



Formation au leadership régénérateur

Module 3

Développé par CCIB | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



Ökologisches Denken!

Überlegen Sie gut, bevor Sie etwas ausdrucken, ob es wirklich notwendig ist. Falls etwas gedruckt werden muss, sollten Sie sich vorher überlegen, wo Sie es drucken lassen (z. B. in einer lokalen Druckerei, bei einer umweltfreundlichen Online-Druckerei usw.), auf welchem Papier (z. B. Recyclingpapier, Kunstrasenpapier, andere Alternativen zu herkömmlichem weißen Papier) und mit welchen Farben.

Lasst uns unsere Umwelt schützen!

3. Intégrer stratégiquement la diversité, l'équité et l'inclusion

Positionner la DEI non pas comme un simple sujet RH, mais comme un moteur stratégique de performance et d'innovation.

par CCIB

3.1 Introduction

Sujets et concepts clés

Ce module approfondit la compréhension de la diversité, de l'équité et de l'inclusion en reliant l'expérience individuelle à la dynamique organisationnelle et à la pertinence stratégique. Il s'intéresse à la manière dont les différences de perspectives, d'origines et de modes de pensée influencent la collaboration et la prise de décision, et comment ces différences peuvent renforcer ou limiter l'efficacité de l'équipe selon le niveau d'inclusion présent.

Une attention particulière est portée à la distinction entre égalité et équité, soulignant la nécessité de s'attaquer aux conditions structurelles qui déterminent l'accès aux opportunités et à la participation. L'inclusion est envisagée comme une condition organisationnelle qui permet une contribution significative, étroitement liée à la sécurité psychologique et à la qualité des interactions au sein des équipes.

La prise de conscience des biais inconscients est reconnue comme un contexte pertinent, notamment quant à leur influence sur les décisions quotidiennes liées à la communication, à l'évaluation et au leadership. L'exploration approfondie des mécanismes de biais et des stratégies pour les contrer est développée dans le module 4. Ces éléments sont ensuite intégrés à une perspective organisationnelle plus large, positionnant la DEI comme un facteur contribuant à l'innovation, à la performance et à l'adaptabilité à long terme. L'importance de la DEI varie selon le contexte professionnel. Ses principes, cependant, sont fondamentaux et universellement applicables. Voici quelques exemples. Dans le secteur de la santé, les pratiques inclusives influent, entre autres, sur la qualité des soins aux patients et la communication au sein de l'équipe dans les situations stressantes. Dans les établissements d'enseignement, elles déterminent l'accessibilité pour les élèves et la qualité de leur environnement d'apprentissage. Dans le secteur industriel en général, les principes de la DEI influencent la cohésion d'équipe, la culture de sécurité et la fidélisation des talents. Quel que soit le secteur, les organisations qui intègrent la DEI de manière stratégique tendent à faire preuve d'une plus grande résilience, de créativité et d'une meilleure capacité à relever des défis complexes.

Thème du module : Ce module explique comment intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion aux pratiques organisationnelles de manière cohérente et intentionnelle, plutôt que de façon isolée. Il examine comment les interactions quotidiennes, la dynamique d'équipe et les comportements de leadership contribuent à façonner des environnements inclusifs ou exclusifs.

En analysant des situations concrètes issues du contexte professionnel des participants, ce module met en lumière l'influence des pratiques organisationnelles sur la participation, la collaboration et l'accès aux opportunités. Ce faisant, il favorise une évolution de la conception de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) : d'un sujet isolé, elle devient une dimension intrinsèquement liée aux processus décisionnels et au fonctionnement organisationnel.

Ce module met finalement l'accent sur le rôle du leadership dans la mise en pratique des principes de DEI, en privilégiant la création de conditions permettant à des perspectives diverses de contribuer efficacement aux objectifs organisationnels.

Concepts clés :

- **Diversité** : La présence de différences entre les individus au sein d'une organisation — notamment en matière de sexe, de culture, d'expérience, d'âge, de capacités et de perspectives — qui façonnent la manière dont les équipes pensent, collaborent et prennent des décisions.
- **Équité** : Un principe qui garantit des conditions équitables et adaptées aux besoins de chacun, reconnaissant que différents individus requièrent différents types de soutien pour accéder aux mêmes opportunités. Dans la pratique organisationnelle, l'équité implique d'examiner et de lever les obstacles structurels susceptibles d'affecter la participation et les résultats.
- **Inclusion** : L'inclusion consiste à créer des environnements où les personnes de diverses origines se sentent respectées, valorisées et capables de contribuer pleinement. Elle va au-delà de la simple représentation et se concentre sur la participation, le sentiment d'appartenance et l'influence.
- **Sécurité psychologique** : Une condition qui permet un échange ouvert et une collaboration, où les individus se sentent en sécurité pour exprimer leurs idées, leurs opinions et leurs préoccupations sans craindre de conséquences négatives.
- **Biais inconscients** : Hypothèses implicites et schémas de pensée automatiques qui influencent le comportement et la prise de décision, souvent sans que l'on en ait conscience.
- **La DEI en tant que pratique organisationnelle** : une approche qui considère la diversité, l'équité et l'inclusion non seulement comme des valeurs culturelles, mais aussi comme des éléments intégrés influençant l'efficacité organisationnelle, l'innovation et la performance globale.

Objectifs généraux

L'objectif général de ce module est de renforcer la capacité des participants à comprendre, interpréter et appliquer la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) en tant que dimension stratégique au sein de leur organisation. Le module les aide à relier leurs expériences personnelles aux dynamiques organisationnelles, en reconnaissant l'influence de l'inclusion sur la collaboration, la prise de décision et la performance. Il vise également à développer leur capacité à analyser de manière critique leurs propres pratiques organisationnelles et à identifier des opportunités concrètes pour intégrer la DEI de façon cohérente et opérationnelle.

Objectifs d'apprentissage

À l'issue de ce module, les participants seront capables de :

Connaissance (Savoir) :

- Expliquez les concepts fondamentaux de diversité, d'équité et d'inclusion et leur pertinence dans les contextes organisationnels.
- Distinguer l'égalité de l'équité et reconnaître leurs implications pratiques.
- Décrivez le rôle de la sécurité psychologique dans la promotion d'environnements inclusifs.
- Identifier comment les biais inconscients peuvent influencer la prise de décision et les processus organisationnels.
- Analysez comment la DEI influence la performance organisationnelle, la collaboration et l'innovation.

Compétences:

- Analyser la dynamique d'équipe et les pratiques organisationnelles à travers le prisme de la DEI.
- Identifier les défis et les obstacles à l'inclusion dans leur contexte professionnel.
- Appliquer une réflexion structurée pour évaluer le niveau d'inclusion au sein des équipes et des organisations.
- Formuler des actions concrètes et réalistes pour améliorer l'inclusion et l'équité.
- Traduire les principes de DEI en stratégies pratiques dans les pratiques de travail et de leadership quotidiennes.

Attitudes :

- Démontrer la volonté de prendre activement en compte et d'intégrer diverses perspectives dans des contextes de collaboration et de leadership.
- Développer une conscience critique de ses propres hypothèses et préjugés.
- L'inclusion des valeurs comme facteur clé de la collaboration et de l'efficacité.
- Faire preuve de volonté d'assumer la responsabilité de favoriser des environnements inclusifs.
- Adoptez la DEI comme une pratique organisationnelle stratégique et continue.

Ressources

Anne E. Mullin; Imogen R. Coe; Everton A. Gooden; Modupe Tunde-Byass; Ryan E. Wiley, *Inclusion, diversity, equity, and accessibility: From organizational responsibility to leadership competency*. 2021 The Canadian College of Health Leaders.

Vivian Hunt, Sundiatu Dixon-Fyle, Sara Prince, Kevin Dolan, *Diversity wins: How inclusion matters*. May 2020 McKinsey & Company.

Alan S. Gutterman, *Embedding Diversity, Equity, and Inclusion*. 2023



3.2 Activités

Activité 1 : Brise-glace – « Centre vs Périphérie »

Durée : 10 minutes.

Objectifs d'apprentissage :

- Stimulez l'engagement et l'énergie des participants dès le début du module.
- Expérimentez concrètement la différence entre une perspective « centrale/dominante » et une perspective « périphérique/marginalisée » dans un scénario de réunion fictif.
- Expérimentez par vous-même les différents niveaux d'énergie, le degré de participation et le changement émotionnel entre le sentiment d'être « centré » et celui d'être « marginalisé ».

Note à l'animateur :

Espace et matériel – vérification préliminaire : Avant la séance, assurez-vous que la salle permette l'aménagement nécessaire à cette activité. La salle doit être suffisamment grande pour créer deux zones distinctes. La zone centrale doit comprendre une table, des chaises confortables, un bon éclairage, une vue dégagée sur le tableau blanc ou le paperboard et, si possible, un microphone. La zone périphérique doit comporter des sièges inconfortables ou dispersés, des obstacles physiques obstruant la vue, un éclairage tamisé et une certaine distance par rapport au groupe. Si la salle ne permet pas cette configuration, vous pouvez procéder à des ajustements simples, comme la taille des espaces et la disposition des sièges. En revanche, si vous vous trouvez dans un environnement virtuel, vous couperez le micro et la webcam des participants situés en périphérie. Les participants situés au centre, quant à eux, conserveront l'accès complet à l'audio et à la vidéo.

Bien-être des participants : Veillez à surveiller les réactions émotionnelles du groupe tout au long de la séance. Si un participant manifeste un malaise important, l'animateur doit en prendre note et l'inviter à interrompre brièvement l'exercice.

Résumé final – Lien entre l'expérience et les concepts : Après la discussion en groupe, consacrez 1 à 2 minutes à établir un lien explicite entre l'expérience vécue par les participants et les concepts clés du module.



Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
L'animateur crée deux zones distinctes : le Centre (zone favorable : centre de la salle, table, chaise confortable, tableau blanc/paperboard visible, éclairage optimal, microphone optionnel – facile de voir/entendre/participer) et la Périphérie (zone défavorable : coins éloignés, chaises inconfortables/éparpillées, vue obstruée par des obstacles comme des tables, des ombres, distance par rapport au groupe – difficile de contribuer). Deux groupes sont formés : l'un au centre, l'autre en périphérie. Les deux groupes sont invités à discuter simultanément du même sujet (par exemple : « Citez un avantage commercial des équipes multiculturelles ») de leurs perspectives respectives et à constater les différences d'audibilité. Au bout de quelques minutes, l'animateur souligne : « Remarquez les différences de vue, de confort et de proximité ».	Deux groupes (Centre/Périphérie)	Grande salle, table, chaises confortables et inconfortables, obstacles, microphone en option.	4 minutes
Les deux groupes poursuivent la discussion dans leurs zones respectives. Les participants prennent part à la conversation en fonction de leur position dans la salle. Après quelques minutes, l'animateur signale un changement de rôle : les groupes échangent leurs places (Centre ↔ Périphérie) et continuent la discussion depuis leur nouvel emplacement. L'exercice se répète, permettant aux participants d'expérimenter différents niveaux de participation et d'implication.	Deux groupes (Centre/Périphérie)	Grande salle, table, chaises confortables et inconfortables, obstacles, microphone en option.	4 minutes
La réflexion plénière se déroule au centre de la salle. L'animateur pose aux participants des questions d'orientation sur leur expérience dans les deux positions : « Qu'avez-vous perçu au centre et en périphérie ? (vue, audibilité, énergie) » ; « Qu'avez-vous ressenti en étant en périphérie, sans être entendu ? » Les	Travaux pléniers		2 minutes



Co-funded by
the European Union

participants partagent leurs observations et identifient les différences concrètes qu'ils ont vécues pendant l'activité.			
--	--	--	--



Matériel de formation



Activité 2 : Réflexion et discussion « La diversité dans mon expérience d'équipe »

Durée : 35 minutes.

Objectifs d'apprentissage :

- Réfléchissez à vos expériences personnelles en matière de diversité et d'inclusion dans les contextes professionnels.
- Reconnaître le lien entre diversité, inclusion et efficacité d'équipe.
- Identifiez un véritable défi en matière d'inclusion et proposez une action concrète de leadership.
- Transformer la réflexion en une mini-solution pratique.

Contribution à la réflexion : Pensez à une équipe dans laquelle vous avez travaillé et qui comprenait des personnes d'origines, de perspectives ou de personnalités différentes.

Questions de réflexion :

- Quelles sont les différences entre les équipes ?
- Comment ces différences ont-elles influencé la collaboration ?
- La diversité a-t-elle amélioré ou mis à l'épreuve l'efficacité de l'équipe ? De quelle manière ?
- Que feriez-vous différemment aujourd'hui en tant que leader ou membre d'équipe ?
- Quelle action concrète entreprendriez-vous pour améliorer l'inclusion dans cette situation ?

Questions supplémentaires pour approfondir la réflexion (*facultatif, à l'usage de l'animateur*) :





- Comment la diversité au sein de l'équipe a-t-elle influencé le climat émotionnel ? Y a-t-il eu des moments de tension, de malaise ou d'incompréhension ?
- Tous les membres de l'équipe ont-ils été entendus de manière égale lors des discussions et des décisions ? Dans le cas contraire, quels facteurs ont contribué à ce déséquilibre ?
- L'équipe avait-elle des accords explicites sur la manière de communiquer ou de prendre des décisions ensemble ? Ces accords auraient-ils été utiles ?
- Avec le recul, quelles hypothèses aviez-vous sur certains membres de l'équipe qui ont pu influencer votre façon d'interagir avec eux ?

Exemples d'actions de leadership inclusif (*À titre de référence pour l'animateur et pour le soutien des participants*) : Les participants qui ont des difficultés à identifier une action concrète peuvent s'appuyer sur les exemples suivants :

- Restructurer une réunion récurrente afin que chaque membre de l'équipe dispose d'un créneau horaire désigné pour contribuer, indépendamment de son ancienneté ou de son style de communication.
- Mise en place d'un processus de retour d'information structuré qui applique les mêmes critères à tous les membres de l'équipe, réduisant ainsi l'influence des réseaux informels ou des affinités personnelles.
- Créer de manière proactive des opportunités pour les membres de l'équipe plus discrets ou moins visibles de prendre la parole ou de présenter devant les autres.
- Répondre directement et calmement à une microagression ou à un commentaire discriminatoire, sur le moment, plutôt que de l'ignorer pour éviter un conflit.
- Réviser un processus de recrutement ou d'évaluation afin d'y inclure des membres de jury diversifiés et des critères standardisés.

Notes à l'intention du facilitateur :

- **Environnement sécurisant** : Avant de commencer, précisez clairement que les participants s'appuieront sur des expériences professionnelles réelles, dont certaines peuvent impliquer des situations délicates ou inconfortables. Invitez-les à ne partager que ce qu'ils souhaitent et rappelez-leur que la confidentialité est de rigueur.





- **Flexibilité du calendrier** : Si le groupe est important ou si les discussions sont particulièrement riches, prévoyez davantage de temps pour la séance plénière (étape 3 du tableau). Il est préférable de réduire légèrement la synthèse finale (étape 5) plutôt que d'écourter la séance plénière.
- **Soutien aux participants moins expérimentés** : Si certains participants ont une expérience limitée des concepts de DEI, les exemples d'actions de leadership inclusif ci-dessus peuvent être partagés au début de la phase de travail en binôme pour aider à ancrer la réflexion.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
L'animateur demande aux participants de se remémorer individuellement une expérience d'équipe réelle dans laquelle la diversité était présente (par exemple, une équipe multiculturelle, des parcours professionnels différents ou des styles de communication différents). Les participants réfléchissent à la manière dont ces différences ont influencé la collaboration et l'efficacité de l'équipe et identifient un défi concret en matière d'inclusion qui est apparu dans cette situation.	Groupe individuel		5 minutes
Après la réflexion individuelle, les participants travaillent par paires pour partager leurs expériences et comparer leurs points de vue, qui peuvent également inclure des expériences vécues à l'école, dans le cadre d'une formation professionnelle ou universitaire au sein d'un groupe multiculturel, comme dans le cadre de projets de groupe ou de contextes d'apprentissage collaboratif. Ensemble, ils choisissent un véritable défi d'inclusion sur lequel se concentrer et discutent des difficultés rencontrées, de son impact sur l'équipe et des solutions alternatives possibles. Pour passer de la réflexion à l'action, chaque binôme est	travail en binôme	Papier et stylos si nécessaire pour noter les réponses concrètes des dirigeants.	10 minutes



ensuite invité à formuler une action concrète de leadership qui aurait pu améliorer l'inclusion dans cette situation.			
En séance plénière, les binômes présentent brièvement leur réponse en matière de leadership. Chaque présentation doit mettre en lumière la problématique d'inclusion, son impact majeur sur l'équipe et une action concrète que le leader pourrait entreprendre. L'animateur conclut en attirant l'attention sur le lien entre la réflexion, le comportement de leadership et l'efficacité de l'équipe, en soulignant que la pratique inclusive commence par une identification claire des situations et une réponse par des actions intentionnelles.	Travaux pléniers		10 minutes
Les participants prennent part à une discussion de groupe axée sur les points clés et des exemples de stratégies efficaces pour gérer la diversité et l'inclusion.	travail de groupe		5 minutes
L'animateur conclut l'activité en reliant les réflexions des participants à la perspective stratégique de la DEI et en résumant les résultats.	Aucun groupe		5 minutes

LA DIVERSITÉ DANS MON ÉQUIPE



Durée : 5 minutes



• Point de départ

Pensez à une équipe dans laquelle vous avez travaillé, réunissant des personnes aux parcours, aux points de vue ou aux personnalités différents.



• Questions de réflexion

- *Quelles différences existaient dans cette équipe ?*
- *La diversité a-t-elle renforcé ou mis à l'épreuve l'efficacité de l'équipe ? De quelle manière ?*



Co-funded by
the European Union

Activité 3 : Carte de crise et de solution en matière de DEI

Durée : 35 minutes.

Objectifs d'apprentissage :

- Comprendre les concepts clés de diversité, d'équité et d'inclusion et leur pertinence dans les contextes organisationnels.
- Les participants explorent activement les concepts de DEI à travers des crises réelles.
- Ils génèrent et visualisent des actions concrètes de leadership.
- Ils constatent comment l'intelligence collective transforme les défis en opportunités stratégiques.

Matériel – Préparation : Cette activité nécessite un grand tableau blanc divisé en trois sections clairement identifiées (Diversité / Équité / Inclusion), des post-it et des marqueurs en quantité suffisante pour tous les participants, ainsi qu'un espace au sol assez grand pour permettre à chacun de se déplacer autour du tableau . Si un tableau blanc fixe n'est pas disponible, vous pouvez utiliser : un grand bloc de paperboard fixé au mur, des feuilles de papier A2 ou A1 imprimées et collées sur une surface plane, ou un tableau blanc interactif (par exemple, Miro ou Jamboard) si la session est hybride ou virtuelle.

Vérifiez la disponibilité de tout le matériel au moins une semaine avant la séance.

Présentation PowerPoint : L'introduction théorique de l'étape 1 est complétée par une présentation dédiée. Le fichier est disponible ici : [[PPT](#)] . La présentation comprend quatre sections : (1) Qu'est-ce que la DEI ?, (2) Pourquoi la DEI est-elle stratégiquement essentielle aujourd'hui ?, (3) Par où commencer en milieu professionnel ?, (4) Quel est le lien entre les objectifs de développement durable à l'horizon 2030 et la stratégie DEI ?

Scénarios de crise — exemples pratiques :

Pour aider les animateurs à présenter clairement les trois situations de crise, les exemples suivants peuvent être utilisés ou adaptés :

- **Crise de la diversité** : le processus de recrutement d'une entreprise technologique sélectionne systématiquement des candidats issus du même réseau universitaire et du même profil démographique. Au bout de trois ans, l'équipe produit manque de perspectives liées à la diversité culturelle, générationnelle et des capacités, ce qui commence à nuire à la pertinence et à l'accessibilité de ses produits.
- **Crise d'équité** : Un système d'évaluation des performances applique les mêmes critères formels à tous les employés, sans tenir compte des différences d'accès au mentorat, à la visibilité ou aux modalités de travail flexibles. De ce fait, les employés issus de groupes sous-représentés sont systématiquement moins bien notés et moins souvent promus, ce qui entraîne une fuite des talents.
- **Crise d'inclusion** : Au sein d'une équipe où règne une forte culture informelle, les nouveaux membres issus de milieux différents peinent à s'intégrer. Les microagressions – remarques anodines, blagues ou comportements d'exclusion – restent impunies. Avec le temps, les employés concernés se désengagent, participent moins aux réunions et éprouvent un moindre sentiment d'appartenance.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
L'animateur introduit le cadre théorique. La présentation est structurée en quatre étapes principales : 1. Que signifie l'acronyme DEI ? – Introduction aux concepts clés de diversité, d'équité et d'inclusion. 2. Pourquoi la DEI est-elle essentielle pour les entreprises aujourd'hui ? – Un aperçu de la valeur stratégique de la DEI dans l'environnement des entreprises actuel. 3. Diversité et inclusion au travail : par où commencer ? – Conseils pratiques et bonnes pratiques pour initier une démarche inclusive au sein de l'entreprise. 4. Comment les objectifs ODD 2030 s'articulent-ils avec la stratégie DEI ? – Une réflexion sur la manière dont les principes de la DEI s'alignent sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030.	Aucun groupe		10 minutes

L'animateur présente trois brèves situations de crise, chacune représentant une dimension de la DEI, en les écrivant clairement sur un grand tableau blanc divisé en trois sections : • Crise de la diversité , où le recrutement se concentre sur un seul groupe démographique et où l'équipe manque de perspectives et d'expériences différentes ; • Crise de l'équité , où le processus de promotion favorise les profils similaires et où les talents précieux commencent à partir ; • Crise de l'inclusion , où les microagressions quotidiennes ne sont pas prises en compte et où les employés se sentent progressivement exclus et démotivés.	Aucun groupe	Grand tableau blanc, marqueur.	5 minutes
Les participants sont au centre de la discussion. Chacun choisit une crise et inscrit une solution concrète sur un Post-it, puis le place sur le tableau blanc dans la section correspondante (Diversité, Équité ou Inclusion). À mesure que les Post-it s'accumulent, les participants observent une carte des solutions se dessiner en temps réel, les idées pratiques se regroupant dans les trois domaines et montrant que les défis en matière de DEI peuvent être relevés grâce à de multiples réponses concrètes.	Travail individuel	Grand tableau blanc, post-it, stylos.	10 minutes
Les participants prennent du recul et analysent ensemble le tableau. L'animateur demande : « Quelles tendances observez-vous ? Quelles solutions vous semblent immédiatement applicables ? Quel est le potentiel de leadership ici ? » Les participants se regroupent ensuite autour du tableau pour discuter et hiérarchiser les idées, expérimentant ainsi l'intelligence collective en action. La carte visuelle devient alors un outil concret à emporter.	Travaux pléniers		10 minutes



FITFORTHETHE
FUTURE

Numéro de projet : 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092

Intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion de façon stratégique

Développé par CCIB



**Co-funded by
the European Union**

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation. Ni l'Union européenne ni l'autorité subventionnaire ne peuvent en être tenues responsables.

1.1 Intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion de façon stratégique



Diversité, équité et inclusion (DEI) sont de plus en plus reconnues comme des dimensions fondamentales de l'efficacité organisationnelle, et non comme de simples initiatives RH isolées. Les organisations d'aujourd'hui évoluent dans des environnements marqués par la mondialisation, les changements démographiques, la transformation numérique et des attentes sociales croissantes en matière d'équité et de représentation. Dans ce contexte, celles qui savent intégrer des perspectives diverses et créer des environnements inclusifs sont souvent plus innovantes, plus adaptables et plus résilientes.



La DEI influence directement :

- La culture de l'organisation
- L'efficacité du management
- La collaboration en équipe
- L'engagement des salariés
- La capacité d'innovation
- La durabilité à long terme



Co-funded by
the European Union

1.2 La diversité, source de perspectives et d'innovation



La diversité désigne la présence de différences entre les individus au sein d'un groupe ou d'une organisation. Ces différences façonnent la manière dont chacun interprète les situations, résout les problèmes, communique et collabore.

Pourquoi la diversité compte dans les organisations



La diversité contribue à :

- Élargir les approches de résolution de problèmes
- Renforcer la créativité et l'innovation
- Améliorer l'adaptabilité dans des marchés changeants
- Mieux comprendre la diversité des clients et des parties prenantes
- Réduire la « pensée de groupe »

La valeur de la diversité dépend de la capacité de l'organisation à créer des conditions inclusives permettant d'intégrer réellement les différents points de vue dans le travail d'équipe et les décisions.



Co-funded by
the European Union

1.3 Comprendre l'égalité dans les contextes organisationnels



L'équité consiste à fournir les mêmes ressources, opportunités ou traitements à tous, indépendamment des situations individuelles.

Pourquoi l'équité compte dans les organisations

Des pratiques organisationnelles axées sur l'équité

- Des critères de promotion transparents
- Des procédures de recrutement accessibles
- Des modalités de travail flexibles
- Un développement du leadership inclusif
- Des dispositifs de soutien ciblés



L'équité exige des organisations qu'elles examinent de façon critique les conditions structurelles qui influencent l'accès et la participation.



Co-funded by
the European Union

1.4 Comprendre l'inclusion dans les contextes organisationnels



L'inclusion désigne la mesure dans laquelle les individus d'une organisation peuvent participer pleinement, contribuer de façon significative et peser sur les résultats. Elle va au-delà de la représentation et porte sur la qualité de l'environnement dans lequel les personnes interagissent et collaborent.

Pourquoi l'inclusion compte dans les organisations



Dans une organisation inclusive :

- Les personnes sont activement associées aux discussions et aux décisions
- Les points de vue différents ne sont pas seulement tolérés : ils sont valorisés et intégrés
- Chacun se sent respecté, reconnu et écouté
- La participation est soutenue par des pratiques intentionnelles, non laissée au hasard
- Les contributions sont reconnues et peuvent influencer les résultats

L'inclusion transforme la diversité en valeur. Sans elle, les différences restent fragmentées ; avec elle, elles deviennent une ressource coordonnée pour la collaboration, l'innovation et l'efficacité collective.



Co-funded by
the European Union

2. Pourquoi la DEI est-elle stratégique ?



La DEI est un levier stratégique de performance, d'innovation et d'adaptabilité à long terme.

Dans le monde du travail actuel, la DEI contribue à :

- 1** Améliorer la collaboration et la prise de décision grâce à des points de vue variés
- 2** Renforcer l'efficacité des équipes en cultivant l'inclusion et la sécurité psychologique
- 3** Réduire l'effet des biais inconscients dans le management, la communication et l'évaluation
- 4** Garantir un accès équitable aux opportunités en levant les barrières structurelles (équité)
- 5** Ancrer des pratiques inclusives dans les processus et les comportements managériaux

La DEI devient une pratique centrale, intégrée au fonctionnement et aux décisions de l'entreprise.



Co-funded by
the European Union

3. Diversité et inclusion au travail : par où commencer ?



Pour engager une démarche inclusive, les organisations doivent passer d'initiatives isolées à une pratique DEI cohérente et volontaire, ancrée dans le quotidien.

PRINCIPAUX POINTS DE DÉPART :

Promouvoir l'inclusion
comme condition d'une
participation réelle et de la
sécurité psychologique

Reconnaître le rôle des biais
inconscients dans les
décisions, la communication et
l'évaluation

Agir sur les conditions
structurelles et les barrières
systémiques qui limitent l'accès
et la participation

Ancrer la DEI dans le
fonctionnement, les
décisions et le management

Partir de ces éléments permet de bâtir des environnements inclusifs qui renforcent la performance, l'innovation et l'adaptabilité à long terme.



Co-funded by
the European Union

4. Quel lien entre les ODD 2030 et la stratégie DEI ?



Les objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 offrent un cadre mondial pour la durabilité, étroitement aligné sur les principes de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) :

- L'inclusion sociale
- L'égalité
- La dignité humaine
- Le développement économique durable



Les objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 offrent un cadre mondial pour la durabilité, étroitement aligné sur les principes de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI).

La DEI contribue directement à plusieurs ODD clés en favorisant :

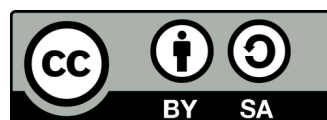
- la réduction des inégalités par un accès équitable aux opportunités et aux ressources
- l'égalité femmes-hommes par une participation et une représentation égales
- le travail décent et la croissance économique par des lieux de travail inclusifs et justes
- des institutions pacifiques et inclusives par des environnements respectueux et participatifs



Co-funded by
the European Union



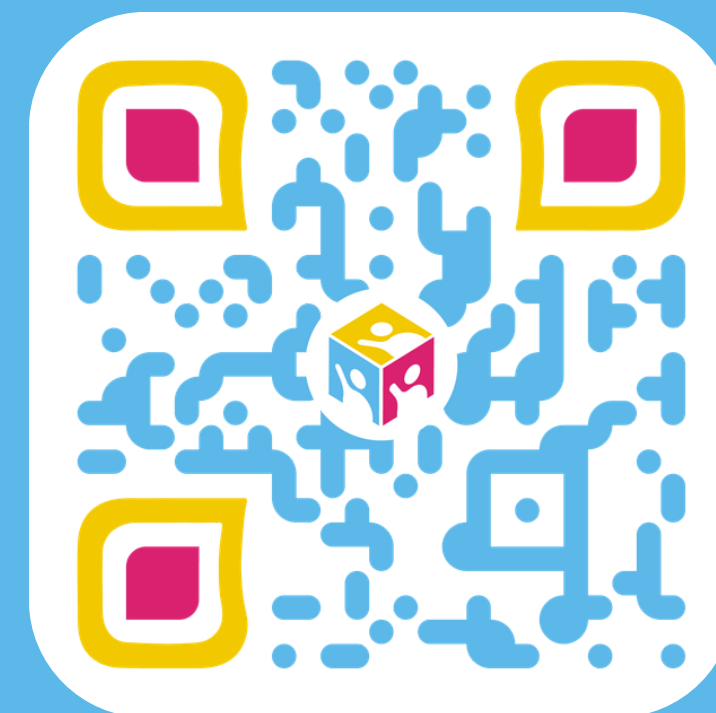
En ce sens, la DEI n'est pas seulement une valeur sociale ou organisationnelle : c'est une approche stratégique qui soutient les objectifs mondiaux de durabilité tout en renforçant la performance, l'innovation et la résilience à long terme.



Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation. Ni l'Union européenne ni l'autorité subventionnaire ne peuvent en être tenues responsables.

Merci

Scannez pour en
savoir plus



fit4thefuture.eu



Activité 4 : Auto-évaluation organisationnelle

Durée : 30 minutes.

Objectifs d'apprentissage :

- Évaluer le niveau actuel d'intégration de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de leur organisation.
- Identifier les forces et les faiblesses organisationnelles liées à la stratégie, au leadership, à la culture et au recrutement en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.
- Élaborer une action DEI concrète et réaliste, applicable à leur contexte organisationnel.
- Expérimentez la responsabilisation par les pairs pour la mise en œuvre.

Exemples de stratégies et d'actions en matière de DEI (À titre de référence pour l'animateur et pour la feuille de travail) : Les participants qui ont du mal à identifier une action concrète peuvent se référer aux exemples suivants :

- Mise en place d'un processus d'intégration structuré qui aborde explicitement les normes de l'équipe, les attentes en matière de communication et les pratiques d'inclusion pour les nouveaux membres.
- Réaliser un audit interne des critères de promotion et d'évaluation afin d'identifier les éventuels schémas de non-inclusion
- Créer un espace récurrent (par exemple, un point à l'ordre du jour d'une réunion d'équipe mensuelle) dédié à la collecte et au traitement des observations relatives à l'inclusion.
- Mettre en place des canaux de rétroaction anonymes permettant aux employés de signaler les comportements d'exclusion ou les obstacles structurels sans craindre de représailles.
- Collaborer avec des organisations ou des consultants externes pour un diagnostic DEI et un plan d'action sur mesure.

Notes à l'intention du facilitateur :

- **Retour d'information du trio** : L'animateur doit Encouragez les participants à formuler des commentaires en se concentrant sur l'amélioration de l'action proposée plutôt que sur son évaluation. Voici quelques questions utiles : « *Qu'est-ce qui rendrait cette action plus réaliste dans votre contexte ?* », « *Qui d'autre devrait être impliqué ?* », « *Quel obstacle pourrait-on envisager et comment pourriez-vous l'anticiper ?* »
- **Durée** : Si le groupe est important, l'animateur peut prévoir 5 minutes supplémentaires pour la phase de partage en plénière afin de laisser suffisamment de temps aux idées principales pour émerger.



Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
L'animateur présente l'objectif de la fiche de travail, en expliquant que les participants devront la réaliser individuellement. L'animateur explique brièvement les trois sections : • Auto-évaluation • Réflexion • Action stratégique	Travail individuel		10 minutes
Des groupes de trois sont formés. À tour de rôle, chaque participant choisissent une stratégie/action DEI de leur feuille de travail qu'ils souhaitent mettre en œuvre dans leur propre organisation et la présentent brièvement aux deux autres, en expliquant l'étape concrète et le contexte d'application. Après chaque présentation, les deux autres participants Fournir des suggestions pratiques pour renforcer l'idée : proposer des moyens de rendre l'action plus réaliste, anticiper les obstacles potentiels ou ajouter des éléments qui en augmentent l'impact (par exemple, impliquer les parties prenantes, définir un calendrier ou établir un lien avec des initiatives existantes). Chaque participant quitte le groupe avec au moins une stratégie DEI affinée grâce aux retours de ses pairs.	Trios		15 minutes
Partage en séance plénière et débriefing	Travaux pléniers		5 minutes

AUTO-ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE

Durée : 10 minutes



Consignes : réfléchissez à votre organisation et complétez les sections ci-dessous pour préparer votre plan d'action DEI (diversité, équité et inclusion).



• Partie 1 – Auto-évaluation

Affirmation	1	2	3	4	5
La DEI est intégrée à notre stratégie					
La direction promeut activement l'inclusion					
Les décisions intègrent des points de vue divers					
Les salariés se sentent valorisés et respectés					
Le recrutement favorise la diversité					
L'inclusion fait partie de la culture de l'organisation					



Co-funded by
the European Union

AUTO-ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE

Durée : 10 minutes



• Partie 2 – Réflexion

L'animateur(rice) distribue la fiche et explique les consignes. Chaque participant la complète individuellement.

- *Quels sont les principaux manques ou défis dans votre contexte organisationnel ?* 

- *Où voyez-vous la meilleure occasion d'améliorer la culture de l'organisation à court terme ?* 



Co-funded by
the European Union

AUTO-ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE

Durée : 10 minutes



Consignes : réfléchissez à votre organisation et complétez les sections suivantes. Cette fiche vous aidera à bâtir votre plan d'action DEI.

• Partie 3 – Votre action stratégique



- *Décrivez une action DEI concrète que vous allez mettre en œuvre :*

- *Quand la mettrez-vous en œuvre ?*

- ☐ Immédiatement
- ☐ Sous 1 mois
- ☐ Sous 3 mois

- *De quel soutien avez-vous besoin pour mener cette action ?*



Co-funded by
the European Union

Activité 5 : Réflexion finale

Durée : 10 minutes.

Objectifs d'apprentissage :

- Résumez les principaux enseignements et points clés du module.
- Identifier les actions concrètes à entreprendre personnellement au niveau de leur état d'esprit, de leur comportement ou de leur travail quotidien.
- Identifier les opportunités d'initier ou de contribuer à des changements au niveau de l'équipe ou de l'organisation.

Procédure et méthodes :

Procédure	Format de groupe	Matériels	Temps
Le formateur distribue la feuille de travail et en explique le but. aux participants. Les participants remplissent la fiche de travail individuellement.	Travail individuel		7 minutes
L'animateur invite les participants qui le souhaitent à partager une idée ou un engagement tiré de leur fiche de réflexion à le faire brièvement, soit avec un partenaire, soit en plénière. La participation est volontaire. L'animateur écoute sans porter de jugement et accuse réception des contributions par un bref hochement de tête ou une phrase.	Séance plénière volontaire		3 minutes

RÉFLEXION



Nom :

Module :

- **À retenir**

Quels sont les principaux enseignements que vous tirez de ce module ?

- **Actions personnelles immédiates**

Quels changements concrets pouvez-vous engager dans votre comportement, votre posture ou votre façon de travailler au sein de votre organisation ?

- **Actions structurelles ou de long terme**

Quels changements pourriez-vous initier ou soutenir dans votre équipe, votre service ou votre organisation pour créer un impact durable ?

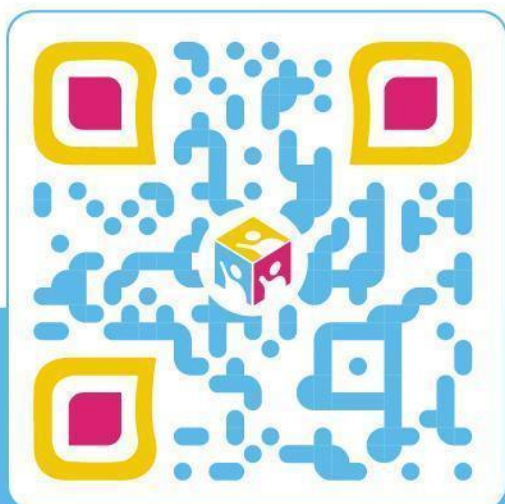


Co-funded by
the European Union



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.