SUPPLÉMENT

LA TRIBUNE DIMANCHE

Le modèle français

ILLUSTRATION LAURA ACQUAVIVA POUR LTD

RECRUTEMENT P. II-III
Ces entreprises qui s'engagent sur l'inclusion

POINT DE VUE P. VII
« Ce que la diversité dit de nous », par Gabrielle Halpern

ÉCOLE P. IV
L'ascenseur social selon Najat Vallaud-Belkacem et Jean-Michel Blanquer

JOEL SAGET/AFP ; ALAIN JOCARD/AFP

SUPPLÉMENT AU NUMÉRO 84 DE LA TRIBUNE DIMANCHE DU 11 MAI 2025 • NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT • LATRIBUNE.FR

FRANCESCO ACERBIS/DIVERGENCE

La longue marche vers l'inclusion

À rebours du virage enclenché par l'administration Trump aux États-Unis, la France semble tenir à ses valeurs de diversité. Les entreprises du pays, dans leur ensemble, se sont emparées du sujet, même si les situations sont encore contrastées.

DAMIEN BURNIER

C'est un courrier qui a jeté le trouble. En demandant, en mars, à ses fournisseurs français de renoncer à toute politique pro-diversité, l'ambassade des États-Unis à Paris a fait grincer tant le ministère du Commerce extérieur – « une ingérence inacceptable »– que le président du Medef, Patrick Martin: « Inadmissible ». Une lettre qui se lisait comme un ricochet au décret 14173 signé par Donald Trump, lancé sitôt investi à la Maison Blanche dans une vaste croisade contre les programmes « DEI » (Diversité, Équité, Inclusion), fondés sur la discrimination positive. Ce vent venu d'Outre-Atlantique, inscrit dans une guerre des valeurs, peut-il devenir un fond de l'air dans les entreprises françaises? On en est bien sûr encore loin.

Déjà parce que la France est profondément nourrie de l'universalisme républicain, quand l'approche américaine se fonde davantage sur le communautarisme. La loi définit un cadre avec lequel les entreprises composent, alors qu'aux États-Unis, *« ce sont plutôt les entreprises qui impulsent le mouvement sur les enjeux de diversité »*, pose Jean-Michel Monnot, fondateur d'un cabinet accompagnant les sociétés dans leur politique d'inclusion, après avoir été pendant neuf ans à la manœuvre chez Sodexo sur le sujet. Les études confirment en outre que les Français, dans leur grande majorité, observent avec bienveillance la façon dont les lignes bougent sur leur lieu de travail.

Selon le dernier baromètre *« Diversité et inclusion »* (BVA Consulting, mars 2025), plus de trois quarts des salariés estiment que leur entreprise a progressé sur ce thème au cours des trois dernières années. Ils sont 46 % à souhaiter qu'elle poursuive ses actions et 45 % qu'elle s'engage même davantage, tendance encore plus marquée chez les jeunes; seuls 8 % des effectifs prônant un mouvement inverse. De manière globale, 83 % des salariés perçoivent leur environnement de travail comme propice à l'inclusion, soit une hausse de sept points par rapport à 2024. Reste que, dès lors que l'on entre dans le détail des catégorisations, les avancées peuvent s'avérer contrastées.

ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

De l'ordre de 40 % au début des années soixante-dix, l'écart de revenu salarial entre les hommes et les femmes est désormais de *« 25 % dans le secteur privé et 12 % dans le public »*, dépeint Dominique Meurs, chercheure à l'INED (Institut national d'études démographiques). En équivalent temps plein, il se situe globalement à 14,2 % selon les chiffres 2023 de l'Insee. Cet écart s'explique *« à 80 % par les conséquences des maternités »*, reprend Dominique Meurs, qui mentionne l'orientation scolaire comme deuxième cause: *« Le fait par exemple que les femmes, très présentes dans les filières lettres-sciences humaines, soient absentes des écoles d'ingénieurs. Une ségrégation scolaire qui induit des ségrégations professionnelles. »* Observation à relier au plan « Filles et maths » dévoilé cette semaine par Élisabeth Borne, qui laisse entrevoir l'instauration de quotas dans les classes préparatoires. Même si le mot n'a pas été lâché par la ministre de l'Éducation nationale.

Cette idée de quotas, on la retrouve dans la loi Copé-Zimmermann, promulguée en 2011, obligeant les grandes entreprises à nommer au moins 40 % de femmes au sein de leur conseil d'administration et de surveillance. Ancien membre du Haut conseil à l'égalité, Jean-Michel Monnot se rappelle que *« beaucoup se sont alors indignés en mode "Vous vous rendez compte, on va nommer des femmes incompétentes à ces postes". Aujourd'hui, il faudrait se lever de bonne heure pour remettre en cause ce principe. »* La loi Rixain de 2021 l'a étendu, instaurant notamment l'obligation pour les grandes entreprises de publier annuellement les écarts de représentation parmi leurs cadres dirigeants.

> LES JEUX PARALYMPIQUES DE PARIS S'APPARENTENT À LA MEILLEURE CAMPAGNE DE SENSIBILISATION AU HANDICAP DE L'HISTOIRE

Dans l'arsenal législatif figure aussi depuis 2019 un index d'égalité professionnelle, dit *« Index Pénicaud »*. Composé de cinq indicateurs portant sur des facteurs d'inégalités salariales, il a eu le mérite de sensibiliser au sujet les entreprises (de plus de 50 salariés), avec un risque, certes limité, de sanction financière. Mais, souvent jugé complexe et d'une portée limitée, il est amené à être revu dans les grandes largeurs. D'autant qu'une directive européenne, visant à renforcer la transparence des rémunérations, devra être transposée en droit français au plus tard en juin 2026.

PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Si les Jeux Paralympiques de Paris s'apparentent à la meilleure campagne de sensibilisation au handicap de l'histoire, il est encore trop tôt pour en mesurer les effets en entreprise. En attendant, un anniversaire marquant a été célébré en février: les 20 ans de la loi pour *« l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. »* Soit, en creux, la fin de la considération strictement médicale du handicap. Cette loi s'est notamment traduite par le renforcement de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH), à hauteur de 6 % des effectifs, pour les entreprises de plus de vingt salariés. Sous peine de devoir verser une contribution.

Entre 2005 et 2025, comme le souligne l'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées), le nombre de personnes en emploi *« a plus que doublé, atteignant 1,2 million »*, tandis que le taux de chômage a reculé de cinq points, pour se situer à 12 %. Autre évolution notable, la hausse du niveau de qualification: 34 % des actifs handicapés émargent dans la catégorie des

cadres et professions intermédiaires (+13 points). Mais si le marché de l'emploi se révèle plus inclusif, demeure une ombre au tableau: l'objectif de 6 % des postes à occuper est loin d'être rempli par le secteur privé, qui affiche un taux direct de 3,6 % des effectifs assujettis (les derniers chiffres portent sur 2023). La sphère publique, elle, s'avère dans les clous (5,93 %).

EMPLOI DES SENIORS

On peut y voir, pour partie, un effet des réformes successives repoussant l'âge de départ à la retraite. Toujours est-il que la participation des seniors au marché du travail suit ces dernières années une hausse continue. En 2023, indique l'Insee, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans a atteint 58,4 %, son plus haut niveau depuis 1975. Mais cela reste très en deça de la moyenne de l'Union européenne (63,9 %). Dans le détail, plus de huit Français sur dix sont en emploi à 55 ans, mais la part chute très vite: seulement 35 % des 60-64 ans sont en activité, contre par exemple 61 % en Allemagne.

LA VISIBILITÉ ACCRUE DES PERSONNES LGBT+ EST À NUANCER DÈS LORS QU'ON MONTE DANS LA HIÉRARCHIE

En décembre, la Défenseure des droits a publié un baromètre concluant à de « *nombreuses discriminations* » subies par les travailleurs seniors, en raison de la « *normalisation des stéréotypes âgistes* ». Pour tenter de les déconstruire, une campagne de communication s'apprête à être lancée par le ministère du Travail. « *Un senior est cher, ne se remet pas en cause ou ne connaît rien à l'informatique sont quelques-uns des biais sur lesquels on reste arc-boutés* », complète Jean-Michel Monnot. Résultat, le consultant-conférencier entend « *tous les jours des histoires* » avec cette trame: « *Je suis devenu incompétent à partir d'un certain âge.* » Un phénomène voie de garage « *que les DRH ou les patrons d'entreprise admettent rarement* ».

IDENTITÉ DE GENRE, ORIENTATION SEXUELLE ET ORIGINE ETHNIQUE

Derrière ces vocables dissemblables, un point commun. Il est interdit aux entreprises de catégoriser les personnes selon de tels critères, et dès lors de procéder à leur recensement. Difficile donc, au-delà de perceptions localisées, d'évaluer solidement les évolutions. Et par exemple de caractériser une entreprise comme gay friendly. Reste que certaines ne craignent pas d'évoquer ouvertement le sujet des identités de genre ou sexuelles, ce qui est déjà un élément signifiant.

Observatrice de la situation des personnes LGBT+ en entreprise, et accompagnatrice « *des acteurs du management de la diversité* », l'association L'Autre Cercle a établi une Charte d'Engagement. Elle a été signée par 288 employeurs (parmi lesquels Carrefour, BNP Paribas ou Allianz), touchant 2,2 millions de salariés. Dans son baromètre 2024, réalisé avec l'IFOP auprès de 50 000 employés en France, L'Autre Cercle conclut aussi à une visibilité accrue auprès de leurs collègues des personnes LGBT+ (60 %, soit dix points de plus qu'en 2018). Une évolution à nuancer néanmoins dès lors que l'on monte dans la hiérarchie.

À la différence des États-Unis ou du Royaume-Uni, les statistiques ethniques n'ont pas cours en France. Lancé en 2021, l'Index Diversité et Inclusion respectait cette spécificité, s'articulant autour d'un questionnaire en ligne, sur la base du volontariat de l'employeur et des employés. Il en est resté au stade de l'expérimentation. « *On a déjà du mal à nommer les choses, la couleur de peau, l'origine, comme si c'était insultant,* soupèse Jean-Michel Monnot. *La place des Noirs, des Maghrébins ou des Asiatiques dans l'entreprise reste un sujet invisibilisé. Mais si on ne peut pas mesurer la diversité, on peut percevoir l'inclusion. Les enquêtes internes de climat ou d'engagement, à défaut de délivrer une vérité scientifique, aideront les entreprises à savoir si elles ont progressé en termes de représentation de certaines minorités.* » Et de s'appuyer sur une formule bien connue des spécialistes de la question: «*La diversité, c'est compter les gens. L'inclusion, c'est faire en sorte que les gens comptent.* » ■

77% **DES SALARIÉS** estiment que leur entreprise s'engage sur les enjeux Diversité et Inclusion (D&I)

86% **DES MANAGERS** assurent que la D&I s'inscrit dans leurs responsabilités

83% **DES SALARIÉS** disent évoluer dans un environnement de travail favorable à l'inclusion

24% **DES SALARIÉS** appartenant à une population issue de diversités pensent s'être vu refuser une promotion sur des critères discriminatoires

Source
Baromètre 2025 « Diversité et inclusion en entreprise ». Étude menée par AFL Diversity et BVA People Consulting

JEAN-CLAUDE LE GRAND DIRECTEUR DES RELATIONS HUMAINES DE L'ORÉAL

« Nous faisons auditer tous nos processus de recrutement »

ÉTHIQUE L'architecte de la politique d'inclusion du fleuron français de l'industrie cosmétique en détaille les fondements.

PROPOS RECUEILLIS PAR DAMIEN BURNIER

BÉNÉDICTE BROCARD

L'intitulé singulier de sa fonction, « Directeur général des relations humaines » plutôt que des ressources humaines, Jean-Claude Le Grand y tient. Parce que « cela dit qu'il faut s'occuper des autres ». Les autres à L'Oréal, ce sont 90 000 collaborateurs, dont 15 000 en France. À l'œuvre chez le géant de la beauté depuis trente ans, cet ancien membre du Haut Conseil à l'égalité est un interlocuteur récurrent des ministres et secrétaires d'État en charge de la diversité. Tandis que son groupe fait l'objet de régulières distinctions pour sa ligne proactive sur le sujet.

Comment L'Oréal a-t-il intégré les notions d'inclusion et de diversité ?
On a commencé à travailler sur le sujet il y a vingt ans. Et c'est le fait de rencontres. Par exemple avec les représentants de SOS Racisme, qui m'ont dit que les processus de recrutement dans les entreprises, y compris le mien, étaient largement perfectibles. Ils m'ont sensibilisé au fait qu'un recruteur ne réagit pas de la même façon quand, sur un CV, il voit écrit Neuilly-sur-Seine ou alors Neuilly-sur-Marne. Et ils avaient raison.

Quelles conséquences sur vos processus de recrutement ?
Nous les faisons tous auditer. Il y a vingt ans, SOS racisme faisait des campagnes de testing. Nous, aujourd'hui, faisons des campagnes d'autotesting, menées par des organismes extérieurs. Chaque année, il y en a une nouvelle afin de nous assurer qu'aucun de nos recruteurs, lorsqu'il rencontre un candidat, n'ait de biais en fonction des noms, des études, des origines...

Comment vous situez-vous par rapport au concept de discrimination positive ?
L'altérité a beaucoup de sens pour moi mais je ne parle pas de discrimination positive. Les femmes aspirent à des postes à la hauteur de leurs compétences et de leur expérience, et non pas parce qu'elles sont des femmes. Je vous donne un autre exemple : la filière d'accès à Sciences Po dite CEP [Convention éducation prioritaire, lancée en 2001]. J'ai fait partie des jurys d'examen, alors présidés par René Rémond [historien et membre de l'Académie française]. S'il se montrait très positif, il ne faisait pas de cadeau. On choisissait des étudiants qui venaient d'endroits qu'on n'avait pas l'habitude de voir dans les dossiers de candidature, c'est sûr. Mais si la procédure était adaptée, on ne rognait pas sur l'exigence et il n'y avait aucun « passe-droit ». D'ailleurs, les étudiants en face de nous n'évoquaient jamais la notion de discrimination positive. Aujourd'hui, la réalité, c'est qu'on approche des 3 000 diplômés, dont le potentiel n'aurait peut-être pas été identifié sans cette filière.

Comment les chiffres liés à l'égalité hommes-femmes ont-ils évolué au sein de L'Oréal ?
Quand j'ai rejoint le groupe, on pouvait dire qu'il fabriquait des produits faits pour les femmes, mais pensés par les hommes. Ce n'est plus le cas. En 2007, 17 % des dirigeants étaient des femmes. Désormais, c'est 50-50. Une des premières actions a été de mesurer. Par exemple l'écart de salaires entre les hommes et les femmes, grâce à une méthodologie mise au point par l'INED (Institut national d'études démographiques). Il y a dix-huit ans, cet écart était de 31 %. L'an passé, de 3 %. Mais cela ne se fait pas en un claquement de doigts. Avant de rejoindre L'Oréal, j'ai connu une période où certaines femmes pouvaient entendre à leur retour de congé maternité que les salaires avaient été revus en leur absence, mais qu'elles devraient attendre la prochaine révision. Ou encore : « *Tu viens de revenir, on n'a pas vu tes performances cette année.* » C'est comme ça que se creusaient les écarts.

Quid des personnes en situation de handicap ?
Il y a dix ans, elles représentaient 4,7 % de nos effectifs. Aujourd'hui c'est près de 7 % en France. Sans pratiquer la discrimination positive, mais en se plaçant au cœur de ce que signifie l'inclusivité, et en avançant pays par pays. Aux États-Unis, nous avons commencé à mener des campagnes pour créer un climat de confiance. Nous avons demandé à des dirigeants de témoigner de leur expérience quant à de potentiels troubles, pathologies ou maladies. Le but était de lever les tabous et de libérer la parole de nos équipes. C'est encore inégal. En Chine, c'est encore difficile, donc on continue, on peut faire mieux. Notamment en diffusant le message qu'il est possible d'en parler sans être rejeté.

Le cadre législatif français est-il suffisamment incitatif ?
Dans le monde, 31 pays disposent d'une législation pour intégrer les personnes en situation de handicap. Avec des seuils très différents, de 2 % du personnel, par exemple en Thaïlande, à 7 %, comme en Italie. En France, c'est 6 %, mais les contraintes n'existent pas. L'Agefiph, organisme collecteur de la taxe, dit en substance : « *Si vous n'atteignez pas ce chiffre, mais que vous mettez en place une politique allant dans ce sens, on vous reversera l'argent que vous avez dépensé pour ça.* » Cela favorise la création de missions handicap, mais ce n'est pas suffisant.

> **“ Il reste difficile de créer un climat pour que des femmes disent “je suis patronne et je suis lesbienne”**

Pensez-vous que les préceptes antidiversité impulsés par l'administration Trump peuvent trouver un écho en France ?
J'ai toujours challengé les grands groupes américains car ils n'appliquaient pas une politique d'inclusivité et de diversité comme la nôtre en Europe, sur une ligne universaliste, mais une politique de communautarisme. Comment fonctionnent les géants de la Tech ? Ils multiplient les communautés, illustrant selon eux la diversité, à qui ils donnent de l'argent. Par exemple les communautés gays, lesbiennes, ou celle des femmes. Je ne vois pas l'intérêt de créer de tels groupes. Ce n'est pas à la minorité de « régler les problèmes », c'est à la majorité d'inclure. Dans notre entreprise, j'ai besoin de m'assurer que chacun puisse travailler avec son voisin quelle que soit son orientation sexuelle et en toute affirmation de son identité. Aujourd'hui, l'orientation sexuelle est certes bien mieux acceptée mais il reste parfois difficile de créer un climat suffisamment inclusif pour que des femmes lèvent la main et disent « *je suis patronne et je suis lesbienne* ».

Comment accueillez-vous les récurrentes références au wokisme dans le débat public ?
Cela dépend de ce que vous mettez derrière ce terme. Je ne suis pas toujours sûr de comprendre. Mon approche individuelle, et celle de L'Oréal, est centrée sur la méritocratie. Je ne suis pas dans l'idéologie. Les femmes n'ont-elles pas envie d'être payées comme les hommes, d'avoir les mêmes responsabilités ? Les seniors veulent-ils continuer à ne pas travailler après 50 ans et à être discriminés ? Les personnes en situation de handicap n'ont-elles pas envie d'avoir une opportunité ? Celles qui ont une autre orientation sexuelle pensent qu'elles doivent rester aux portes de l'entreprise toute leur vie ? Aux États-Unis, ceux qui disent « *j'arrête tout sur le plan de la diversité* » sont aussi ceux qui distribuaient des protections féminines dans les toilettes pour hommes. C'est totalement hors-sol. Encore une fois, restons pragmatiques et au contact de la réalité de tout à chacun.

Pour quel type de population la France de l'entreprise a-t-elle encore de grands efforts à faire ?
Il reste beaucoup à faire, et ce n'est pas simple. Notamment vis-à-vis des discriminations que l'on appelle « *ordinaires* ». Le sexisme ou le racisme ordinaires sont encore largement présents dans nos sociétés et donc aussi dans l'entreprise. Le choix des mots, les biais inconscients... À mon échelle et à celle du groupe, j'essaie de faire Société avec un grand S, sans donner de leçons. Avec néanmoins l'envie de montrer que si c'est possible à L'Oréal, alors c'est possible ailleurs. ■

DÉBAT

L'école reste-t-elle un ascenseur social ?

Deux anciens ministres de l'Éducation nationale, Najat Vallaud-Belkacem et Jean-Michel Blanquer, livrent leur regard sur la méritocratie républicaine. Entre impact des réformes et poids des déterminismes.

NAJAT VALLAUD-BELKACEM

« Un problème de séparatisme scolaire »

À bien des égards, l'école fait mieux que la société sur la question des inégalités. Avec précisément l'ambition de traiter pareillement les élèves et de les élever par rapport à leurs conditions d'origine. Dans les faits, hélas, ce n'est pas si simple que ça. Des dysfonctionnements sont à l'œuvre lorsqu'on laisse s'installer un séparatisme scolaire, avec d'un côté des établissements fréquentés par des élèves issus de familles défavorisées, de l'autre des établissements de riches. Les premiers peuvent même devenir encore plus pauvres que le quartier auquel ils appartiennent, puisque les familles qui en ont la possibilité finissent par fuir leur mauvaise réputation.

Ce séparatisme est d'abord lié à une problématique d'aménagement du territoire. Ces établissements sont comme encerclés, construits à l'intérieur de zones concentrant des populations en difficulté sociale et, il faut le dire simplement, plus en difficulté sur le plan scolaire. Ceux qui y restent sont ceux qui n'ont pas d'autre choix. D'où une forme de « surségrégation ». Si l'on veut favoriser la mixité, il importe déjà de construire les écoles à la lisière de deux territoires qui ne se ressemblent pas. À cela s'ajoute un deuxième sujet : les pouvoirs publics font généralement plus d'efforts pour les établissements aisés que pour ceux en difficulté. Précisément parce que les populations concernées, dans les centres-villes ou les beaux quartiers, savent comment faire pour se faire entendre, avec les réseaux adéquats.

Par le passé, les politiques disant vouloir agir sur la mixité sociale ont uniquement actionné le levier de la carte scolaire. La droite en dénonçant son côté contraignant et le fait qu'elle empêche de choisir l'établissement de son choix. Raison pour laquelle Nicolas Sarkozy a voulu y mettre fin à partir de 2007. Les effets ont été évalués : la situation s'est aggravée. La gauche, a contrario, a insisté pour qu'on ne puisse pas la contourner. Sans non plus que ce soit si satisfaisant, dans la mesure où l'on enferme des destins. De fait, la carte scolaire ne peut être la seule réponse.

Il convient d'entrer, territoire par territoire, dans les détails qui expliquent pourquoi des établissements, pourtant situés non loin les uns des autres, scolarisent des populations si différentes. C'est sur cette base que, à partir de 2015, j'ai construit avec des scientifiques un éventail de solutions pour mieux mélanger les élèves. En les soumettant ensuite aux départements. Une vingtaine d'expérimentations ont été menées (fusions de collèges, destruction et reconstruction ailleurs, attractivité renforcée de collèges délaissés…), donnant à chaque fois des résultats très bons, tant sur le plan académique que sur le climat scolaire et le rapport à la discipline.

Vous trouverez toujours des exemples d'élèves défavorisés qui performent, et c'est formidable. Ces récits-là sont d'ailleurs souvent utilisés dans le débat public pour mieux masquer les problèmes. Sauf que quand on est responsable politique, on est aussi obligé de regarder les chiffres. Or, que disent les derniers rapports PISA ? Que notre pays a un vrai problème de déterminisme socioscolaire. Concrètement, les élèves français les plus favorisés ont des résultats du même acabit que ceux obtenus par la Finlande ou la Corée du Sud, qui figurent aux premiers rangs du classement. À l'inverse, les élèves de milieu défavorisé obtiennent des moyennes similaires à celles des jeunes Moldaves ou Kazakhs. Ce sont ces élèves qui vont composer pour l'essentiel les lycées professionnels. Je suis la première à dire que tous les métiers ont une dignité et une valeur, mais je pense qu'il faut arrêter de considérer cela comme normal, comme l'ordre des choses. Car cela dit qu'on a eu pour ces gamins des ambitions ajustées à la baisse. Donc que quelque chose ne va pas. » ■

PROPOS RECUEILLIS PAR DAMIEN BURNIER

ALAIN APAYDIN/ABACAPRESS

Najat Vallaud-Belkacem et Jean-Michel Blanquer lors de leur passation de pouvoir au ministère de l'Éducation, le 17 mai 2017.

JEAN-MICHEL BLANQUER

« L'enjeu est surtout pédagogique »

Le niveau des prélèvements obligatoires et la redistribution font de la France l'un des pays les plus solidaires au monde. Un système scolaire qui réussit atteint trois cibles : l'élévation de la moyenne générale, la réduction des écarts entre les élèves et la diminution du poids de la sociologie sur les résultats scolaires. Sur ces trois points, nous devons incontestablement progresser en France et ce progrès est enclenché. Selon les dernières études internationales, que ce soit le programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) ou celui de recherche en lecture scolaire (PIRLS), nous ne sommes plus le pays le plus inégalitaire de l'OCDE. Le dédoublement des classes en grande section, CP et CE1, commence à produire de premiers effets, visibles à la fin de l'école primaire. Selon le PIRLS, nous sommes le seul pays avec le Portugal à avoir vu les enfants progresser en lecture, tels qu'ils sont évalués en CM1.

L'enjeu est systémique et surtout pédagogique. En Angleterre, la révolution opérée n'est pas organisationnelle mais repose sur les méthodes d'apprentissage inspirées par les méthodes les plus efficaces selon la recherche. Notamment ce que l'on appelle la pédagogie explicite. C'est le sens que j'ai donné à mon action durant cinq ans en mettant la priorité sur le primaire. Avec la création d'un Conseil scientifique de l'éducation nationale et des guides en matière de savoirs fondamentaux, qui ont inspiré les nouveaux programmes publiés la rentrée prochaine. Il faut saluer les logiques de long terme quand elles existent. C'est le cas sur ce point, notamment avec l'amélioration des méthodes, la formation continue (plan Français et plan mathématiques), les classes dédoublées ainsi que la baisse continue du nombre d'élèves par classe.

Concernant les quotas de mixité sociale à l'école, il faut être d'un très grand pragmatisme en la matière et les utiliser si cela fait sens. Ils ne seront jamais le premier des facteurs d'égalité. Si la pédagogie n'est pas efficace, vous n'aurez jamais de progrès. Le plus grand facteur d'égalité, c'est l'attention qu'un pays porte à ses enfants entre 0 et 8 ans. Et donc ce qui se passe sur le plan pédagogique et éducatif.

La France doit s'inspirer des meilleures réussites attestées par la science. C'est le sens du travail du Conseil scientifique, dont les préconisations doivent être plus suivies que jamais. Depuis 2018, les évaluations de début d'année scolaire permettent d'objectiver la tendance de l'école à véhiculer des biais et de prendre à bras-le-corps la question. Ces biais peuvent être gommés par un spectre de mesures, notamment du côté de la formation des professeurs, mais aussi par le lien avec les parents d'élèves.

Le handicap est un autre sujet d'attention. À la rentrée 2024, plus de 500 000 élèves en situation de handicap étaient scolarisés, soit une multiplication par quatre depuis 2006 et +8 % en un an. 336 732 élèves disposent d'une aide humaine. En 2024, 43 866 postes ETP (équivalent temps plein) étaient dédiés à l'école inclusive et 70 % sont des enseignants spécialisés. Les élèves qui ont un handicap lourd doivent disposer de l'environnement adéquat, soit à l'école quand ils le peuvent avec les moyens médico-sociaux, soit dans les instituts médico-éducatifs (IME) quand c'est mieux pour eux.

Pour les autres, il faut passer d'une logique d'accompagnement attaché à un élève à une logique d'accompagnants dans les écoles et les établissements. C'est d'ailleurs le sens de la scolarisation en milieu ordinaire : vous avez un besoin en mathématiques, vous trouvez dans votre collège un professeur en mathématiques ; vous avez un besoin spécifique, vous trouvez un accompagnant pour y répondre. C'est pourquoi les accompagnants des élèves en situation de handicap sont de plus en plus professionnalisés. Nous devons passer d'une logique quantitative à une logique qualitative. » ■

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENCE BOTTERO

CÉLINE GRÉCO PROFESSEURE DE MÉDECINE

« Si je n'avais pas été placée, je serais morte »

Enfant battue, la cheffe de service à l'Hôpital Necker-Enfants malades veut offrir aux jeunes victimes de violences les mêmes chances de se construire un avenir.

SOPHIE IBORRA

Silhouette frêle et visage juvénile, Céline Gréco déambule dans la cour d'une ancienne école maternelle du 12e arrondissement de Paris. La présidente de l'association IM'PACTES, dédiée aux enfants placés, nous montre l'avancement des travaux de son nouveau projet. Dans quelques mois sera inauguré ici le premier centre d'appui régional à l'enfance Asterya. Objectif : permettre aux Franciliens suivis par l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE) de bénéficier d'un bilan de santé complet et, le cas échéant, de soins renforcés. « Les enfants de l'ASE sont concernés par deux à trois fois plus de maladies cardiovasculaires, maladies respiratoires et de cancers, explique la professeure de médecine. Côté santé mentale, ils font face à davantage de troubles du sommeil, de conduites alimentaires et de comportements à risques et de syndromes dépressifs. Nous souhaitons décliner ce genre de centre dans tous les départements d'ici à 10 ans ».

Des failles dans le système

Son engagement en faveur des plus fragiles trouve sa source dans une enfance où les coups et les humiliations étaient quasi quotidiens. « Je suis la conjonction de deux parents violents, eux-mêmes victimes dans leur enfance. Si je n'avais pas été placée, je serais morte. » À 41 ans, elle garde des stigmates de son calvaire : tassement de vertèbres, santé dentaire chaotique, problème de confiance en soi et « une peur panique de l'abandon ». Quand elle a été placée, à 14 ans, Céline Gréco pesait 31 kg. Elle sera une adolescente ballottée d'une structure à l'autre en Île-de-France, abîmée, mais aussi

STÉPHANE DE SAKUTIN/AFP

déterminée à faire médecine. « Mon père était un très bon joueur d'échecs. Accéder à mon rêve après ce cauchemar était le seul moyen pour moi de gagner la partie. » Elle est aujourd'hui cheffe de service à l'Hôpital Necker-Enfants malades à Paris.

Au fil de son parcours, elle a pu constater de nombreuses failles dans le système. Dans son dernier foyer, elle était la seule parmi ses 23 camarades de galère à fréquenter les bancs de l'école. « *À 18 ans, nous devions être autonomes. L'horizon professionnel se résumait, au mieux, à passer un BEP et la plupart des jeunes filles avec moi n'avaient pour ambition que de toucher le RSA.* » Voilà plusieurs années qu'elle tire la sonnette d'alarme, notamment au Conseil national de la protection de l'enfance (CNPE), où elle siège depuis 2017.

Ses constats font écho à ceux énoncés dans le rapport de la commission d'enquête parlementaire sur les manquements des politiques publiques de protection de l'enfance, publié le 8 avril. Après un an de travaux et une soixantaine d'auditions, auxquelles Céline Gréco a participé activement, la députée socialiste Isabelle Santiago, rapporteuse de la commission, fait notamment état de conséquences « *dramatiques* » sur la santé physique et mentale des jeunes concernés. « *Les enfants victimes de violences intrafamiliales passés par l'ASE perdent en moyenne vingt ans d'espérance de vie* », se désole la chercheuse, qui travaille désormais en étroite collaboration avec Catherine Vautrin. La ministre du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles porte un plan de refondation pour la protection de l'enfance, dont les priorités ont été énoncées en avril. Céline Gréco salue l'engagement : « *C'est la première fois que je vois une ministre si déterminée sur ces sujets.* » ■

Retrouvez la version intégrale de l'article sur www.latribune.fr

Publi communiqué

Briser les barrières : **pourquoi l'égalité des chances est cruciale**

Nathalie Lagos,
Directrice la Communication de Forvis Mazars en France

Mathilde Le Coz,
Directrice des Ressources Humaines, membre du comité exécutif de Forvis Mazars en France

Depuis sa création, Forvis Mazars a toujours affirmé son rôle d'entreprise citoyenne. Solidement appuyée sur ses valeurs de responsabilité et de transmission, notre organisation s'engage de longue date pour l'égalité des chances, dans ses pratiques de mécénat comme dans ses politiques RH, s'inscrivant très directement dans cette volonté toujours renouvelée de promouvoir plus de justice et d'inclusion.

Dans ces domaines, comme dans tout ce que nous faisons, nous nous attachons à dépasser les déclarations d'intention et les professions de foi, pour mettre en cohérence nos paroles et nos actes. Les partenariats que nous construisons et les politiques que nous mettons en œuvre ont des objectifs d'impacts tangibles sur celles et ceux qui en bénéficient. Promouvoir l'égalité des chances, c'est à nos yeux refuser les fatalités, ouvrir les champs du possible et permettre de transformer des vies. C'est matérialiser au quotidien notre engagement d'entreprise socialement responsable.

Promouvoir l'égalité des chances dès le plus jeune âge

C'est pour ces raisons que nous avons choisi de parrainer l'association Coup de Pouce, qui lutte contre le risque de décrochage scolaire, dès les premières années de scolarisation. Chaque année, Coup de Pouce accompagne plus de 10 000 enfants dans 240 villes de France métropolitaine et ultramarine, depuis les classes de maternelle jusqu'au CE1. Elle conçoit pour eux des programmes péri et extra-scolaires ludo-éducatifs, pour renforcer la confiance en soi et donner du sens aux apprentissages. Coup de France intervient aussi auprès des parents, dont elle s'attache à valoriser le rôle dans l'accompagnement de leurs enfants, et forme des animateurs pour les ateliers qu'elle propose. Forvis Mazars soutient financièrement l'association qui organise des activités périscolaires, notamment la mise en place de clubs de lecture dans les écoles.

Cette même recherche d'impact concret nous a également amenés à soutenir depuis 2022, l'association Ma Chance Moi Aussi, qui accompagne des jeunes, de leur enfance à leur adolescence, afin de leur donner la possibilité de choisir leur vie et de devenir des adultes autonomes et responsables. Dans cette optique, l'association propose un accompagnement global, scolaire et éducatif, assuré, à hauteur de 700 heures par an, par des pédagogues et des psychologues, à des enfants de 6 à 16 ans, issus de milieux défavorisés et identifiés très tôt comme en risque de décrochage.

Au-delà d'une contribution financière, Forvis Mazars s'implique aux côtés de Ma Chance Moi Aussi en aidant l'association à mieux faire connaître ses actions auprès de partenaires et financeurs potentiels sur tout le territoire national. Nous engageons nos collaborateurs à devenir des points d'appui réguliers de Ma Chance Moi Aussi en régions et à assister l'association dans ses actions de levée de fonds.

Nous avons aussi établi un partenariat avec l'Institut Télémaque, qui vise à relancer l'ascenseur social dès le collège en accompagnant des jeunes méritants et motivés de milieux modestes par le biais d'un double parrainage école-entreprise. Dans ce cadre, plusieurs de nos collaborateurs jouent un rôle de mentor auprès de collégiens, qu'ils suivent individuellement jusqu'à leur BAC.

Lever les freins sociaux à l'emploi et à la création d'entreprise

Pour contribuer à bâtir les fondations d'un monde plus juste, agir pour l'égalité des chances dans l'accès à l'éducation et aux savoirs est une condition nécessaire, mais pas suffisante. En effet, la discrimination à l'embauche, si elle tend à s'estomper, reste une réalité en France. Trop souvent encore, certains patronymes ou adresses sur le CV constituent des freins difficilement surmontables à l'emploi et à l'ambition entrepreneuriale. C'est pourquoi Forvis Mazars est devenu, en 2024, partenaire de l'association Nos Quartiers ont des Talents, qui œuvre à favoriser l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires et de la ruralité ou souffrant de handicaps. Depuis ses débuts, l'association a accompagné plus de 70 000 jeunes Bac+3 ou plus, avec 14 000 parrains et marraines bénévoles, issus de près d'un millier de partenaires entreprises et institutionnels. C'est dans ce cadre que nous encourageons nos associés et collaborateurs à devenir mentors, pour aider les jeunes qu'ils assistent à se familiariser avec les codes de l'entreprise, à construire leur réseau professionnel et à accéder à des emplois qualifiés et pérennes.

Depuis près de 10 ans maintenant, notre Comité Exécutif a également choisi d'engager Forvis Mazars auprès de l'association Les Déterminés, qui soutient et forme gratuitement de jeunes créateurs d'entreprises issus de quartiers défavorisés. L'histoire commune que nous avons construite avec cette structure est unique et protéiforme. Elle mobilise de nombreux collaborateurs de Forvis Mazars sur tout le territoire national, au travers d'actions de mécénat de compétences ou de mentoring à des moments clés du développement des projets portés par les jeunes créateurs -démarrage d'activité, levée de fonds, réponses aux appels d'offres, par exemple. Là encore, notre contribution se fonde sur notre volonté d'avoir un impact concret sur la vie de ces apprentis entrepreneurs, qui deviendront les acteurs majeurs de l'économie de demain. En pleine fidélité à nos valeurs de responsabilité et de transmission, nous aidons à former les futurs leaders et créons aussi des ponts entre des univers qui souvent se côtoient sans se rencontrer.

Ouvrir l'accès à nos métiers d'expertise-comptable

L'égalité des chances est également au cœur de nos politiques et pratiques de recrutement. Nous sommes déterminés à ouvrir l'accès à nos métiers, très qualifiés, à des jeunes issus de toutes les origines sociales. C'est pourquoi, depuis 2018, nous avons développé le programme de formation Forvis MazarSchool, qui amène nos collaborateurs à se rendre dans des lycées professionnels pour y dispenser des cours dans les cycles de formation comptable. Nous voulons à la fois permettre à ces jeunes, qui ne postulent pas spontanément chez Forvis Mazars, d'accroître leur employabilité et de prolonger leurs études, pour en faire de potentiels futurs collaborateurs de notre cabinet, dans nos métiers d'expertise-comptable.

Faire passer les compétences avant les diplômes

La véritable révolution copernicienne que Forvis Mazars est en train d'opérer concerne cependant nos activités d'audit et de conseil, pour lesquels un niveau Bac +5 est requis. Depuis deux ans, en effet, nous travaillons à revoir nos procédures de recrutement, avec la volonté de donner la priorité aux compétences par rapport aux diplômes.

En identifiant et en affichant, pour chaque poste à pourvoir, les compétences nécessaires, et en testant d'abord les candidats sur ces compétences, nous pourrons faire l'impasse sur les diplômes, que l'on ne découvrira qu'une fois les compétences validées et certifiées. Nous travaillons dans cette optique avec plusieurs plateformes, qui vont nous permettre d'objectiver la certification des compétences et de généraliser cette démarche pour les quelques 200 000 candidatures que nous recevons chaque année. Notre ambition est de pouvoir la mettre en place, pour toute la France, à l'automne 2026.

Cette transformation profonde de nos méthodes de recrutement nous permettra d'activer un authentique levier de brassage social et d'égalité des chances, dans un pays où le diplôme, qui n'est souvent accessible qu'aux jeunes issus de milieux favorisés et ne garantit pourtant pas le talent, demeure très majoritairement le premier critère de présélection. Requalifier toutes les compétences attendues pour chacun de nos métiers nous donnera aussi la possibilité de continuer à recruter les meilleurs talents, dans un contexte où les étudiants sont de moins en moins nombreux à se former aux métiers de l'audit. Par ailleurs, en appliquant cette approche par les compétences, nous ne privilégierons plus les diplômes, l'ancienneté ou l'aptitude à « bien » négocier – statistiquement plus propre aux hommes qu'aux femmes - dans la détermination de la rémunération. En cela, nous nous inscrirons dans une logique « à travail égal, salaire égal » et répondrons aux exigences d'une nouvelle directive européenne, prochainement transposée en droit français, qui demande que soit affichée pour chaque poste la rémunération proposée, sans mention de diplôme ni d'expérience.

Nous sommes convaincus que la mise en œuvre de cette approche novatrice renforcera notre capacité à attirer et à recruter les talents dont nous avons besoin, en toute transparence et sans les biais qui trop souvent constituent des obstacles à la nécessaire diversification des profils que nous recherchons.

Imposer la méritocratie comme premier critère de progression professionnelle

Le recrutement est l'une des pierres angulaires de notre engagement en faveur de l'égalité des chances, mais nous voulons aller plus loin. Notre ambition est également d'imposer une véritable méritocratie dans nos politiques de promotion et d'évolution de carrières. Nous savons que, dans les entreprises, les codes, les communautés, les relations personnelles conditionnent encore fréquemment la progression des trajectoires professionnelles. Celles et ceux qui, malgré leurs qualités et leurs compétences, ne possèdent pas ces codes ou n'y ont pas été acculturés peuvent se sentir exclus ou freinés. Pour lutter contre ces biais inconscients et mettre à mal ce « syndrome de l'imposteur », nous travaillons à construire des mécanismes de promotion véritablement méritocratiques, qui donneront à toutes et tous la possibilité de progresser dans notre organisation en fonction de leur talent et de leur contribution à notre performance collective.

Nous avons la conviction que notre devoir d'entreprise citoyenne, humaine et socialement responsable est de permettre à toutes et tous de s'épanouir et de réaliser leurs rêves, à hauteur de leurs talents. A nos yeux, l'égalité des chances est l'un des fondements du pacte social, dans notre entreprise comme à l'échelle du pays. C'est une lutte qu'il faut mener quotidiennement et qui met en jeu notre avenir commun. Nous sommes déterminés à y prendre toute notre part.

forvis mazars

Lilia Benchabane et Anthony Babkine en avril, à Paris.

LTD

LILIA BENCHABANE ET ANTHONY BABKINE

« L'inclusion ne doit pas être une option »

L'humoriste malvoyante et l'entrepreneur social croisent leurs expériences et évoquent leur engagement. Avant de se retrouver pour UNIQUES, nouveau festival national consacré à l'égalité des chances.

PROPOS RECUEILLIS PAR SOPHIE IBORRA

Originaire d'Évry-Courcouronnes (Essonne), Anthony Babkine, transclasse de 38 ans, rêve de mettre l'égalité des chances au centre des préoccupations de la société française. Expert en marketing digital, il a cofondé en 2017 l'association Diversidays, qui s'attache à faire du numérique un levier d'inclusion. Il anime également le podcast « Prends ta place » dans lequel il invite chaque mois une personnalité au parcours « hors norme ».

Sa complice Lilia Benchabane est une jeune femme de 28 ans née albinos et malvoyante. Autrefois moquée dans la cour d'école, elle est devenue une humoriste suivie par plus de 100 000 abonnés sur Instagram et son seule en scène, « Handicapée méchante », remplit les salles de France. Un spectacle savoureusement caustique et une forme de revanche pour cette Picarde d'origine algérienne. Elle n'y épargne personne, et surtout pas elle.

Ce qui réunit ces deux-là, outre une admiration mutuelle palpable, tient à un regard sans concession sur une société souvent hermétique à la différence. En toile de fond de cette heure d'échanges et de franches rigolades : un rendez-vous imminent et inédit : UNIQUES, festival de l'égalité des chances organisé conjointement par Diversidays et France Travail, qui se déclinera en région et à Paris du 15 au 17 mai (*voir ci-dessous*).

Quel souvenir gardez-vous de votre première rencontre ?

Lilia Benchabane. Un souvenir merveilleux car c'est grâce à Anthony que j'ai pu monter sur la scène de l'Olympia. C'était en 2021, j'étais invitée dans l'un des événements de Diversidays, ce qui m'a permis de livrer un extrait de mon spectacle dans cet endroit mythique. J'ai tout de suite senti qu'Anthony se battait pour ses idées avec une force intérieure incroyable. Depuis, on ne s'est plus quittés.

Anthony Babkine. Je me rappelle m'être dit qu'elle cochait toutes les cases (rires). Lilia, comme elle le dit avec humour, c'est une « triple A » : Albinos, Arabe et Aveugle ! Quelle meilleure ambassadrice quand on veut démontrer que les singularités sont une force ? Ce qui me bluffe chez elle, c'est cette autodérision sur des sujets fondamentalement importants pour le quotidien de millions de personnes, avec un engagement profond et sincère. Elle n'a pas peur des critiques, elle y va.

Anthony, en quoi le numérique peut-il constituer un nouvel ascenseur social ?

A.B. Le numérique est la compétence de ce siècle. Chaque année, il crée en moyenne 25 000 emplois et 75 % des emplois en général exigent une compétence numérique. L'égalité des chances dans l'emploi passe donc forcément par leur acquisition. Accompagner, former, permettre à des profils atypiques d'acquérir ces compétences pour trouver sa place. C'est la mission historique de Diversidays.

À l'appui de vos années d'engagements, quel regard portez-vous sur l'inclusion des personnes en situation de handicap ?

A.B. En dix ans d'entrepreneuriat social, j'ai beaucoup appris avec elles. Tant sur leurs attentes que sur leur capacité de résilience. Toutes veulent une égalité des droits et l'accessibilité universelle. Éducation, emploi, transport, information devraient être véritablement accessibles ou adaptés. Il reste également un travail énorme pour visibiliser ces personnes et éduquer la société sur la diversité des handicaps : visible, invisible, cognitif, moteur, mental, psychique… Nous sommes tous « uniques » !

L.B. Le handicap est un sujet dont on parle mais qu'on oublie aussi parfois. En tant que personne handicapée, j'ai souvent le sentiment qu'on s'en souvient uniquement à l'approche des grandes échéances électorales. Il est toujours utile de faire une petite piqûre de rappel en mobilisant tous les acteurs susceptibles de faire bouger les lignes.

Lilia, vous savez ce que signifie le fait de trouver sa place en tant que personne en situation de handicap. Comment avez-vous pris la vôtre ?

L.B. J'ai dû me battre en passant par beaucoup d'étapes. J'ai d'abord été dans le déni, j'ai même dû mentir sur mon handicap visuel. Entrer à l'université et obtenir mon Master ont été de véritables combats. Vous êtes livrée à vous-même et il faut une grande force mentale.

L'humour, parfois féroce, et l'autodérision dont vous faites preuve sont-ils des armes efficaces face à l'intolérance ou l'indifférence ?

L.B. Avec l'autodérision, on dédramatise les situations tout en secouant l'opinion publique. L'humour caustique permet de mettre les gens face à la réalité des discriminations. Et pas besoin d'être handicapée pour cela ! Artus et son film *Un petit truc en plus* ont permis aussi de faire avancer la cause. Faire de l'humour sur les handicapés, ce n'est pas se moquer par plaisir, c'est provoquer pour faire changer les regards et les certitudes.

A.B. Oui et d'ailleurs, le rire et la positivité font aussi partie de la philosophie de ce festival. Cela permet d'attirer un public qui a priori serait moins concerné par ces sujets, mais qui pourrait avoir envie de contribuer à l'effort de guerre : mentorat, bénévolat… Il y a mille façons de prendre sa part.

La situation politique et sociale en France n'est guère source d'optimisme. Les entreprises françaises impliquées sur les questions de diversité et d'inclusion ne risquent-elles pas de changer de cap ?

A.B. Je crois qu'il faudrait être naïf pour répondre non. Mais plusieurs études récentes démontrent que les Français, en grande majorité, restent très attachés aux politiques de diversité et d'inclusion au sein des entreprises. Il reste beaucoup à faire, notamment sur la question générationnelle, sur le handicap ou sur les discriminations liées aux origines. Ces questions sont aussi pour elles des enjeux de croissance et de recrutement, tout le monde y perdrait si elles devaient céder, notamment, à la pression américaine. UNIQUES sera l'occasion de réunir des dizaines d'entreprises privées et publiques qui pensent que l'inclusion ne doit pas être une option.

Cet événement XXL propose de fédérer l'économie et la société autour de l'égalité des chances. Qu'en attendez-vous concrètement ?

A.B. Nous allons rassembler société civile, monde économique et tissu associatif autour de la même table pour montrer qu'il existe des solutions qui fonctionnent en faveur de l'égalité des chances, de l'inclusion et de la lutte contre les discriminations. C'est une occasion unique d'ouvrir le champ des possibles à tous ceux qui cherchent leur place, qui veulent changer de vie, qui rêvent de s'engager ou de faire des rencontres décisives. Personne ne repartira les mains vides : un conseil précieux, une formation inspirante, une orientation claire, le contact d'un recruteur, un complexe en moins et de la force en plus !

L.B. J'aimerais qu'UNIQUES devienne un rendez-vous incontournable, qu'il redonne espoir à tous ces talents tout en mobilisant les entreprises car je suis convaincue qu'il s'agit là d'une relation gagnant-gagnant. À rebours de l'immobilisme de nos gouvernants, je sais que nous pouvons changer les choses à condition de jouer collectif. ■

UNIQUES, PREMIER FESTIVAL DÉDIÉ À L'ÉGALITÉ DES CHANCES

C'est un rassemblement qui s'annonce majuscule, et pas seulement parce qu'il s'écrit en lettres capitales. UNIQUES, premier festival de l'égalité des chances, est né sous l'impulsion de l'association Diversidays. qui promeut l'inclusion dans la Tech, en partenariat avec France Travail. Et les choses ont été vues en grand. Pas moins de 80 000 festivaliers sont attendus sur l'ensemble du territoire les jeudi 15 et vendredi 16 mai, et plus de 20 000 le 17 mai au Parc floral de Paris. Ouvert à tous, ce rendez-vous a pour ambition de faire des sujets d'égalité et d'inclusion une expérience collective et festive. Mille manifestations seront ainsi organisées en régions autour de l'emploi, de l'entrepreneuriat ou de l'accès aux droits. Tandis que la journée parisienne, point d'orgue du festival, réunira plus de 200 personnalités engagées, parmi lesquels Thomas Jolly, Camelia Jordana, Bilal Hassani ou Christophe Beaugrand. Quelque 250 associations et entreprises seront aussi de la partie. Au programme : conférences, ateliers, coaching, ou encore conseils juridiques. **S.I.**

www.festival-uniques.com

POINT DE VUE

GABRIELLE HALPERN PHILOSOPHE

Ce que la diversité dit de nous

Gabrielle Halpern a travaillé au sein de différents cabinets ministériels avant de codiriger un incubateur de start-up. Ses travaux de recherche portent depuis près de seize ans sur la notion de l'hybridation.

Tu aimeras ton prochain comme toi-même » est l'un des versets les plus connus de la Bible. Mais ce message n'apparaît qu'une fois dans le texte, alors même que nous sommes invités à plusieurs reprises à aimer l'étranger. Ainsi trouvons-nous dans le Lévitique le verset suivant : « *Il sera pour vous comme un de vos compatriotes, l'étranger qui séjourne avec vous et tu l'aimeras comme toi-même* ». Dans le Deutéronome : « Vous aimerez l'étranger ». Cette distinction entre le prochain et l'étranger interpelle et pourrait appeler à une tout autre lecture du célèbre verset. Et si le « *tu aimes ton prochain comme toi-même* » n'était énoncé qu'une seule fois parce qu'aimer son prochain – celui qui nous ressemble – ne demande pas d'effort particulier ? De quoi réfléchir autrement à la question de l'altérité, et donc à celle de la différence.

FRÉDÉRIQUE TOUITOU

Elias Canetti, l'un des plus grands intellectuels du XXe siècle, écrivait qu'il n'y a rien que l'être humain ne redoute plus que « *le contact avec l'inconnu* » (1). Tous nos comportements, toutes les distances que nous adoptons sont dictés par cette « *phobie du contact* », appuyait-il. La première chose que nous faisons lorsque nous rencontrons quelqu'un n'est-elle pas de décliner notre identité et d'attendre la pareille ? Une angoisse liée à « *une situation archaïque* » : « *C'est le contact hésitant avec la proie. Qui es-tu ? Peut-on te manger ? L'animal, toujours en quête de nourriture, touche et flaire tout ce qu'il trouve...* » Proie ou prédateur : vas-tu me manger ou vais-je te manger ? Telle serait l'angoisse archaïque profonde de notre identité lorsqu'elle est confrontée à l'altérité. Cette hypothèse esquissée par Canetti nous permet de mieux comprendre la manière dont nos sociétés, nos entreprises, nos collectifs sont structurés, ainsi que notre besoin brûlant d'entre-soi.

Pourquoi recrute-t-on toujours des personnes qui nous ressemblent, qui sont passées par les mêmes écoles, qui ont le même sexe ou qui ont suivi le même parcours que nous ? Parce que cela permet d'éviter toute imprévisibilité (2). Vous savez comment l'autre va réagir, puisqu'il va réagir, penser et décider comme vous. Le sociologue Yehouda Shenhav écrivait ainsi que l'on a inventé le management pour « *terrasser le dragon de l'incertitude* ».

CRÉER DES PONTS ENTRE LES MONDES
Gabrielle Halpern, Fayard, 2024

Or, l'incertitude, c'est la vie ! À force de recruter les mêmes personnes, de supprimer toute imprévisibilité en interne, on cesse de savoir ce qu'elle est. Et lorsqu'elle arrive de l'extérieur, en forme de Covid-19 ou, un jour, en forme de virus informatique, on se retrouve complètement démuni.

La diversité vient non seulement nous rendre plus forts face à l'imprévisibilité du monde, mais elle vient aussi révéler des absurdités dans nos manières de faire. Dans le cadre d'un travail de recherche sur le monde du travail mené en partenariat avec l'Association ANDICAT et la Cité de l'Économie et des Métiers de Demain, une ouvrière en situation de handicap mental m'a dit ceci : « *Oui, je suis lente, mais je fais bien mon travail et à la fin de la journée, on n'a pas besoin de repasser derrière moi. Je veux un droit à la lenteur.* » Ce « *droit à la lenteur* » pourrait sembler impossible dans le monde du travail... Et pourtant ! Pourquoi refuse-t-on d'accorder du temps à la bonne réalisation du travail et pourquoi est-on prêt à perdre un temps fou en réunionite aiguë, en procédures administratives absurdes ? Les choix d'allocation de nos ressources temporelles, à l'échelle individuelle, professionnelle et sociale, ne devraient-ils pas être remis en question ? C'est ce à quoi on accorde du temps qui révèle ce à quoi on accorde de la valeur. Ce « *droit à la lenteur* », qui peut faire sourire, n'a rien d'anecdotique et constitue une profonde question pour notre société. À l'heure où l'intelligence artificielle nous fait gagner du temps, n'est-ce pas le moment d'interroger ce à quoi on accorde du temps, et donc ce à quoi on accorde de la valeur ?

De fait, la différence de l'autre pourrait bien jouer un rôle salutaire. Une étude de l'université américaine Yale a montré qu'être en désaccord avec quelqu'un au cours d'une conversation mobilise davantage de ressources cérébrales que quand les deux interlocuteurs sont sur la même longueur d'onde. Selon ces travaux, nos cerveaux se comportent dans la discorde « *comme un orchestre symphonique jouant des musiques différentes* ». En cas de contradiction, nous engageons de nombreuses ressources émotionnelles et cognitives. Qu'est-ce que cela signifie ? La contradiction, le désaccord, le grain de sable sont de merveilleux stimulants pour notre cerveau. Vivre avec des personnes différentes de soi rendrait donc plus intelligent ! Cependant, reconnaître la différence et sa richesse est une chose ; l'instrumentaliser pour justifier tous les identitarismes et tous les communautarismes – les facettes d'une même médaille – en est une autre. Pour reprendre les mots de Stefan Zweig : « *Ce n'est pas l'orgueil du particularisme, mais le plaisir de partager ce qui est commun qui rend possible la vraie démocratie.* » *(3)* Si l'universel a déçu, faute d'être véritablement universel, il est de notre devoir collectif de le réinventer pour le sauver. ■

1. Elias Canetti, *Masse et Puissance*, Gallimard.
2. Gabrielle Halpern, *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation*, Le Pommier, 2020.
3. Stefan Zweig, *Le Monde de demain*, Les Belles Lettres, 2023.

SAVE THE DATE

13 & 14 SEPTEMBRE 2025 SALLE GAVEAU PARIS 8

LA TRIBUNE des Possibles

POUR UN MONDE PLUS OPTIMISTE
Rendez-vous avec les idées qui transforment la société, l'économie et nos relations

60 intervenants et artistes dans des formats inédits

latribunedespossibles.com

LA TRIBUNE

LA TRIBUNE DIMANCHE

LES ENTREPRISES S'ENGAGENT

Et si votre entreprise prenait le pouvoir d'agir ?

Vous dirigez une entreprise. Vous croyez en une économie plus utile, plus humaine, plus durable.

Mais entre l'intention et l'action, il manque parfois le chemin.
Ce chemin, c'est la Communauté "Les entreprises s'engagent".

Déjà 100 000 entreprises mobilisées partout en France.
Pour agir concrètement sur 10 grandes causes :
inclusion, jeunesse, égalité des chances, climat, emploi des seniors…

Des solutions clés en main. Des événements partout en France.
Des outils gratuits pour accélérer votre impact.

À vos côtés. À votre échelle. Ensemble.

Rejoignez la Communauté "Les entreprises s'engagent"

Une initiative co-portée par le ministère du Travail, France Travail et des entreprises engagées.

www.lesentreprises-sengagent.gouv.fr