



Inclusivité organisationnelle : essai de définition

Organizational Inclusiveness –an Attempt at a Definition

BENSAHRI Othmane¹, KAMAL Samira²

Docteur-Chercheur Université Ibn Tofail Kénitra Maroc¹, Enseignante-chercheuse FP Khouribga Université Sultan Moulay Slimane Maroc²

Résumé : Afin de créer des environnements de travail équitables, coopératifs et durables, cet article propose une nouvelle stratégie managériale appelée « inclusivité organisationnelle ». S'appuyant sur une étude bibliographique multidisciplinaire, il distingue l'inclusivité d'autres concepts similaires tels que l'inclusion sociale, la diversité et l'intégration. L'étude souligne que l'inclusivité est un processus continu qui façonne la culture et les procédures organisationnelles, facilitant l'intégration active des personnes vulnérables ou marginalisées. Les auteurs proposent une définition opérationnelle de l'inclusivité comme une culture d'organisation fondée sur des pratiques inclusives qui privilégient l'implication, la reconnaissance et le bien-être de chaque collaborateur.

L'article conclut en affirmant que les organisations inclusives constituent un levier stratégique pour la résilience et la compétitivité, améliorant la performance globale, la cohésion sociale et la créativité tout en répondant aux exigences de durabilité et de responsabilité sociale dans le monde moderne.

Mots-clés : Inclusivité organisationnelle ; inclusion sociale ; diversité ; intégration ; culture d'organisation

Abstract: In order to create equitable, cooperative and sustainable work environments, this article proposes a new managerial strategy called "organizational inclusiveness". Drawing on a multidisciplinary literature review, it distinguishes inclusivity from other similar concepts such as social inclusion, diversity, and integration. The study emphasizes that inclusivity is a continuous process that shapes organizational culture and procedures, facilitating the active integration of vulnerable or marginalized people. The authors propose an operational definition of inclusivity as an organizational culture based on inclusive practices that prioritize the involvement, recognition, and well-being of each employee. The article concludes by asserting that inclusive organizations constitute a strategic lever for resilience and competitiveness, improving overall performance, social cohesion, and creativity while meeting the demands of sustainability and social responsibility in the modern world.

Keywords: Organizational inclusiveness; social inclusion; diversity; integration; organizational culture

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17396856>

1 Introduction

Comment définir l'inclusivité organisationnelle ? Bien que la notion d'inclusivité ait été décrite et interprétée de nombreuses façons, sa conceptualisation en tant qu'approche managériale reste insuffisamment explorée dans les études sur le management. Si la recherche sur la diversité organisationnelle s'est considérablement développée depuis les années 1990, les études portant spécifiquement sur l'inclusivité restent relativement marginales et fragmentées. Les chercheurs se sont principalement intéressés à la représentation démographique et à la relation entre la diversité et la performance organisationnelle, négligeant souvent les mécanismes sociaux et culturels qui facilitent – ou entravent – l'intégration et la reconnaissance authentiques des individus au sein des organisations [1], [2].

Pourtant, l'inclusivité va au-delà de la simple coexistence de différences visibles. Elle englobe un climat organisationnel, un ensemble de pratiques et des processus de leadership qui reconnaissent la singularité de chaque individu tout en encourageant la pleine participation à la prise de décision collective [3], [4]. En ce sens, l'inclusion ne doit pas être considérée comme un dérivé de la diversité, mais plutôt comme une condition fondamentale pour mobiliser les talents, stimuler l'innovation et améliorer le bien-être des employés.

L'attention limitée accordée à ce concept par les chercheurs révèle un double fossé : premièrement, un cadre théorique sous-développé pour comprendre l'inclusivité ; et deuxièmement, une pénurie d'études empiriques sur ses mécanismes sous-jacents et ses impacts organisationnels. Compte tenu des impératifs contemporains liés à la responsabilité sociale, à l'équité et à la durabilité, ce fossé est particulièrement important. Il devient donc essentiel de faire progresser une compréhension plus globale de l'inclusivité organisationnelle et d'élucider son potentiel transformateur pour la pratique managériale.

2 Inclusivité organisationnelle : Genèse du débat et clarification des termes

Ce paragraphe a pour objectif l'essai de la définition des concepts clés liés à l'inclusivité des organisations et faire un état de l'art ou de la connaissance sur ce terme clé de recherche en socioéconomique et en management des organisations.

A partir de cette analyse de la littérature, on cherche à proposer une définition à ce terme nouvellement installé dans nos organisations puis à répondre à notre problématique de recherche : pourquoi faut-il que les organisations soient inclusives ?

2.1 Genèse du débat

Réduire les inégalités au sein des pays et entre eux et promouvoir l'inclusion sociale, économique et politique est le dixième objectif de développement durable de l'Agenda 2030. Les inégalités constituent un obstacle au développement durable et à la lutte contre la pauvreté dans le monde. Selon le rapport 2022 de la Banque mondiale, la crise économique provoquée par la pandémie a eu un impact majeur sur les inégalités entre les régions, les générations et les sexes.

L'exclusion et la disparité des revenus disponibles sont encore beaucoup plus importantes dans les pays de Sud, malgré les efforts de redistribution¹.

En effet, les séquelles de ces crises et l'incertitude du XXI^e siècle nous indiquent que les événements inattendus donnent lieu à des circonstances inattendues, c'est pourquoi des dynamiques sociales inclusives qui mettent l'accent sur la réversibilité des comportements seront nécessaires à l'avenir.

La première chose à garder à l'esprit est que l'inclusion sociale ne peut exister sans exclusion, et que l'exclusion sociale est un phénomène normal dans les civilisations où la normativité entre les membres de la société fait défaut. La normativité fait référence à la reconnaissance du fait que, dans un contexte social particulier, il est crucial d'optimiser l'éventail des options disponibles pour le plus grand nombre de personnes [5]. Parce que certaines personnes ou certains groupes se voient refuser l'égalité des chances, l'accès et le choix ne sont pas des conditions

¹ <https://www.banquemonddiale.org/fr/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>

qui bénéficient à tous les citoyens, mais plutôt des situations dans lesquelles de nombreux citoyens vivent à l'ombre de l'inégalité [5]. Alvino-Borba et Mata-Lima (2011) estiment que la vulnérabilité sociale est liée à l'identification des variables d'exclusion et d'inclusion sociales, qui impliquent un processus multiforme d'indicateurs asymétriques de variabilité spatio-temporelle.

La pauvreté, le chômage, l'injustice sociale, la dévalorisation, l'incertitude de l'emploi, la violence, l'insécurité, les disparités éducatives, le manque d'accès aux biens et aux services et la disqualification sociale qui en découle sont quelques-unes des causes traditionnelles de l'exclusion sociale qui sont mises en exergue [6]. De nombreux groupes économiques et sociaux dans le monde utilisent désormais l'idée de l'inclusion sociale comme principale plateforme pour lutter contre la pauvreté et établir des canaux transparents pour coordonner les stratégies économiques et sociales régionales. Des organisations telles que les Nations unies, la Banque mondiale et l'Union européenne fondent toujours leurs décisions politiques sur les concepts de protection et d'inclusion sociales.

Étant donné l'hypothèse selon laquelle l'exclusion sociale (plurielle, multithématique et multisectorielle) est la cause de l'inclusion sociale, une compréhension plus approfondie de la notion d'intégration est jugée essentielle. Selon Guerra et Quintela (2010), les initiatives visant à réaliser des activités appréciées par les personnes elles-mêmes en tant qu'acteurs participant à une communauté jouent également un rôle important dans la réalisation de l'intégration sociale et du développement territorial humain qui en découle dans son ensemble [7].

En outre, des études suggèrent qu'une entreprise inclusive favorise une culture de travail inclusive, ce qui renforce la confiance des employés. L'inclusion de l'organisation a une influence sur leurs performances professionnelles, leur engagement et leur satisfaction globale au travail [7].

En effet, un environnement de travail inclusif produit des avantages financiers plus importants qu'un environnement qui ignore la nécessité d'accepter la diversité [8]. Cela s'explique en partie par le fait que l'encouragement à l'inclusion stimule la productivité du personnel, mais aussi par le fait que les clients respectent les organisations qui sont clairement diversifiées et inclusives.

2.2 Clarification des termes

De plus en plus de pays considèrent l'inclusion comme un enjeu social et économique important, car elle contribue à lutter contre la pauvreté, l'exclusion et les inégalités. Elle améliore également le bien-être social et économique des populations. Aujourd'hui, les groupes vulnérables sont toujours touchés par l'exclusion, notamment les minorités, les femmes, les enfants, les jeunes, les personnes handicapées et les populations rurales, en particulier les petits agriculteurs.

La notion d'inclusivité est née dans le monde anglo-saxon, notamment dans les contextes de la société inclusive, et de l'organisation inclusive. L'expression n'a pas toujours la même signification dans les différents pays et peut avoir plusieurs sens. Aux États-Unis, l'expression « inclusivité » est fréquemment utilisée pour décrire un changement conceptuel radical pour la plupart des économistes et des spécialistes de la gestion. Pour être inclusive, l'organisation traditionnelle doit se structurer de manière à répondre aux exigences organisationnelles particulières de tous ses membres.

Selon les Canadiens, l'inclusion sociale consiste à donner à chacun les moyens de s'engager en tant que contributeur reconnu et apprécié au sein de leur société et de leur organisation. Le concept d'inclusion a été utilisé pour la première fois par le sociologue allemand Niklas Luhmann (1927-1998) pour expliquer comment les individus interagissent avec les systèmes sociaux. Il examine les différentes façons dont les institutions et les organisations peuvent être inclusives ou exclusives.

À mesure que les liens sociaux et politiques se sont renforcés au Maroc, un modèle d'inclusion capable de lutter contre toutes les formes d'injustice et de discrimination a été défini. Selon la Constitution de 2011, l'inclusion est l'un des principes fondamentaux des décisions stratégiques de croissance de l'État marocain. Les conclusions du rapport de la commission spéciale sur le modèle de développement, qui soulignent le rôle crucial que joue l'inclusion dans la vision sociale du Maroc pour 2035 sous tous ses aspects, vont dans ce sens.

Afin de créer un État - providence, l'inclusion est considérée comme un processus qui vise à prendre en compte les nombreuses exigences de chaque individu, à répondre à ces besoins en renforçant la participation à l'éducation, aux cultures et aux communautés, et à réduire l'exclusion des personnes en situation de vulnérabilité.

2.2.1 Les concepts d'exclusion et d'inclusion sociale

Aujourd'hui, nous percevons le défi auquel sont confrontés les pouvoirs publics de chaque pays pour répondre à la réalité multidimensionnelle des inégalités sociales et la reconnaissance de la nécessité de renforcer l'économie sociale et solidaire, compte tenu de sa pertinence pour contribuer à la création d'emplois, à l'innovation sociale, renforcement de cohésion sociale, économique et territoriale². L'inclusion est devenue la norme mondiale pour les organisations sociales et économiques, servant à la fois de moyen d'éradication de la pauvreté et d'approche ouverte pour l'intégration de la politique économique et sociale. Ces organisations continuent de fixer des objectifs ambitieux en matière d'emploi, d'innovation, d'éducation, d'inclusion sociale, tout en encourageant une croissance durable inclusive.

Tout d'abord, le concept d'inclusion a émergé dans la littérature organisationnelle au cours de la dernière décennie^[9], suivant des approches d'étude similaires dans le domaine du travail social et de la psychologie sociale. Bien que la notion ait reçu plus d'attention au cours des dernières années, il s'agit toujours d'un nouveau concept dont les fondements théoriques ne font pas l'objet d'un accord sur la nature de la construction. Ce manque d'unanimité a entravé l'efficacité théorique et pratique de l'inclusion.

Miller définit l'inclusion comme le niveau auquel les personnes sont capables de s'engager et de contribuer pleinement. Une autre définition de l'inclusion est le degré auquel un employé est accepté et considéré comme un initié par les autres dans un environnement de travail. Selon Roberson, l'inclusion consiste à éliminer les obstacles à la pleine participation et à la contribution des employés dans les entreprises. D'autres la décrivent comme le niveau auquel les employés pensent que leur organisation s'attache à inclure tous les employés dans les objectifs et les opérations de l'entreprise, tout en tenant compte de leurs compétences spécifiques.

Par ailleurs, l'agenda 2030 pour le développement durable reconnaît l'inclusion financière comme un instrument essentiel pour promouvoir la croissance inclusive. L'objectif est d'attirer de manière significative de nouveaux consommateurs vers la finance formelle ^[10]. En effet, l'inclusion financière est la fourniture de services financiers peu coûteux, accessibles et personnalisés aux particuliers et aux entreprises, en particulier à ceux qui sont exclus ou mal desservis par les institutions financières traditionnelles. L'objectif ultime de l'inclusion financière est d'améliorer le bien-être économique des personnes en augmentant leur accès aux services financiers, y compris l'épargne, le crédit, l'assurance et les paiements³.

L'inclusion représente une nouvelle étape fondée sur l'acceptation et l'appréciation de la diversité, la collaboration entre personnes différentes et l'apprentissage de la multiplicité ; un processus par lequel la société, dans ses dimensions les plus diverses, s'adapte pour inclure tous les individus qui, à leur tour, se préparent à jouer un ou plusieurs rôles dans cette organisation ^[11].

Quant à l'expression "exclusion sociale", qui a gagné en popularité dans les années 1990, trouve ses origines dans la pensée durkheimienne. L'exclusion sociale est définie comme un manque d'accès ou un déni de divers droits des citoyens, tels que des soins de santé appropriés ou la réussite scolaire, ainsi qu'un manque d'intégration sociale en raison d'une autorité ou d'une capacité restreinte à participer à la prise de décision politique ^[12].

Enfin, nous présentons une synthèse des différentes définitions données aux concepts d'exclusion versus inclusion

:

² BENSAHRI, O., & ALAOUI, F. Z. S. (Mai2023) - Cooperativism as an economic model of resilience of Moroccan territories- le colloque international SIPRISME 2023 sous le thème De la gestion de crise à la résilience. Quelles pratiques dans les organisations d'aujourd'hui ? - E.S.T. -Casablanca – Maroc

³ BENSAHRI, O., & ALAOUI, F. Z. S. (Mai2023) - Maroc Inclusif comme ambition du nouveau modèle de développement : Rôle des coopératives dans l'inclusion financière du monde rural- colloque international sous le thème Finances publiques et redevabilité, F.E.G. - Kénitra –Maroc.

Tableau 1 : Synthèse des différentes définitions de l'inclusion et de l'exclusion sociale

Définition de l'inclusion	Définition de l'exclusion	Référence bibliographique
L'inclusion sociale est liée à la recherche de stabilité sociale à travers la citoyenneté sociale, c'est-à-dire que tous les citoyens ont les mêmes droits dans la société. La citoyenneté sociale concerne la mise en œuvre du bien-être des personnes en tant que citoyens.	L'exclusion sociale désigne les groupes socialement exclus. Ce sont donc ceux qui se trouvent dans une situation de pauvreté, de chômage et de multiples besoins associés et qui sont privés de leurs droits de citoyens, ou dont les liens sociaux sont rompus et endommagés.	[13]
Processus qui vise à promouvoir l'inclusion des segments socialement vulnérables, mettant en avant la ville, les écoles, l'emploi et la protection sociale.	Au XIV ^e siècle, le mot était associé à l'idée de ne pas être admis, repoussé ou renvoyé. Plus tard, sa signification commença à désigner quelqu'un qui est privé de droits.	[14], [15]
L'inclusion sociale des groupes n'est pas seulement symbolique, car elle contient également implications économiques.	L'exclusion sociale d'un groupe, ou des individus qui appartiennent à ce groupe, est, tout d'abord, un déni de respect, de reconnaissance et de droits.	[16]
Il s'agit de politiques sociales contemporaines qui donnent la priorité, à tort, à atteindre les exclus qui sont à la limite du dénuement grâce à des programmes ciblés qui soutiennent les étiquettes d'« inclusion sociale ».	Elle est généralement liée à un complexe et multidimensionnelle, se différenciant de la conception de la pauvreté.	[17]
Il fait référence à la solidarité sociale en reflétant la camaraderie.	L'exclusion sociale est une violation des exigences de justice sociale qui se manifeste par des conflits d'opportunités et associée à l'incapacité de participer efficacement à la politique. C'est un phénomène distinct de la pauvreté et de l'inégalité économique.	[18]

2.2.2 Notion de l'inclusivité des organisations : essai de définition

On a souvent l'habitude de traduire le terme d'origine anglaise « Inclusiveness » en le mot « inclusion » alors, il n'en est rien. Bien qu'ils soient souvent utilisés dans les mêmes contextes, « inclusion » et « inclusivité » présentent de nombreuses dissemblances. Alors que l'inclusion se concentre sur les personnes en situation de handicap ou de précarité socioéconomique, l'inclusivité se concentre sur les organisations. Alors que l'inclusion

est une opération ponctuelle dans le temps qui pourrait ne pas se répéter, l'inclusivité est une culture et un processus organisationnelle qui dure dans le temps.

Enfin, nous présentons une synthèse des différentes définitions données au concept de l'inclusivité :

Tableau 2 : Synthèse des différentes définitions de l'inclusivité des organisations

Définition de l'inclusivité	Référence bibliographique
L'inclusivité est un processus d'une organisation qui lutte contre la discrimination sur le lieu de travail (parité hommes/femmes, racisme, conflits des générations, pauvreté, précarité, etc.).	[19]
L'inclusivité découle de la capacité des organisations à utiliser des employés divers pour accomplir leur mission spécifique.	[20]
La pratique ou la politique consistant à donner aux personnes qui pourraient autrement être exclues ou marginalisées un accès égal aux opportunités et aux ressources, telles que celles qui sont pauvres ou en situation précaire, qui souffrent d'un handicap physique ou mental, ou qui appartiennent à d'autres groupes minoritaires, est connue sous le nom d'inclusivité.	
L'inclusivité d'une organisation est la dimension sociale et économique qui permet à chaque individu d'être membre de droit et de responsabilité de l'organisation à laquelle il appartient, avec la possibilité d'assumer légalement un rôle digne et civique.	[21]
L'inclusivité est un résultat organisationnel qui résulte de méthodes d'inclusion qui utilisent la diversité comme ressource. Le résultat organisationnel appelé inclusivité a été défini comme l'inclusion de tous les individus et groupes, en particulier des individus ou des groupes qui n'étaient pas inclus ou exclus auparavant.	[22]
L'inclusivité est la capacité d'une organisation à inclure tous ses membres et à éviter d'en exclure aucun.	[23]
L'inclusivité peut être décrite comme les opportunités offertes à toutes les parties prenantes de participer et d'influencer les processus et les actions décisionnels.	[24]
L'inclusivité peut être décrite comme l'inclusion de tous les membres dans les organisations.	[25], [25], [26], [27]

En un mot, pour être inclus, tous les membres doivent être capables de partager et non de rivaliser pour le pouvoir et les ressources [22], [28], [29], [30]. Par conséquent, l'inclusivité est le résultat de l'inclusion de la diversité dans les organisations [31].

2.2.2.1 L'inclusivité en tant qu'une nouvelle approche organisationnelle

L'inclusivité en tant qu'approche se réfère à une idée directrice portée par des actions inclusives visant à instaurer un climat inclusif dans lequel les politiques, procédures et actions des agents organisationnels sont compatibles avec un traitement équitable de tous les groupes sociaux, avec une attention particulière aux groupes qui ont eu moins d'opportunités historiquement et qui sont stigmatisés dans les sociétés dans lesquelles ils vivent. Ces

derniers groupes sont particulièrement susceptibles de prêter attention au degré d'inclusion qui semble être présent dans l'organisation.

Dans ces organisations inclusives, les membres de la minorité et de la majorité ont le sentiment d'appartenir et d'être respectés ; de plus, La résistance et les conflits sont minimisés.

Par ailleurs, plusieurs types de pratiques inclusives ont émergé qui pourraient améliorer l'inclusivité des organisations, telles que l'accès à l'information et la participation à la prise de décision, les procédures de résolution des conflits, la facilitation de la communication et l'absence de stéréotypes [32].

2.2.2.2 L'inclusivité des organisations, définie comme un processus

La diversité à elle seule ne garantit pas l'inclusion, l'inclusivité ou un haut bien-être organisationnelle (Laurence 2011); cela nécessite un processus d'inclusivité pour promulguer le bien-être [33]. L'inclusivité concerne la capacité d'une organisation à se développer de manière durable[34]. Il est fondé sur des objectifs et vise à tirer parti de la diversité pour améliorer les organisations [27]. L'inclusion a été liée à la qualité et à la force sociales [35]. En particulier, Gingell et al. (2022) ont lié le bien-être des membres de l'organisation à des indicateurs d'appartenance, où les individus et leurs différences se sentent valorisés et compris [36].

L'inclusivité en tant que processus, vise à fournir un meilleur accès et des voies vers les ressources des organisations [37]. L'inclusivité donne aux individus et aux groupes, qui peuvent être actuellement exclus, une plus grande influence et un plus grand accès aux biens et services sociaux [38].

Les systèmes de sécurité sociale et de protection sociale, les marchés du travail et du logement, les systèmes et services de santé et d'éducation, les systèmes politiques et les services communautaires ne sont que quelques-uns des nombreux objectifs de l'inclusivité [39].

2.2.2.3 Approches Inclusives VS Adaptatives

Selon notre revue de littérature, l'inclusion des personnes marginalisées nécessite l'inclusivité des organisations concernées car l'inclusion est une démarche voulue par les organisations, ce qui déclenche une approche inclusive de ces organisations. Au contraire, l'intégration des personnes précaires dans ces organisations, est une démarche volontaire de la part de ces individus imposés à ces organisations donc cette opération exige une approche adaptative de ces organisations.

Étant donné que l'organisation inclusive en question n'avait pas prévu que des personnes intégrées ayant des besoins variés seraient en mesure d'utiliser certains de ces produits et services, l'adaptation est donc une mesure corrective prise au cas par cas. L'intervention dans cette méthode sera une « réaction à ». Il est intéressant de constater que le raisonnement est inverse dans le cas d'une approche inclusive. Étant donné que les besoins de la majorité sont pris en compte dès le début lors de la création d'une initiative organisationnelle « inclusive », il n'est pas nécessaire d'apporter des modifications. En adoptant une stratégie inclusive, nous pouvons créer et superviser le lieu de travail de manière à ce que les conditions préalables à l'inclusion soient remplies et adaptées à chaque personne défavorisée.

Cette approche inclusive vise à créer un climat organisationnel coopératif qui inclut et prend en compte les intérêts de toutes les personnes socialement et économiquement défavorisées[32], [39].

2.2.2.4 Intégration VS Inclusion :

L'intégration et l'inclusion ne sont pas la même chose, selon Bélanger et al. (2006). Les termes « intégration » et « insertion » ont des étymologies similaires. En sociologie, « insertion » désigne l'introduction d'une personne ou d'un groupe dans un nouvel environnement. L'introduction d'une nouvelle personne ou d'un nouveau groupe dans une organisation est ce que ces groupes considèrent comme de l'intégration. Comme l'organisation est déjà en place, la personne qui tente de s'intégrer doit s'y adapter. Cette idée ne prévoit aucune interaction ni aucune adaptabilité organisationnelle aux besoins individuels. Dans ce contexte, il semble que ces organisations rejettent l'idée d'intégration, qui se réduit au concept d'insertion, afin d'expliquer leur utilisation du terme anglo-saxon « inclusion »[40].

Le terme « inclusion » fait référence à l'existence pure et simple d'un tout au sein d'un plus grand tout, sans aucune interaction. L'expression « intégration » est plus large. Elle suggère une interaction, voire une dépendance, entre les membres du groupe. À cet égard, le terme « inclusion » tel que défini par ces organisations devrait se rapporter

à une stratégie d'inclusion dont l'objectif ultime est l'intégration sociétale. Pour elles, l'inclusion consiste à créer une organisation inclusive dès le départ, afin que chacun puisse participer et accéder librement à l'ensemble de ses activités en fonction de ses propres besoins.

Ceux qui étaient incapables d'intégrer l'environnement organisationnelle "normal" par eux-mêmes (et encore moins de s'y adapter) étaient mis à l'écart, malgré tous les moyens et l'aide dont ils avaient besoin pour compenser et s'adapter. Une différence peut être distincte et respectée, mais l'exclusion des interactions sociales simplement en raison de cette différence ne sera pas permise lorsque l'inclusion est présente. L'inclusion modifie la norme pour tenir compte de toutes les singularités, mais l'intégration ne remet pas en cause la norme établie [41].

2.2.2.5 Diversité VS Inclusivité

La diversité sur le lieu de travail fait référence à différentes sortes d'individus ou à leurs qualités au sein d'une organisation [42]. L'inclusivité est l'approche stratégique d'une organisation visant à favoriser un environnement varié et accueillant pour tous les travailleurs, les superviseurs et les clients. L'inclusivité est la manière dont une organisation gère la diversité [43]. On dit que, si la diversité peut être atteinte en recrutant de nouvelles personnes, L'inclusivité est un processus qui exige de tous les membres d'une organisation qu'ils adaptent leur mentalité.

La diversité est un défi technique et un résultat, alors que L'inclusivité est un processus adaptable et dynamique. Enfin, une organisation diversifiée dans tous les pays et dans tous les contextes se ressemblera au contraire une organisation inclusive ne peut être créée que par l'engagement contextuel émergent de tous les employés, c'est pourquoi chaque organisation inclusive aura un aspect et un ressenti très différents. En d'autres termes, se concentrer sur l'inclusion plutôt que sur la diversité nécessite un travail supplémentaire [44].

Un environnement inclusif est en symbiose avec une culture organisationnelle qui promeut activement l'équité sur le lieu de travail [45]. Selon Lussier et Hendon (2018), chaque organisation a une culture, et son succès est déterminé par sa santé et sa force. Par conséquent, les dirigeants doivent continuellement s'efforcer de créer et de promouvoir une culture inclusive observable au sein des organisations.

Selon Riccò & Guerci (2014), les organisations doivent adopter des processus intégrés pour promouvoir la diversité aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel pour que les programmes de diversité réussissent [46]. Giovannini (2004) définit l'inclusivité comme un état d'être valorisé, respecté et soutenu [47]. Cette idée est encore soulignée et expliquée par la conclusion selon laquelle chaque individu doit être inclus et accepter les différences culturelles de manière à pouvoir être fier de faire partie de cet environnement culturellement diversifié [48].

En bref, toute diversité (l'inclusion de races ou de talents différents) peut être inclusive, mais toute inclusivité (l'inclusion des jeunes, des femmes, des pauvres et d'autres types d'employés dans une organisation) ne peut pas être une diversité.

3 Proposition d'une définition de la notion de l'inclusivité

D'après ce qui précède, nous pouvons énoncer notre propre définition pour ce nouveau concept anglo-saxon :

L'inclusivité est une approche ou une culture visant à instaurer l'ensembles des procédures inclusives mises en place par une organisation pour inclure les employés ou les nouveaux membres marginalisés vivants soit avec un handicap physique ou mental ou vivant dans la pauvreté et la précarité socioéconomique.

4 Pourquoi les organisations devraient être inclusives ?

Pour être compétitive sur le marché mondial, une organisation doit adopter une stratégie inclusive. Il ne s'agit pas seulement d'acquérir des talents divers, mais aussi de cultiver un environnement dans laquelle chacun se sent bienvenu et respecté. Selon des études, les organisations inclusives sont mieux à s'adapter aux changements du marché, d'innover et de retenir les meilleurs éléments. Les employés ou les adhérents d'aujourd'hui, en particulier les jeunes générations, recherchent délibérément des organisations qui valorisent la diversité et l'inclusion. Ainsi, les organisations qui souhaitent recruter et conserver des personnes talentueuses doivent non seulement démontrer leur engagement en faveur de l'inclusivité, mais aussi mettre en œuvre des politiques et des pratiques qui favorisent un climat inclusif. Les organisations qui ignorent cet élément risquent de perdre les meilleurs talents et de compromettre leur compétitivité à long terme [7].

5 Conclusion

Il ressort clairement de l'examen des définitions de l'inclusivité organisationnelle et des différentes perspectives que les universitaires en économie et en sciences de gestion ont rarement prises en compte la manière dont leurs travaux sont utilisés par les entreprises et les organisations qui cherchent à améliorer leurs procédures de gestion. La complexité de l'inclusivité en tant que culture organisationnelle, la perception de certains chercheurs en gestion et en économie selon laquelle l'inclusivité organisationnelle est incompatible avec l'amélioration des performances organisationnelles [49] et, enfin, la nouveauté épistémologique de ce domaine d'étude sont les principales causes de cet état de fait.

Comme définition proposée par les auteurs pour cette notion anglo-saxon « Inclusiveness » : l'inclusivité est une approche ou une culture visant à instaurer l'ensemble des procédures inclusives mises en place par une organisation pour inclure les employés ou les nouveaux membres marginalisés vivants soit avec un handicap physique ou mental ou vivant dans la pauvreté et la précarité socioéconomique.

L'inclusivité organisationnelle pourrait rendre les organisations plus résilients en fournissant des emplois et des revenus à long terme aux individus et aux communautés (). En effet, les organisations ont joué un rôle essentiel dans leurs communautés et dans la société en tant que des organisations "populaires"[50]. Comme exemple des organisations, on trouve en particulier les organisations de l'économie solidaire, qu'ont contribué de manière significative à la durabilité de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, non seulement en améliorant la production et le commerce solidaire, mais aussi en soutenant l'aide au développement dans les régions défavorisées et dans l'ensemble du système alimentaire [51].

REFERENCES

- [1] Q. M. Roberson, "Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations," *Group & Organization Management*, vol. 31, no. 2, pp. 212–236, Apr. 2006, doi: 10.1177/1059601104273064.
- [2] L. M. Shore, J. N. Cleveland, and D. Sanchez, "Inclusive workplaces: A review and model," *Human resource management review*, vol. 28, no. 2, pp. 176–189, 2018, Accessed: Oct. 04, 2025. [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482217300529>
- [3] M. E. Mor Barak, "Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion?," *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, vol. 39, no. 2, pp. 83–88, Mar. 2015, doi: 10.1080/23303131.2015.1035599.
- [4] L. H. Nishii, "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups," *AMJ*, vol. 56, no. 6, pp. 1754–1774, Dec. 2013, doi: 10.5465/amj.2009.0823.
- [5] D. van Eck, "The im-/possibilities of organizing inclusivity for service sector workers," PhD Thesis, 2022.
- [6] A. Alvino-Borba and H. Mata-Lima, "Social Exclusion and Inclusion in Modern Societies: a look into the situation in Portugal and in the European Union," *Serviço Social & Sociedade*, pp. 219–240, 2011.
- [7] Z. O. Gephardt, V. G. Grassi, A. McCormick, and O. Shelton, "Creating a culture of diversity," 2016.
- [8] T. Phungsoonthorn and P. Charoensukmongkol, "Antecedents and outcomes associated with a sense of place toward the organization of Myanmar migrant workers in Thailand," *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 39, no. 2, pp. 195–218, 2020.
- [9] Q. Roberson and W. Scott, "Contributive Justice: An Invisible Barrier to Workplace Inclusion," *Journal of Management*, p. 014920632211160, Aug. 2022.
- [10] M. Langevin, "La stratégie nationale d'inclusion financière péruvienne: Capacitation des clientèles vulnérables et exclusion du développement productif 1," *Revue Tiers Monde*, no. 1, pp. 101–123, 2016.
- [11] S. Eric and de O. Flavio Eiro, "Développement territorial et lutte contre la pauvreté au Brésil : politiques d'inclusion, pratiques d'exclusion," 2020.
- [12] N. H. Tien, H. T. T. Minh, N. P. Mai, and T. D. Thuc, "Social entrepreneurship and corporate sustainable development. Evidence from Vietnam," *Cogent Business & Management*, vol. 7, no. 1, pp. 1–17, 2020.
- [13] M. Sheppard, *Social work and social exclusion: The idea of practice*. Routledge, 2021. [Online]. Available: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315242859/social-work-social-exclusion-michael-sheppard>
- [14] L. Kowarick, "Social, Economic and Civil Vulnerability in the United States, France and Brazil," *Int J Urban Regional Res*, vol. 29, no. 2, pp. 268–282, June 2005.

- [15] H. Yagiu and C. R. Castro-Silva, "Social participation and empowerment in vulnerable communities: scoping review," *Psicologia Política*, vol. 22, no. 56, pp. 1–17, 2022.
- [16] K. Argent and M. Cronin, "Working with families," in *Poverty and Inclusion in Early Years Education*, Routledge, 2017, pp. 81–97.
- [17] K. Cottrill, P. Denise Lopez, and C. C. Hoffman, "How authentic leadership and inclusion benefit organizations," *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 33, no. 3, pp. 275–292, 2014.
- [18] B. Barry, "Social exclusion, social isolation and the distribution of income," 1998.
- [19] L. Dobusch, "How exclusive are inclusive organisations?," *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 33, no. 3, pp. 220–234, 2014.
- [20] I. Linkov, B. Trump, and G. Kiker, "Diversity and inclusiveness are necessary components of resilient international teams," *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 9, no. 1, pp. 1–5, 2022.
- [21] T. Assude, "Éducation inclusive et éducation numérique: quelles convergences? Une étude de cas avec les tablettes numériques," *La nouvelle revue-Éducation et société inclusives*, no. 3, pp. 11–29, 2019.
- [22] F. Bicchieri, "'Our size fits all': normative power Europe and the Mediterranean," *Journal of European Public Policy*, vol. 13, no. 2, pp. 286–303, Mar. 2006.
- [23] J. G. Montalvo and M. Reynal-Querol, "Ethnic diversity and growth: Revisiting the evidence," *Review of Economics and Statistics*, vol. 103, no. 3, pp. 521–532, 2021.
- [24] M. Lockwood, "Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes," *Journal of environmental management*, vol. 91, no. 3, pp. 754–766, 2010.
- [25] L. J. Gutierrez and S. J. Kellar, "THE BUSINESS AND EMPLOYEE CASES FOR INCLUSION," *The Future of Scholarship on Diversity and Inclusion in Organizations*, p. 1, 2022.
- [26] T. Perkins, "Diversity and Inclusion: Predictors of Procedural Justice," PhD Thesis, Azusa Pacific University, 2020.
- [27] Q. M. Roberson, "Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations," *Group & Organization Management*, vol. 31, no. 2, pp. 212–236, Apr. 2006.
- [28] F. P. Deane, C. Lloyd, and S. Tse, "Community participation and social inclusion: how practitioners can make a difference," 2006.
- [29] R. Williams, "Spirituality, Inclusivity, Workplace Well-Being, and Organizational Citizenship Behavior," 2021.
- [30] G. Gallego Escudero, "The workplace as an agent of diversity, inclusiveness, social integration, and social relations: A qualitative study in a multinational company," 2018.
- [31] R. F. Tibaldeo, "Philosophy and community practices," 2018.
- [32] S. Royall, V. McCarthy, and G. J. Miller, "Creating an Inclusive Workplace: The Effectiveness of Diversity Training," *J. Glob. Econ. Trade Int. Bus.*, vol. 3, pp. 39–55, 2022.
- [33] R. Atkinson and C. Pacchi, "In search of territorial cohesion: An elusive and imagined notion," *Social inclusion*, vol. 8, no. 4, pp. 265–276, 2020.
- [34] A. Scerri and P. James, "Communities of citizens and 'indicators' of sustainability," *Community Development Journal*, vol. 45, no. 2, pp. 219–236, 2010.
- [35] V. Tselios and A. Rodríguez-Pose, "Can decentralization help address poverty and social exclusion in Europe?," *Territory, Politics, Governance*, pp. 1–24, Oct. 2022.
- [36] T. Gingell, K. Murray, I. Correa-Velez, and D. Gallegos, "Determinants of food security among people from refugee backgrounds resettled in high-income countries: A systematic review and thematic synthesis," *PloS one*, vol. 17, no. 6, p. e0268830, 2022.
- [37] F. Azmat, Y. Fujimoto, and R. Rentschler, "Exploring cultural inclusion: Perspectives from a community arts organisation," *Australian Journal of Management*, vol. 40, no. 2, pp. 375–396, May 2015.
- [38] C. Paleco, S. García Peter, N. Salas Seoane, J. Kaufmann, and P. Argyri, "Inclusiveness and diversity in citizen science," *The science of citizen science*, vol. 261, 2021.
- [39] P. Kraeger, S. Cloutier, and C. Talmage, Eds., *New Dimensions in Community Well-Being*. in Community Quality-of-Life and Well-Being. Cham: Springer International Publishing, 2017.
- [40] M. Bélanger, P. Berger, F. Nichols, V. Bahl, and J. Zawilski, *Les approches adaptatives et inclusives visant l'intégration scolaire, professionnelle et sociale des personnes handicapées*. Office des personnes handicapées du Québec Drummondville, 2006.
- [41] J.-Y. L. Capitaine, "L'inclusion n'est pas un plus d'intégration: l'exemple des jeunes sourds," *Empan*, no. 1, pp. 125–131, 2013.
- [42] R. N. Lussier and J. R. Hendon, "Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development, Third," 2018.
- [43] K. L. Ashcraft, S. L. Muhr, J. Rennstam, and K. Sullivan, "Professionalization as a Branding Activity: Occupational Identity and the Dialectic of Inclusivity-Exclusivity," *Gender Work & Organization*, vol. 19, no. 5, pp. 467–488, Sept. 2012.

- [44] H. Silver and S. Miller, "Social Exclusion," *Indicators*, vol. 2, no. 2, pp. 5–21, 2003.
- [45] K.-K. Moon and R. K. Christensen, "Realizing the Performance Benefits of Workforce Diversity in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Diversity Climate," *Public Personnel Management*, vol. 49, no. 1, pp. 141–165, Mar. 2020.
- [46] R. Riccò and M. Guerci, "Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap,'" *Business Horizons*, vol. 57, no. 2, pp. 235–245, 2014.
- [47] M. Giovannini, "What gets measured gets done: Achieving results through diversity and inclusion," *The journal for quality and participation*, vol. 27, no. 4, p. 21, 2004.
- [48] I. Leca and C. A. Vrânceanu, "MULTICULTURAL TEAMS: MOVING FROM DIVERISTY TO INCLUSION.," *Cross-Cultural Management Journal*, vol. 16, no. 2, 2014.
- [49] O. BENSAHRI, "Towards a Reconciliation Between Performance, Innovation and Inclusiveness in Solidarity Economy Organizations," *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, vol. 3, no. 4, pp. 4014–4029, 2025, Accessed: Sept. 30, 2025. [Online]. Available: <https://www.revue-irs.com/index.php/home/article/view/961>
- [50] J. Birchall and L. H. Ketilson, *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. International Labour Organisation, 2009.
- [51] R. A. Gonzalez, "Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to Open Cooperatives in food and farming," *Journal of Rural Studies*, vol. 53, pp. 278–290, 2017.