – le drame des échecs – ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs (et) ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire ; ce qui est à refaire et tout autant ce qu'on avait sans avoir voulu le faire* » (Clot, 2008, p.89). Le travailleur fera donc des efforts pour "ne pas faire" certaines choses, Clot (1997) parlant d'« activité empêchée », « suspendue », « contrariée » ou « rentrée », souvent vecteurs de souffrance au travail. En effet, cette dernière naît ici de l'incapacité à dire, à faire, à raconter et à s'estimer : il s'agit d'un sentiment de vie contrarié, là où la santé est un sentiment de vie retrouvé (Lhuillier, 2010). L'amputation du "pouvoir d'agir" contribue à l'apparition d'une rupture entre les préoccupations réelles des travailleurs et les buts de l'organisation auxquels il faut s'astreindre. Le travailleur ne parvient plus à se reconnaître dans son travail, l'objectif du travail lui devenant alors étranger. Le travail n'a plus de sens pour le sujet, qui ne peut plus se prouver qu'il « peut » (Clot et Litim, 2008 ; Lhuillier, 2009). Cette amputation du pouvoir d'agir est un dysfonctionnement organisationnel empêchant l'expression du pouvoir normatif de chacun durant l'activité de travail (Clot, 1999 ; Clot, 2008). L'opérateur ne peut plus réfléchir à son travail, sur son travail, rendre le contenu relationnel de son activité plus explicite (Davezies, 2004).

3.2. Inclusion et Activité de travail : le chaînon manquant ?

Comme nous l'avons annoncé en partie 1.1., nous retenons dans le cadre de cet article la définition de l'inclusion proposée par Ferdman (2017, p. 235) : "*Dans les organisations et sociétés inclusives, les personnes de toutes identités et de tous styles peuvent être pleinement elles-mêmes tout en contribuant à la collectivité dans son ensemble, en tant que membres appréciés et à part entière*" (traduction de l'auteur).

Au regard des travaux en clinique de l'activité, cette définition de l'inclusion au travail "résonne" d'une manière extrêmement intéressante : en effet, en considérant, comme nous l'avons énoncé, la subjectivité du travailleur, son vécu au travail, ses émotions et affects, nous allons "encore plus loin" dans ce qui fait la spécificité des individus au travail. La sensibilité du travailleur, la reconnaissance de son identité, l'engagement de son être "*à part entière*" dans une production commune, la grille de lecture en termes de clinique de l'activité éclaire

sous un jour nouveau l'inclusion au travail. Le triptyque "*Pouvoir agir - Pouvoir débattre - Pouvoir penser*" du travailleur sur sa propre activité fait écho à la volonté de trouver un équilibre entre l'appartenance au groupe et la conservation de sa spécificité (*work group inclusion*), à l'incitation au dialogue sur les différences et l'authenticité (*leader inclusion*), à l'inclusion-exclusion et à la participation à la prise de décision (*perceived organizational inclusion*), ainsi qu'aux différentes approches organisationnelles, tant en amont qu'en aval (*organizational practices inclusion* et *inclusive climate*). Mettre l'activité et le réel du travail au cœur des échanges, discussions et confrontations de pratiques inclusives semble une piste de recherche (et d'action) aussi prometteuse qu'inédite.

Les espaces de discussion (EDD), mettant en débat l'activité de travail, pourraient ainsi constituer un lieu tout à fait intéressant de mise en débat de l'inclusion et de ses pratiques dans l'organisation. En effet, les EDD ont pour objectif de recomposer les prescriptions du travail en permettant des arrangements, des compromis et bricolages induits par l'incomplétude de ces prescriptions (Detchessahar, 2013). Leur forme et architecture peuvent varier, ainsi que leur contenu : réunions de service, groupes de travail autour du partage d'expérience, échanges formels ou informels entre pairs, tutorat, accompagnement etc. (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017). Ainsi, la mise en débat des "règles et modalités inclusives" ou "d'inclusion" pourrait permettre l'instauration d'une logique inclusive appropriée, légitimée et source, à terme, de performance organisationnelle. Il conviendra, évidemment, d'approfondir ces premières pistes de recherche potentiellement prometteuses.

Conclusion

"Diversity is being invited to the party. Inclusion is being asked to dance."

(vernamyers.com/diversity-doesnt-stick-without-inclusion)

L'objectif de cet article théorique était d'analyser les grandes approches de l'inclusion au travail, au prisme des approches individuelles et organisationnelles. Nous avons ensuite pu constater l'absence de travaux articulant inclusion et activité de travail, constat qui nous a amené à tracer des premières perspectives de recherche pour les sciences de gestion et du management, au croisement des littératures autour de l'inclusion au travail et de la clinique de

l'activité. En effet, la création "proactive" par les entreprises d'environnements de travail inclusifs, garantissant de meilleures perspectives inclusives reste encore largement à développer (Holvino, Ferdman et Merrill-Sands, 2004), les espaces de discussion inclusifs/d'inclusion pouvant à ce titre constituer une piste tout à fait intéressante à creuser.

Bibliographie

Abord de Chatillon E., Desmarais C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel, *@GRH*, 2017/2, n°23, 13-36.

Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131–146.

Boekhorst, J. A. (2015), The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective, *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.

Booyesen, L. A. (2014). The development of inclusive leadership practice and processes. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 296–329). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–944.

Clot Y., (1997), Conduire un train : sens et non-sens du travail, *Psychologie du travail et des organisations*, N°3, pp.46-55

- Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Collection Le travail humain, Paris, Éditions PUF, 1999
- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Éditions PUF, 2008
- Clot Y., Lhuilier D. (2006), Introduction, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2006/1, N°1, pp.9-11
- Clot Y., Litim M. (2008), Activité, santé et collectif de travail, *Pratiques psychologiques* 14, 2008, pp. 101-114
- Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(3), 275–292 .
- Csanyi-Virag V. (2019), Entrepreneuriat inclusif et handicap : une exploration critique de la littérature internationale, *Question(s) de management*, 2019/2 n° 24, p. 129-149
- Davezies P. (2004), Souffrance au travail : le risque organisationnel, *Conférence introductive aux Journées Médicales du CISME sur le risque organisationnel*, Février 2004
- Davezies P. (2005), La santé au travail, une construction collective, *Santé et Travail*, n°52, Juillet 2005, p. 24-28
- Detchessahar M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion, *Négociations*, 19 (1), 57-80.
- Ehrhart, K. H., Chung-Herrera, B. G., Randel, A. E., Dean, M. A., & Shore, L. M. (2014). Inclusion and health moderated by demographic status as numerical majority/minority. Presented at the *society for industrial and organizational psychology conference* (Honolulu, HI).
- Ferdman, B. M. (2010). Teaching inclusion by example and experience: Creating an inclusive learning environment. *Leading Across Differences*, 37–50.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235–263.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.), (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Folguera, C. (2014). Women with disabilities: Inclusion, forgetting and vindication in an organizational setting. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(8), 776–788.

- Gallegos, P. V. (2014). The work of inclusive leadership. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 177–202). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gonzalez, J. A. (2010). Diversity change in organizations: A systemic, multilevel and nonlinear process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46, 197–219.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985–1010.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783–802.
- Henderson, E. (2014). The Chief Diversity Officer's view of the diversity and inclusion journey at Weyerhaeuser. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117.
- Holvino, E., Ferdman, B., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. Stockdale, & F. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245–276). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651–686). Washington, DC: American Psychological Association.
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370–385.
- Kulkarni, M., Boehm, S. A., & Basu, S. (2016). Workplace inclusion of persons with a disability: Comparison of Indian and German multinationals. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(7/8), 397–414.

- Lhuilier D. (2009), Travail, management et santé psychique, *Connexions* 2009/1, n°91, p.85-101
- Lhuilier D. (2010), L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé - travail, *Sciences sociales et santé*, Volume 28, N°2, pp.31-63.
- Lhuilier D., Litim M. (2009), Le rapport santé – travail en psychologie du travail, *Mouvements* 2009/2, N°58, p. 85-96
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54, 217–239.
- Mor Barak, M. E. (2000). *The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management*. *Social Work*, 45(4), 339–353.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mor Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. *Administration in Social Work*, 22, 47–64.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavior Science*, 34.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Nishii, L.H. (2013), The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 205–228). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Offerman, L. R., & Basford, T. E. (2014). Best practices and the changing role of human resources. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 229–259). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: Broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781–802.
- Pearce, J. L., & Randel, A. E. (2004). Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 81–98.
- Pelled, L. H., Ledford, G. E., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36, 1013–1031.
- Pizio J. M. (2020), The Importance of Diversity and Inclusion in Health Care Compliance, *Journal of Health Care Compliance*, March-April 2020, p. 21-26.
- Ponzoni, E., Ghorashi, H., & van der Raad, S. (2017). Caught between norm and difference: Narratives on refugees' inclusion in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(3), 222–237.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212–236.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262–1289.
- Shore, L. M., Cleveland J. N & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces : A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176–189.
- Sue, D. W. (Ed.), (2010). *Microaggressions and marginality: Manifestation, dynamics, and impact*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C. C., & Yu, Z. (2015). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 856–874.

Velasco M., Sansone C. (2019), Resistance to Diversity and Inclusion Change Initiatives: Strategies for Transformational Leaders, *Organization Development Journal*, Fall 2019, p. 9-21.

Zhu, X., Law, K. S., Sun, C., Yang, D. (2019), Thriving of employees with disabilities: The roles of job self-efficacy, inclusion, and team-learning climate, *Human Resource Management*, 58, 21-34.