

Parlons inclusion

Comment gérer la pluralité des profils dans les équipes ?

Journée d'études

CHARLEROI

20 06 2024



Introduction

Patrick CHARLIER

Co-Directeur d'Unia et Président d'Equinet

Partenariat Unia / police

Police employeur important en Belgique

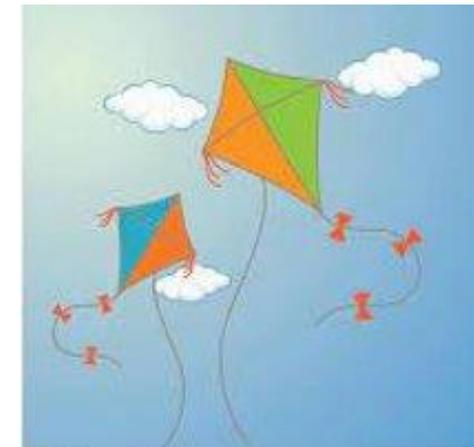
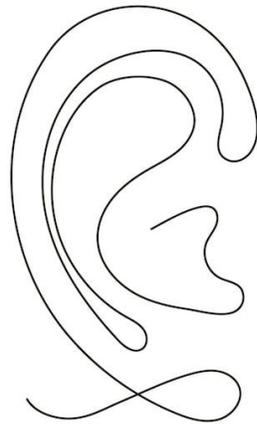
Lien entre gestion de la diversité interne et externe

CHARLEROI

20 06 2024



Un cadre commun



Quizz

Scannez le QR code

OU

Aller sur **menti.com**

Mettez le code **1400 94 11**





Quelques définitions



Inclusion



Diversité

- Avoir des profils différents sur le lieu du travail
- C'est la question du **QUI**
- Peut être visible ou invisible
- Ages, genres, niveau de diplômes, etc

Inclusion

- Faire en sorte que la diversité fonctionne
- C'est la question du **COMMENT**
- A tous les niveaux
- Culture d'entreprise où l'on peut être soi-même de manière authentique, en appartenant au groupe

Équité

- Appliquer un traitement juste à tout le monde
- ~~Le même traitement pour tout le monde~~
- Nécessite d'offrir aux individus les outils pour qu'ils puissent faire leur travail de manière optimale, malgré leurs différences



Diversité et inclusion :

Le regard du psychologue social

Vincent Yzerbyt

Professeur de psychologie et de statistique de l'Université catholique de Louvain

- Pourquoi c'est intéressant d'investir dans une politique de diversité inclusive ?
- Lien entre inclusion et risques psycho-sociaux
- Bénéfices pour les employés et les employeurs

CHARLEROI

20 06 2024



Pourquoi cette
question de D&I
se pose-t-elle ?

- La population
- Le travail
- Les valeurs



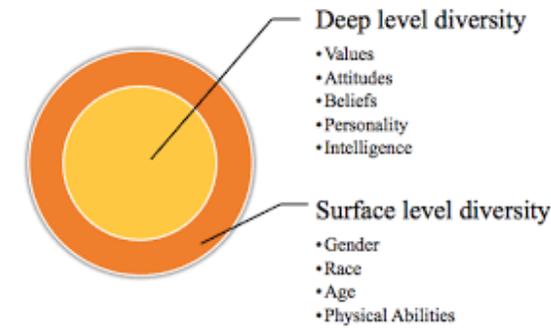


La diversité, c'est quoi ?



Différences plutôt faciles / plutôt difficiles à percevoir

Diversité de surface (« surface-level diversity »)

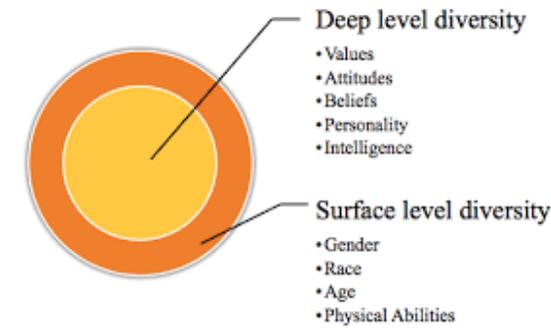


- différences plutôt faciles à percevoir – « caractéristiques observables »
 - sont basées sur la race, le sexe, l'âge, taille du corps, etc.
 - des stimuli forts concernant les préjugés, les stéréotypes, et la discrimination
- résultats organisationnels associés aux similitudes et aux différences de ces caractéristiques
- groupe : attachement, innovation..
- organisation : attraction organisationnelle, absentéisme, turnover, réputation..
- les effets sont mitigés...

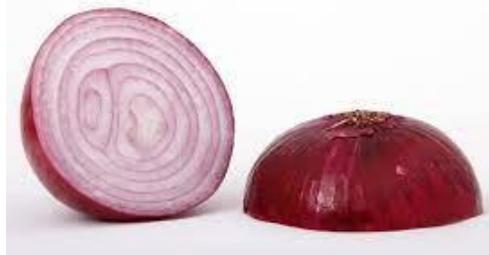


Harrison et al, 1998; Jackson et al., 1995; Miliken & Martins, 1996

Diversité profonde (« deep-level diversity »)



- différences plutôt difficiles à percevoir – « attributs »
 - sont basées sur la sur les attitudes, les croyances, les valeurs, les opinions, compétences, etc.
 - peuvent former la base des préjugés, mais peuvent améliorer les conséquences néfastes qui découlent de différences en surface
 - elles se révèlent au fil du temps à travers les interactions
- il y en a beaucoup → sur quoi se focaliser / qu'est-ce qui constitue une telle différence ?
- impact sur la cohésion et l'attraction interpersonnelle plus important (% diversité de surface)
- les effets sont mitigés



Harrison et al, 1998; Jackson et al., 1995; Miliken & Martins, 1996

Les différences : 5 groupes (« clusters »)



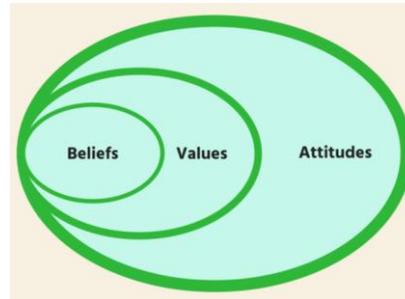
Attributs /
caractéristiques
démographiques

(« Demographic
attributes » ;
DEM)

KNOWLEDGE VS SKILL VS ABILITY		
Knowledge is the theoretical or practical understanding of a subject	Skills are the proficiencies you develop through training or experience	Ability is the quality of being able to do something
Acquired through learning or experience	Practiced or learned behavior	Natural or inbuilt

Connaissances,
compétences &
aptitudes liées aux
tâches

(« Task-related
knowledge, skills
& abilities » ; **KSA**)



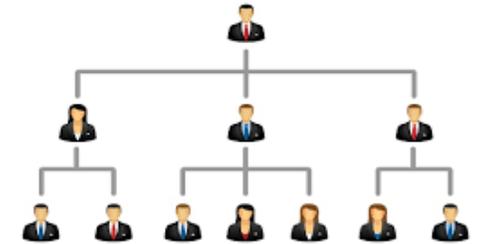
Valeurs,
croyances,
attitudes

(« Values, beliefs,
& attitudes » ;
VBA)



Personnalité &
styles cognitifs

(« Personality and
cognitive behavior
styles » ; **PCB**)



Statut dans
l'organisation

(« Status within
the organization » ;
ORG)

La diversité comprise comme une *séparation* – *vision du monde*



- Les membres d'une équipe ont des opinions opposées
- Focus : les dynamiques intergroupes basées sur les valeurs, les croyances, les opinions associés au conflit, à la cohésion, la morale
- Maximum: fort désaccord; ↑ **conflit**; ↓ **cohésion, confiance, performance**
- Modérée: répartition uniforme → un peu de désaccord
- Minimum: groupe homogène; ↓ **conflit**, mais aussi **performance & créativité**; ↑ **cohésion**

Amount of diversity

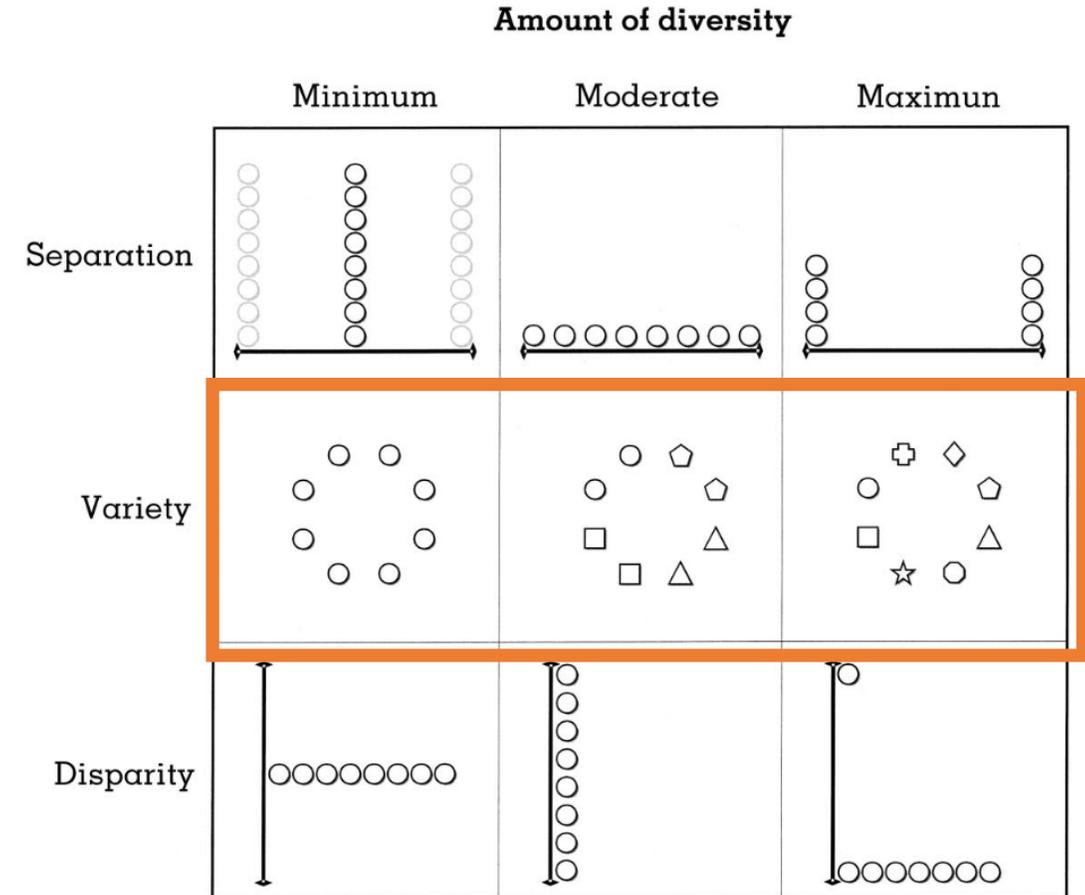
		Minimum	Moderate	Maximun
Type of diversity	Separation			
	Variety			
	Disparity			

La diversité comprise comme *variété – hétérogénéité*



- Les membres d'une équipe disposent d'approches multiples pour résoudre un problème
- Focus : arrière-plan fonctionnel – expérience, éducation, connaissances – et leur impact sur la performance
- Maximum: tout le monde différent; ↑ innovation, flexibilité; ↓ efficacité
- Modérée: groupe hétérogène; ↑ résolution des problèmes, créativité; ↓ sub-groupes
- Minimum: groupe homogène; ↓ créativité, innovation; ↑ cohésion & efficacité; « groupthink »

Type of diversity



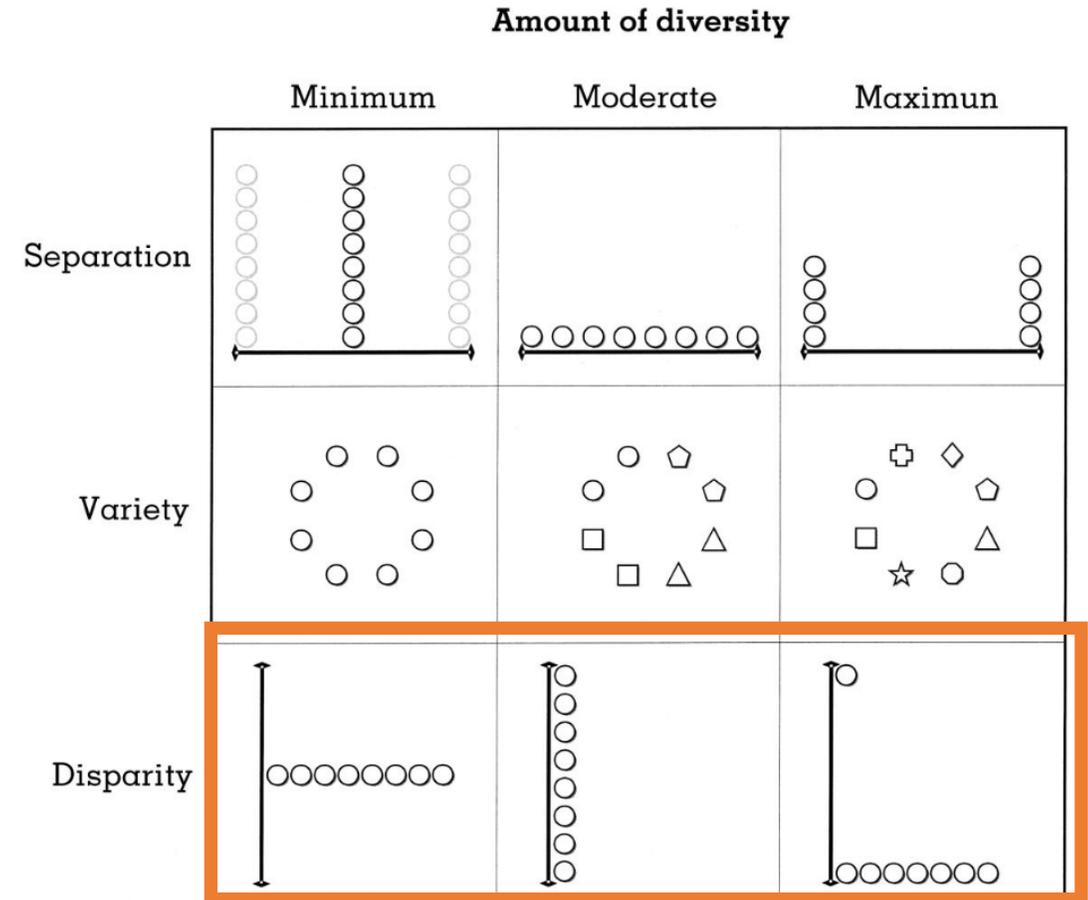
La diversité comprise comme *disparité – distance & dominance*



- Les membres d'une équipe perçoivent des différences réelles concernant les statuts et/ou les ressources
- Focus : distribution des ressources, perceptions d'équité entre membres d'un groupe

- Maximum: grande disparité; ↑ressentiments, retrait
- Modérée: disparité moyenne
- Minimum: pas de disparité
- est-ce que les ressources sont distribuées de manière juste? (p.ex. corrélation genre & éducation avec rémunération / statut)

Type of diversity



conditions max., mod. et min. des identités invisibles



- **Maximum: passer inaperçu (« passing »)**

- Cacher son identité
- Problèmes psychologiques
- Peut susciter la suspicion d'autrui
- Peut faire que l'on cherche à s'éloigner des autres

Des barrières entre membres
Relation de travail ↓

- **Modérée: dévoilement sélectif (« partial revealing »)**

- Dévoilement seulement pour certains membres (1), ou
- Signalisation que seulement certains comprennent (2)

Des barrières entre sous-groupes
Cohésion générale ↓

- **Minimum: dévoilement (« revealing »)**

- Tout le monde au clair concernant l'identité cachée
- Confiance (non-aliénation) ou barrières (biais)

Conséquences **négatives** ou **positives**

Inclusion

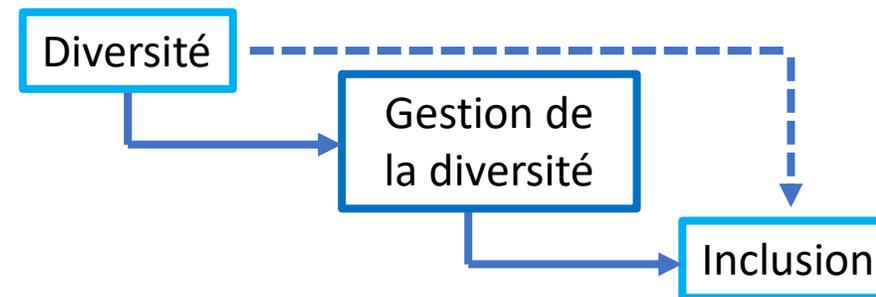


- Diversité : *représentation* des différences
- Inclusion : *valorisation* des différences au niveau individuel, du groupe et de l'organisation
- « Inclusion is the state of being **valued, respected, and supported** »
- « Inclusion means *valuing* the participation of every individual and *ensuring that the right conditions* are in place for each person to achieve his or her full potential »

Inclusion ≠ Intégration



Inclusion nécessite la **gestion** de la diversité



Inclusion à des niveaux multiples : valorisation d'autrui *en raison* et *non en dépit* de différences

- **Niveau individuel: expérience** (p.ex. se sentir en sécurité, accepté, respecté, soutenu, valorisé en tant qu'*individu* et en tant que *membre d'un groupe identitaire* particulier)
- **Niveau interpersonnel: comportement** (p.ex. rechercher les opinions d'autrui, traiter autrui avec respect, être curieux)
- **Niveau du groupe: normes** (p.ex. donner la parole à chacun, mettre l'accent sur la collaboration)
- **Niveau du leader: pratiques critiques** (p.ex. tenir les autres responsables d'une culture inclusive, style de leadership basé sur les forces)
- **Niveau de l'organisation: valeurs & politique organisationnelle** (p.ex. la diversité et de l'inclusion définissent la stratégie, la gestion, les systèmes opérationnels)



L'analyse de rentabilité (« the business case ») de la diversité : maximiser les gains

maximiser les gains

- **stratégie de marketing** : une organisation diverse en interne comprendra mieux une clientèle diverse
- **acquisition de ressources** : candidat·es talentueux·ses issus·es des minorités plus susceptibles d'accepter un emploi dans une organisation favorable à la diversité
- **meilleure capacité à résoudre les problèmes** : des expériences variées au sein des employé·es mènent à un plus large éventail de connaissances
- **plus de créativité et d'innovation** : aussi dû au plus large éventail de connaissances
- plus grande **flexibilité du système** : une organisation diverse en interne a plus de chance de s'adapter rapidement à un changement externe



(Cox, 1997)

L'analyse de rentabilité (« the business case ») de la diversité : minimiser les pertes

minimiser les pertes

- **moins d'absentéisme et de « turnover »/roulement du personnel**
 - **réduction des obstacles à la communication** : plus d'opportunités pour les membres des minorités de contribuer de manière significative
 - **communication plus efficace et performante**
 - **réduction du harcèlement**
 - **moins de poursuites pour discrimination**
- Résultats d'une **bonne gestion de la diversité**, et non pas seulement de la présence de diversité au sein d'une organisation



(Cox, 1997)

Diriger au niveau de l'organisation

Développer une méta-narration



Créer et transmettre

aux autres une narration sur la diversité au sein de l'organisation

un message convaincant axé sur les possibilités offertes par une gestion réussie de la diversité

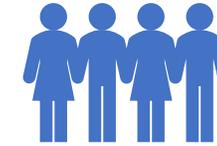
une narration à travers : le style, les comportements, les valeurs



Les leaders : filtres interprétatifs des pratiques organisationnelles → impact sur l'efficacité des pratiques

Production du sens (« sensemaking ») par rapport à pourquoi une pratique est importante

Donner du sens (« sensegiving ») aux subordonnés



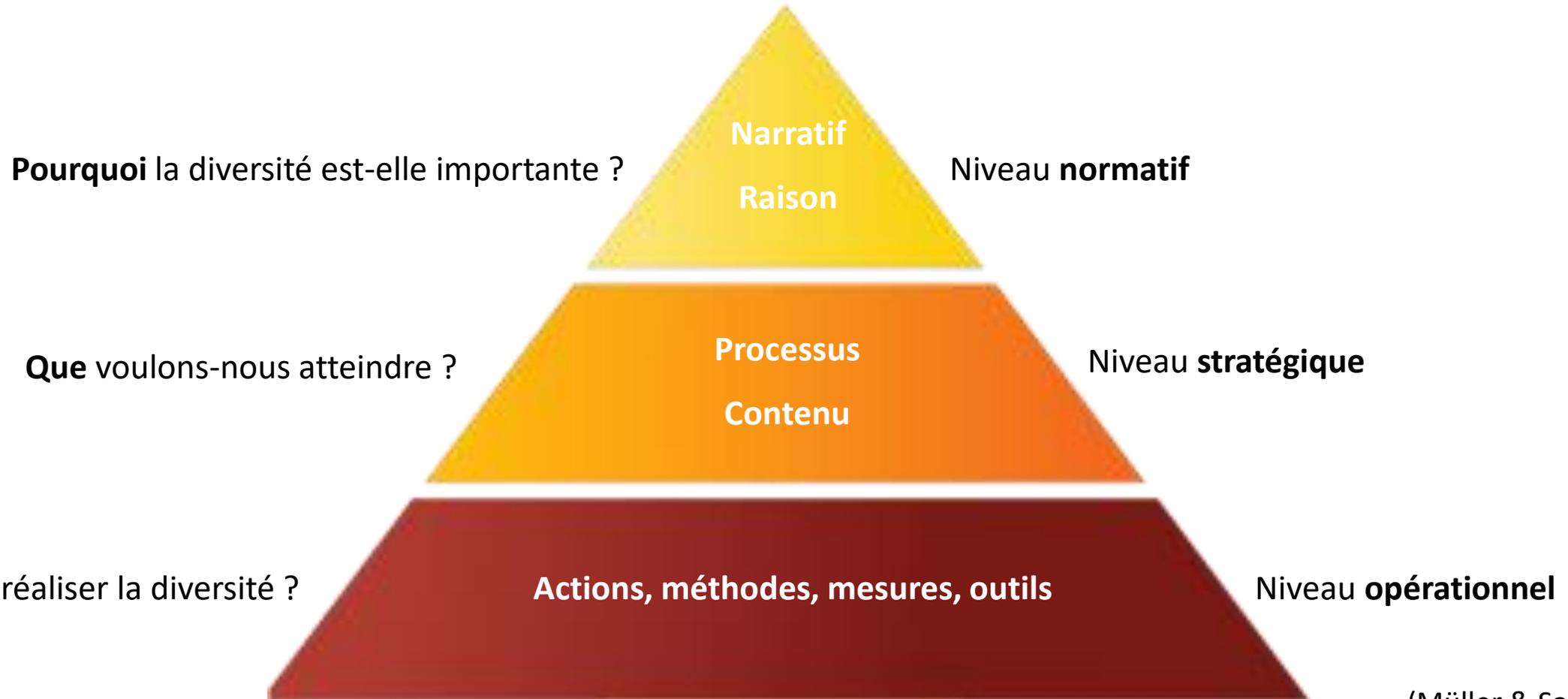
Implémenter de manière efficace les initiatives de diversité :

attribution de l'adoption de pratiques de diversité à des motifs de conformité **externe**



attribution (...) à une croyance **interne** concernant les possibilités offertes par la diversité ↓

Diriger au niveau de l'organisation Diversité & inclusions – 3 niveaux



(Müller & Sander, 2011)



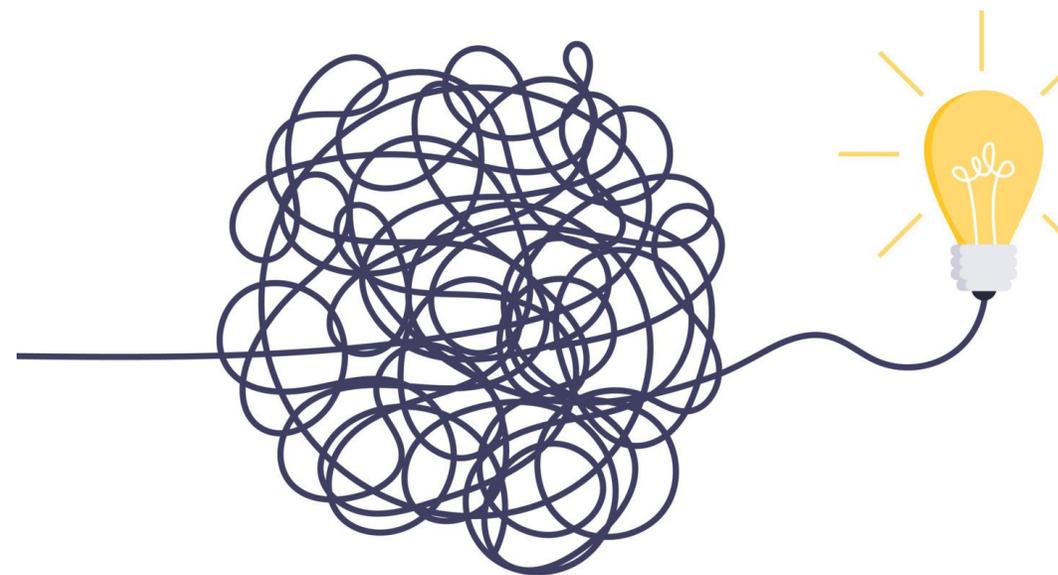
Cas pratique

« Tu n'es plus adapté pour le job »



CHARLEROI

20 06 2024





- Vous êtes responsable d'équipe. Depuis quelques temps, vous constatez des tensions dans votre équipe, en particulier avec **Jean**.
- De façon générale, vous avez l'impression qu'il est désinvesti dans son travail : il pratique « la politique du moindre effort », participe peu aux briefings, etc. **Il demande à vous parler.** Il vous explique que « les choses ont beaucoup changé ces derniers temps » : avec l'arrivée constante de jeunes recrues, il ne s'y retrouve plus.
- Ses jeunes collègues ne manquent pas de le chambrer sur son âge et tournent en dérision tout ce qu'il dit.
- De plus, il est assez déprimé car une promotion lui a été refusée et il ne comprend pas pourquoi. Selon lui, son savoir-faire et son expérience n'ont pas été évalués à leur juste valeur.
- C'est toujours lui qui doit s'adapter aux méthodes des plus jeunes. On demande aussi de plus en plus d'utiliser les outils informatiques auxquels il ne s'habitue pas et de ne plus utiliser d'agenda papier.

Une organisation inclusive, c'est une organisation qui répond aux besoins de chaque travailleur



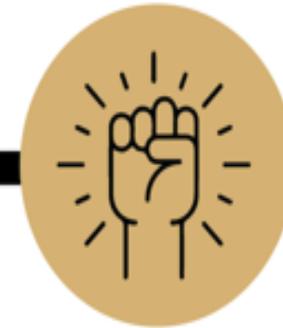
Équité et
respect



Valeurs et
appartenance



Sécurité et
ouverture



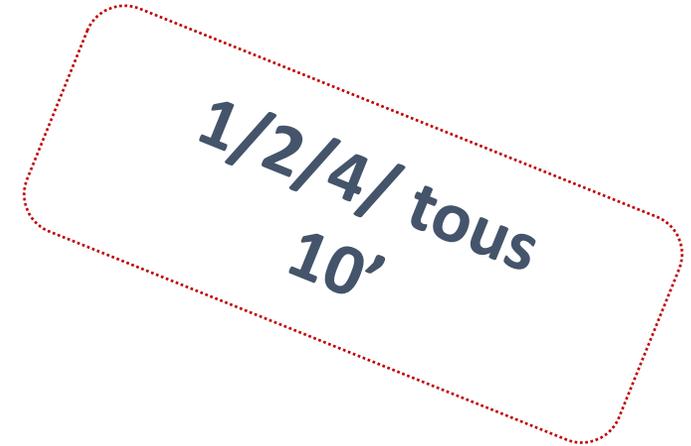
Responsabilité et
développement

Sources: Bersin by Deloitte, *High-impact diversity and inclusion: The new maturity model*, 2017; Juliet Bourke and Bernadette Dillon, *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*, Deloitte Australia and the Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission, 2012.

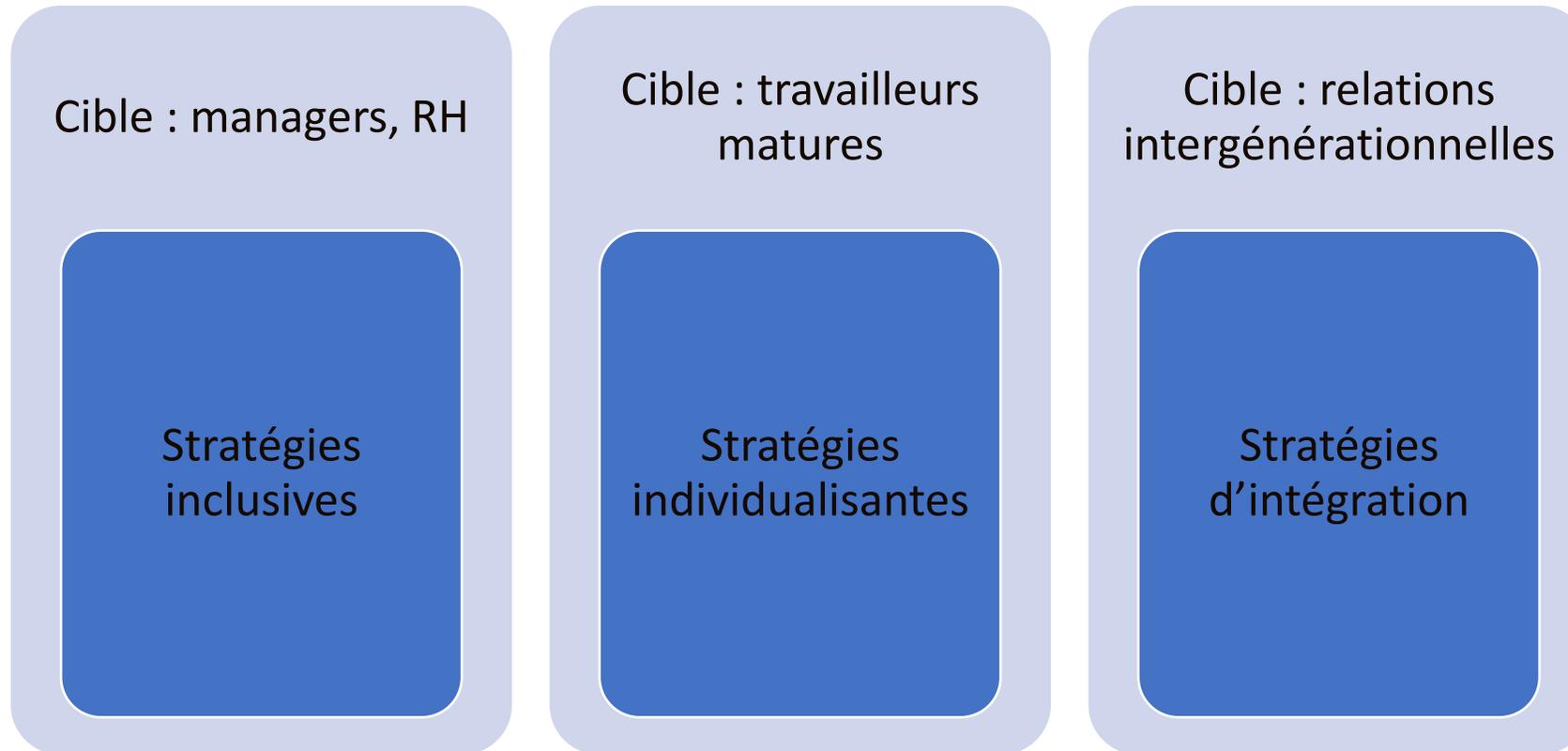
Que faudrait-il faire pour éviter cette situation dans l'avenir ?

- 1) Réfléchissez tout seul
- 2) Partagez votre réflexion avec votre voisin
- 3) Tournez-vous et partagez vos réponses avec deux collègues.
- 4) Un.e d'entre vous écrit la réponse du groupe sur le menti (mots clés)

"Il faudrait modifier / améliorer : ..."



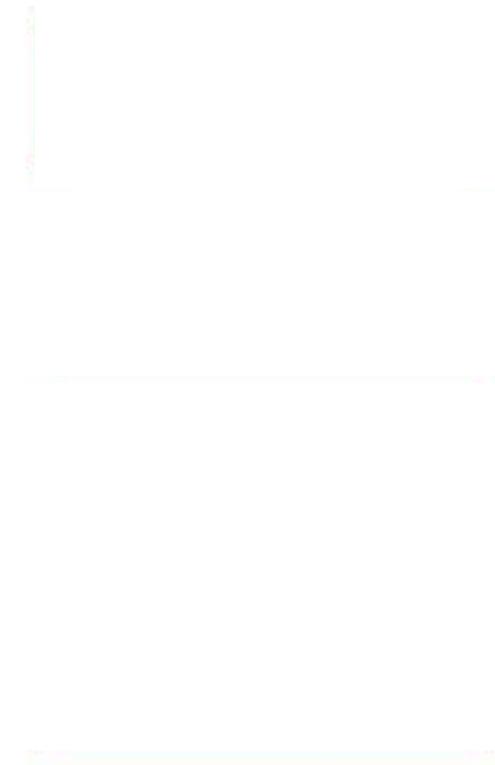
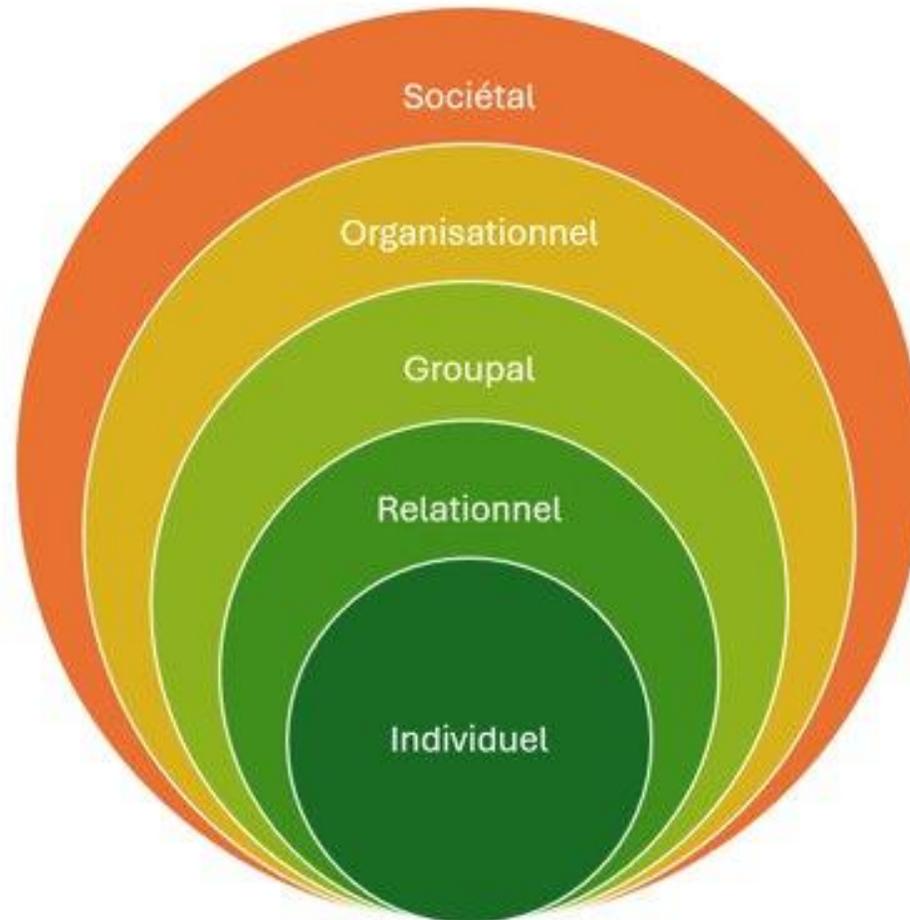
Miser sur une gestion proactive des âges

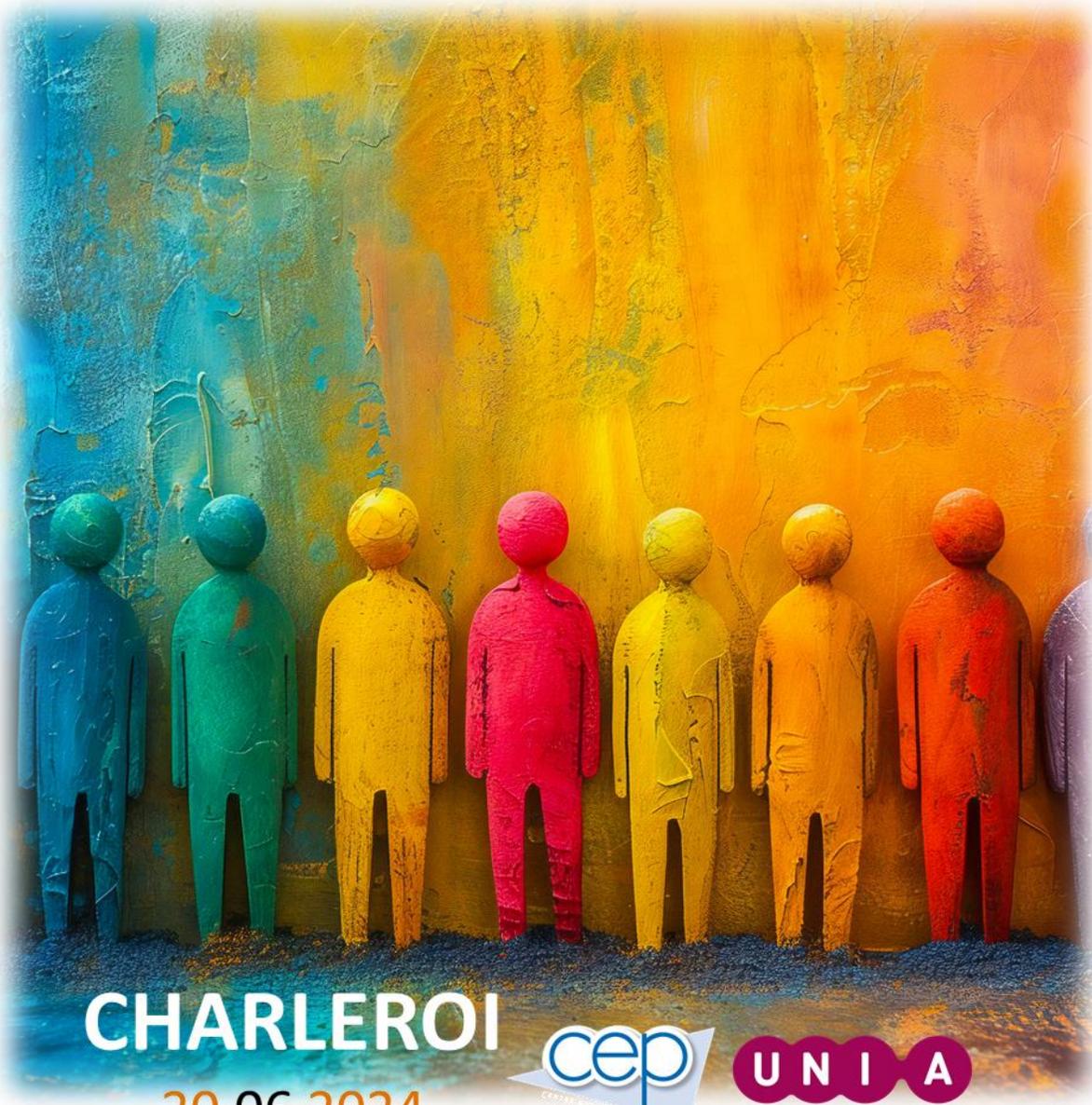


- ***Est-ce qu'il y a une gestion des âges dans votre organisation ?***
- ***De quelle(s) stratégie(s) s'inspire-t-elle ?***
- ***Quelles stratégies seraient réalistes ?***
- ***Quels seraient les freins ? Les opportunités ?***

Source : *Include, Individualize, and Integrate: Organizational Meta-strategies for Mature Workers*
January 2020, *Work Aging and Retirement* 6(1):1-7

L'inclusion : une « chaîne » où tous les « maillons » sont importants





Claire Godding

Senior Expert on Diversity & Inclusion and Societal Needs
for the financial sector in Belgium at Febelfin

Le business case pour le secteur financier



CHARLEROI

20 06 2024

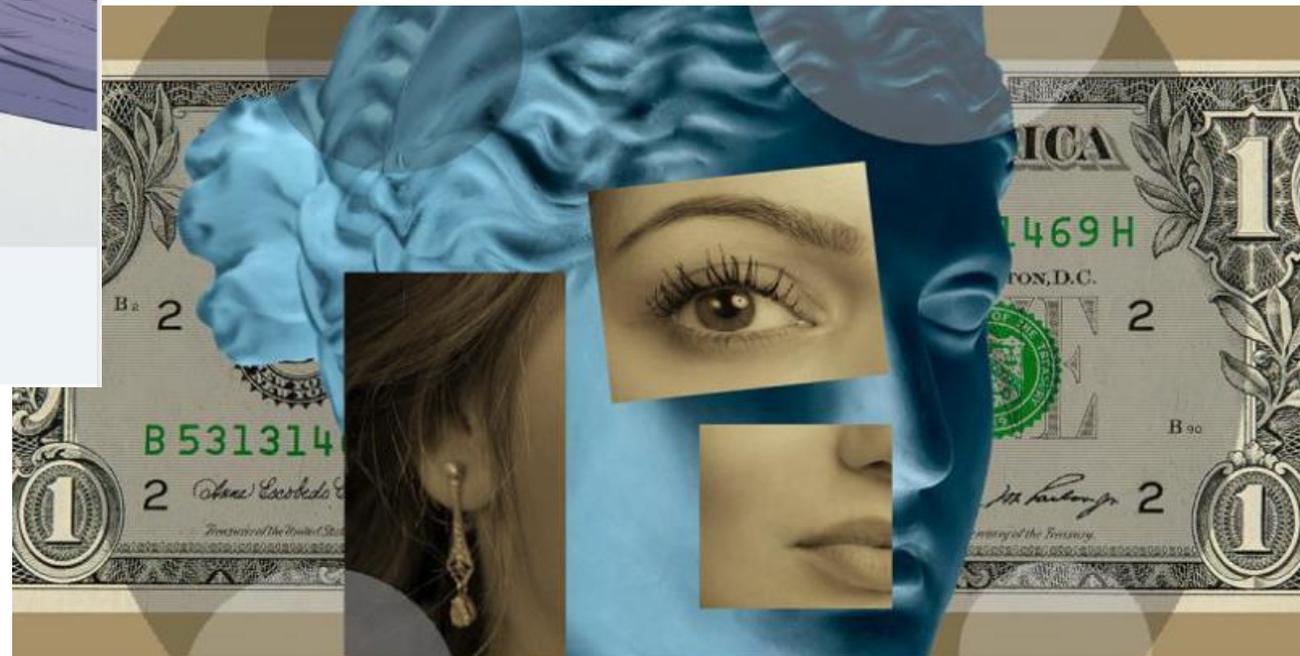




Research: Adding Women to the C-Suite Changes How Companies Think

hbr.org • 7 min read

Survey : more women in the C-Suite impact how companies think



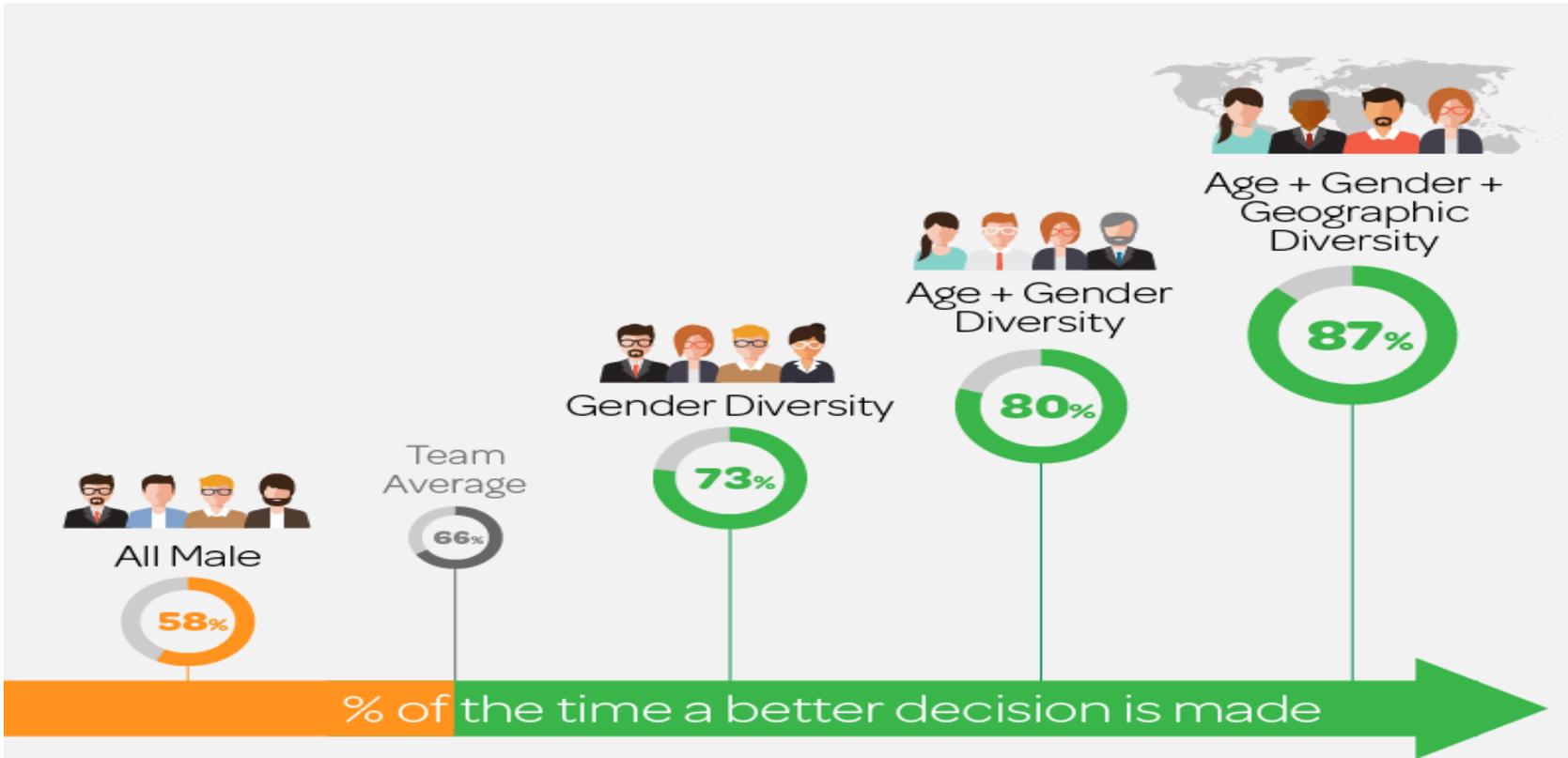
Banks with More Women on Their Boards Commit Less Fraud

hbr.org • 5 min read

American Study on how gender mix at the top impacts ethics in finance

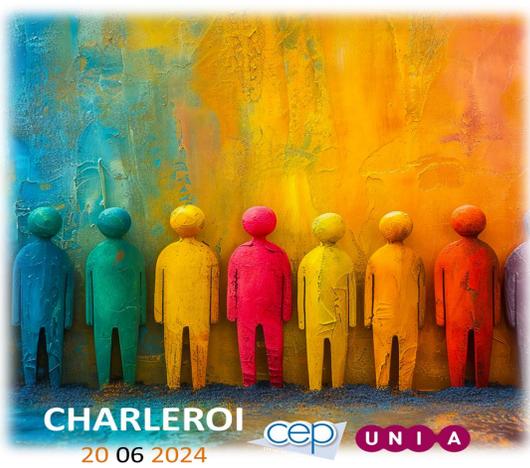
Le business case de la diversité et de l'inclusion dans finance





Diverse teams make better decisions up to **87%** of the time.

Erik Larson,
Forbes, 2017



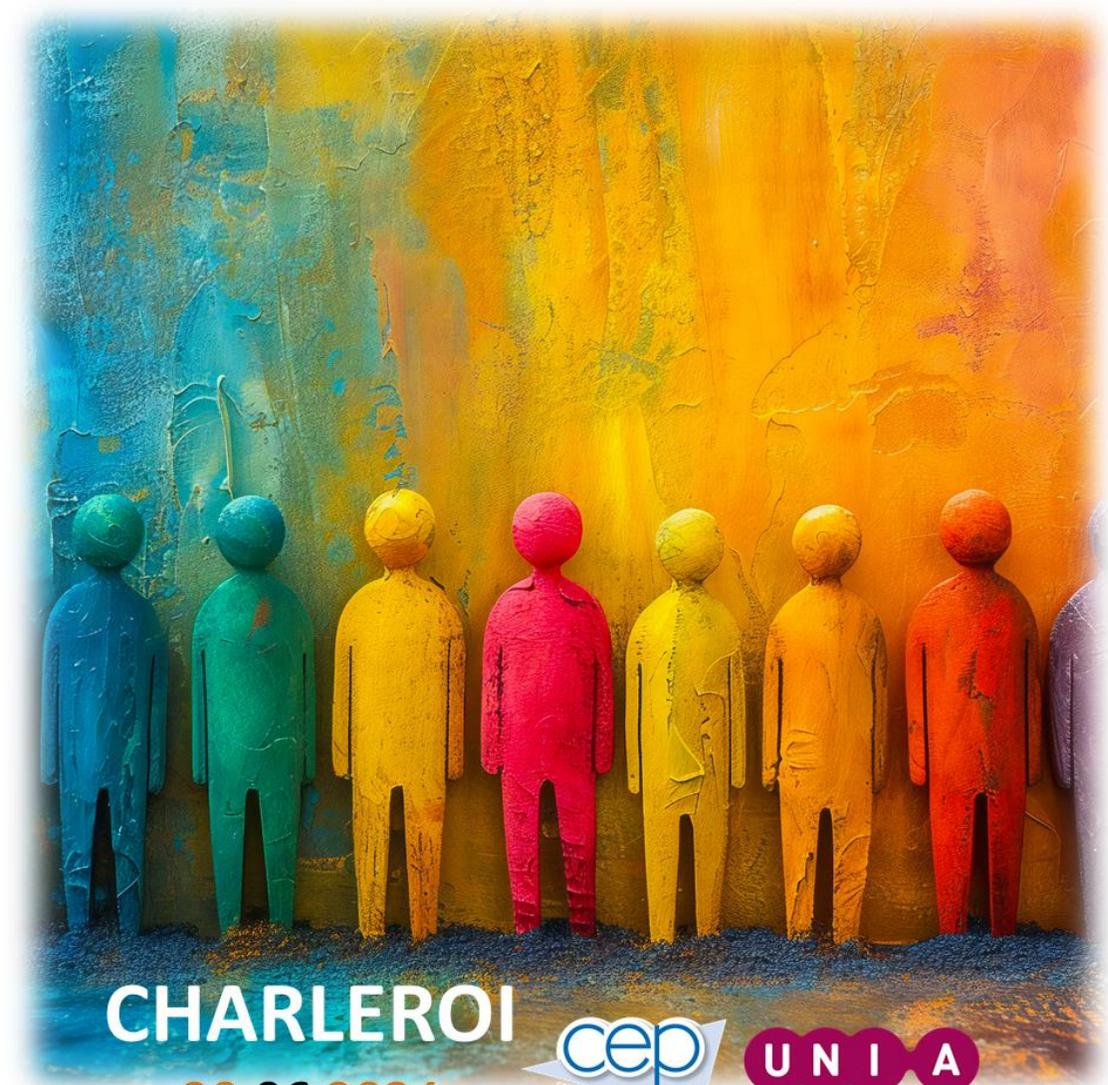
Regardez vos montres :
Rdv dans vos ateliers
dans 10 minutes 😊



Groupe 1	
CAUCHIE	Dimitri
BUDE	Valérie
WITTEBOLS	Nathalie
LENELLE	Matthieu
DEREYMAEKER	Audrey
DOYEN	David
DE SCHEEMAEKERE	Anne-Sophie
KLEINERMANN	Patrick
GERMIAT	Marie
DUBOIS	Mélina
BRASCHKIN	Patricia

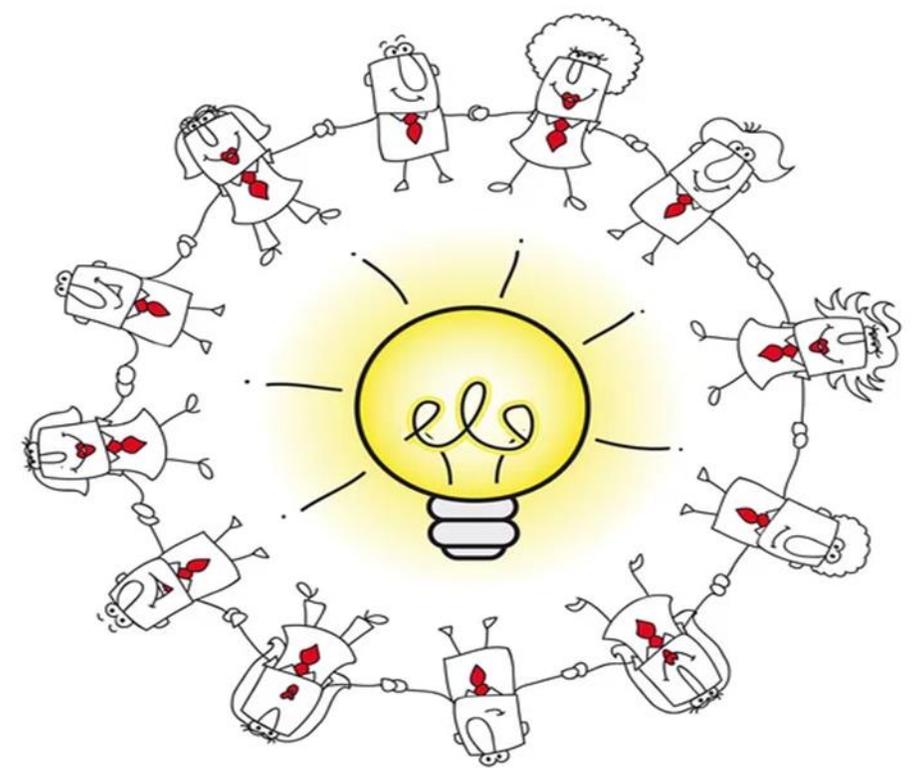
Groupe 2	
LACOURT	Léa
CADOEN	Jonathan
SERSTE	Lydie
CESCHIN	Denis
DOUTRELEPONT	Margaux
FLAMAND	Simon
BEERTEN	Denis
MATHIEU	Nancy
GEVA	Clémence
DUMONT	Laurence
FUSELIER	Amelia

Groupe 3	
SANTORO	Lisa
NAMECHE	Michael
CROONENBERGHS	Alice
DEPREZ	Thomas
JANSSENS	Angélique
LEROUX	Dorian
PETTIAUX	Frédéric
GOFFIN	Marie
NAVEAU	Kevyn
FILIPKOWSKA	Paulina



CHARLEROI

20 06 2024



atelier 1

45 min







Réagir à ...

DESC

DÉCRIRE

- Décrire les comportements ou les faits en termes précis et objectifs

EXPRIMER

- Exprimer les sentiments que, préoccupations que le comportement fait, naître en vous

SUGGERER

- Une modification réaliste du comportement permettant de faire cesser le désagrément

CONCLURE

- Motiver pour les conséquences favorables de la solution proposée

La technique de "l'édredon"

Soit une partie de
l'affirmation est vraie :
« **C'est vrai...** »

Soit elle ne peut être vérifiée : « **C'est
possible...** »

Soit vous ne la partagez
pas du tout
« **C'est votre opinion** »

Et ensuite
vous ramenez au FAIT



Debriefing des réflexions de groupe

CHARLEROI

20 06 2024



Comment analyser une telle situation ?



Cadre légal



Dynamique de groupe



Oui, l'humour est important au travail !

- Ventiler les émotions / Soulager le stress et les tensions
- Relativiser des situations difficiles
- Renforcer la dynamique de groupe
- Ouvrir la discussion sur certains thèmes sensibles
- Faciliter le contact et la communication
- Rendre la hiérarchie plus accessible
- Renforcer le sentiment d'appartenance
- Aider à gérer les conflits

Trop drôle !

Quand le comportement est-il transgressif ?



- Quand on vise des caractéristiques personnelles que l'on ne peut pas changer
- Quand on attaque un groupe d'appartenance
- Quand il y a répétition
- Quand on vise une personne « isolée »
- Quand des pratiques anonymes se développent

Justification des propos et comportements discriminants

**déni
de responsabilité**

*Tout le monde fait ça...
C'est juste une blague !*



banaliser le comportement

**déni
du dommage causé**

*Ce n'est pas grave !
Tu es trop sensible !*



culpabiliser la victime

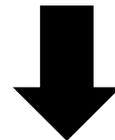
Marre du politiquement correct !



attaquer l'allié.e



absence de réaction du responsable/des collègues



Isoler la victime & imposer une norme



Cadre légal

Faites notre module e-learning sur
www.ediv.be

Distinction ou discrimination ? Faites l'analyse en 4 étapes

Critère(s) protégé(s) ?

Unia compétent



Critères 'raciaux'

- Prétendue race
- Couleur de peau
- Nationalité
- Ascendance
- Origine nationale ou ethnique



Handicap



Fortune



Âge



État de santé



Conviction philosophique ou religieuse



Orientation sexuelle



État civil



Caractéristique physiques ou génétiques



Conviction syndicale



Naissance



Conviction politique



Origine ou condition sociale

Les critères protégés

Pas compétent



Sexe et critères apparentés



Langue

Distinction ou discrimination ? Faites l'analyse en 4 étapes

Critère(s) protégé(s) ?

OUI

Domaine pour lequel la loi est d'application ?

OUI

Comportement interdit ?

Les comportements interdits

Discrimination directe

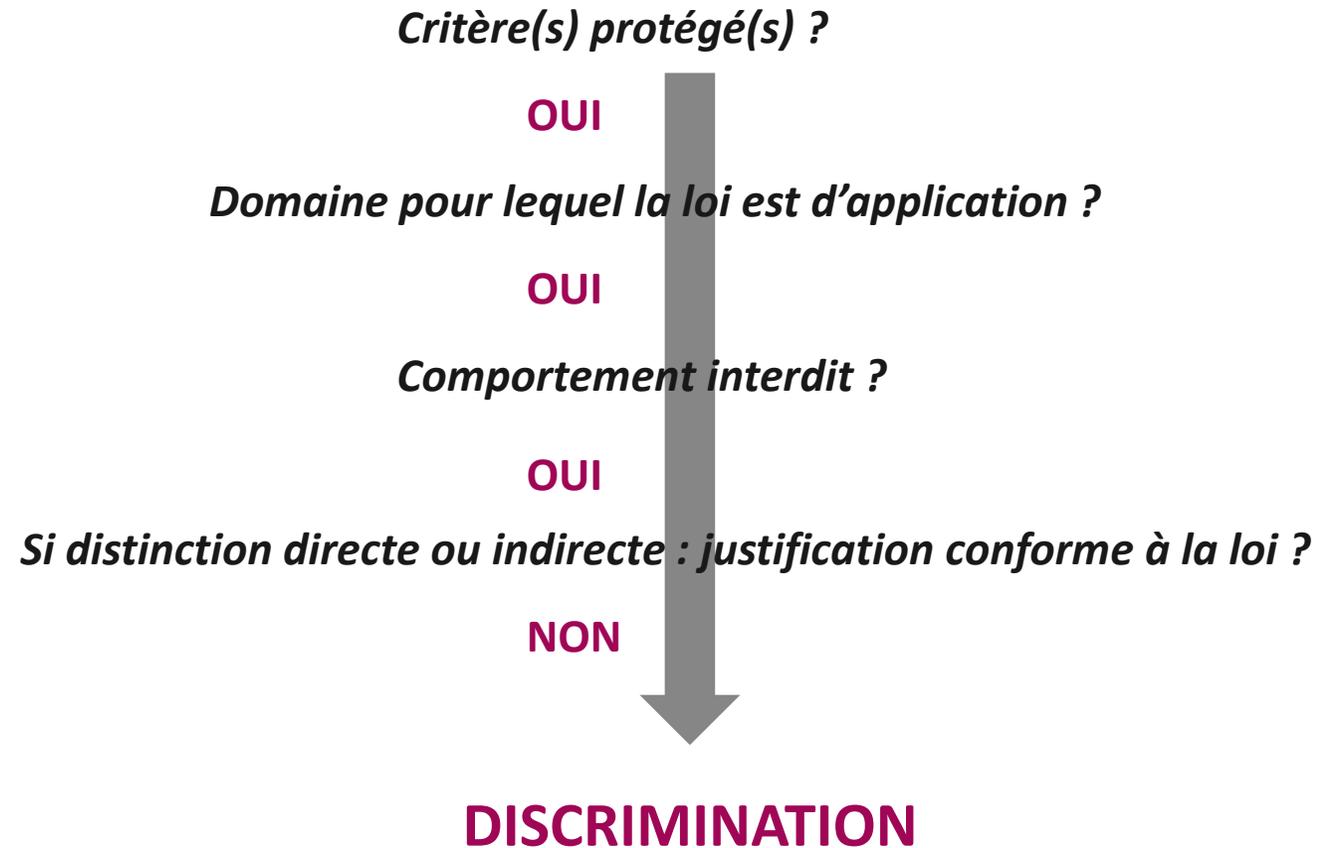
Discrimination indirecte

Injonction à discriminer

Refus d'aménagements raisonnables

Harcèlement discriminatoire

Distinction ou discrimination ? Faites l'analyse en 4 étapes





Le harcèlement au travail

La loi bien-être interdit le harcèlement moral au travail :

- ensemble abusif de *plusieurs conduites* similaires ou différentes,
- externes ou internes à l'entreprise ou l'institution,
- qui se produisent pendant un certain temps,
- qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne, lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de **créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant** et qui se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux.
- Le harcèlement est discriminatoire quand ces conduites sont **liées à un critère protégé**.

Micro-agressions

- [Les micro-agressions, c'est quoi ?](#)
- [Comment les microagressions ressemblent aux piqûres de moustiques](#)

Liberté de ton, liberté d'expression
ou incitation à la haine ?



« Il est préférable de ne pas introduire d'étrangers dans le quartier. C'est dangereux et ça peut faire baisser la valeur des biens immobiliers. »

« Si on ne fait rien, dans 20 ans, la Belgique sera musulmane. »

« Les homosexuels sont des gens anormaux. Ils le sont devenus suite à un blocage dans leur développement psychologique normal, ce qui les rend anormaux.»

« Non à la culture gay, porno et violente.»

« Regarde les Juifs, ils contrôlent tout, les banques, les médias et ils sont pétés de thune ! En plus, ils se font passer pour des victimes ! »

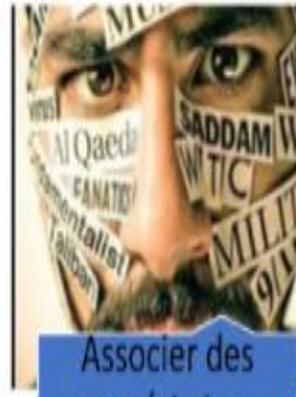
Du discours gris au discours de haine



Catégoriser



Généraliser



Associer des caractéristiques négatives



Jouer sur l'émotionnel

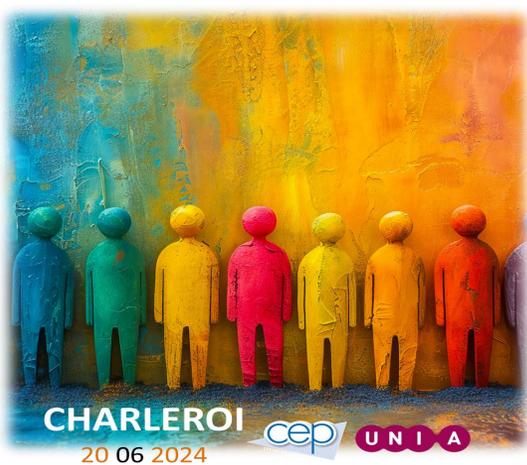


« Choisir son camps »

Diffusion d'idées haineuses
« carburant » pour les passages à l'acte violent

DISCOURS GRIS

DISCOURS DE HAINES



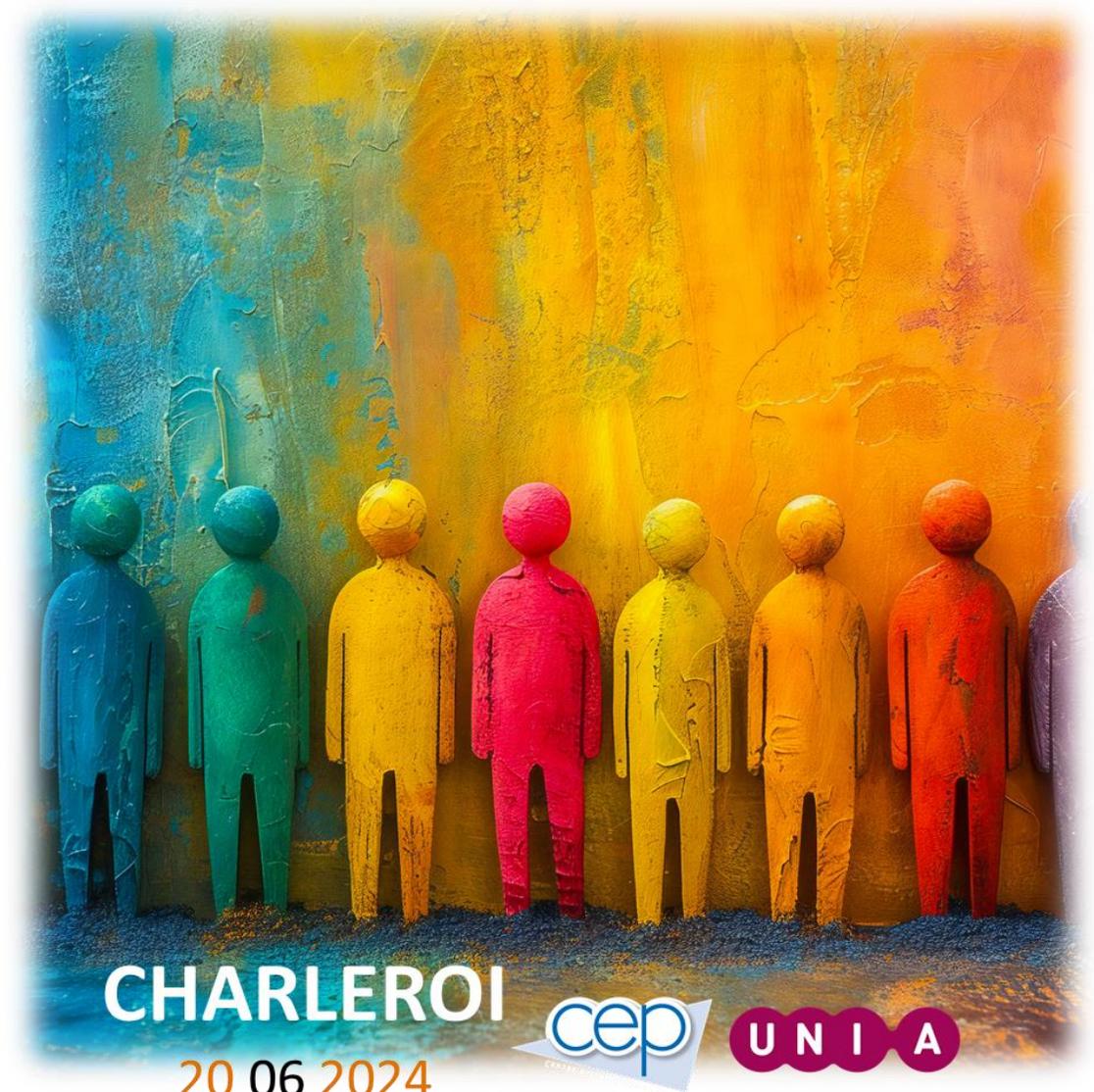
Rdv dans vos ateliers
dans 60 minutes 😊



Groupe 1	
CAUCHIE	Dimitri
BUDE	Valérie
WITTEBOLS	Nathalie
LENELLE	Matthieu
DEREYMAEKER	Audrey
DOYEN	David
DE SCHEEMAEKERE	Anne-Sophie
KLEINERMANN	Patrick
GERMIAT	Marie
DUBOIS	Mélina
BRASCHKIN	Patricia

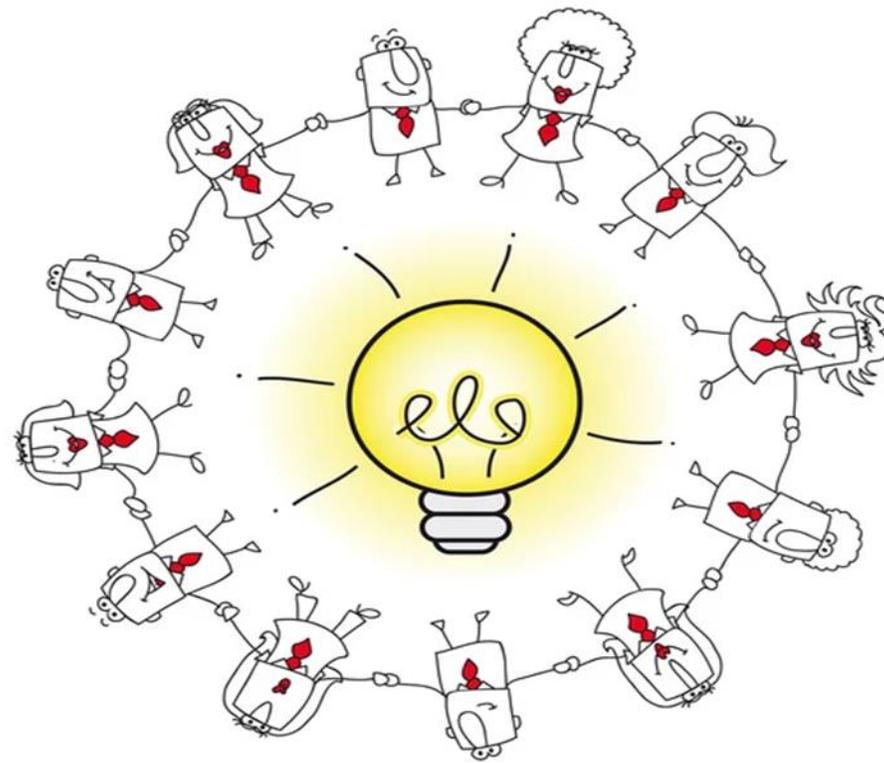
Groupe 2	
LACOURT	Léa
CADOEN	Jonathan
SERSTE	Lydie
CESCHIN	Denis
DOUTRELEPONT	Margaux
FLAMAND	Simon
BEERTEN	Denis
MATHIEU	Nancy
GEVA	Clémence
DUMONT	Laurence
FUSELIER	Amelia

Groupe 3	
SANTORO	Lisa
NAMECHE	Michael
CROONENBERGHS	Alice
DEPREZ	Thomas
JANSSENS	Angélique
LEROUX	Dorian
PETTIAUX	Frédéric
GOFFIN	Marie
NAVEAU	Kevyn
FILIPKOWSKA	Paulina



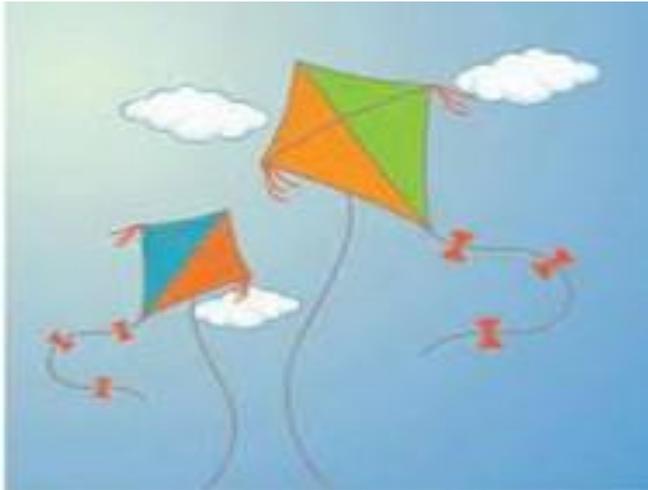
CHARLEROI

20 06 2024



atelier 2

45 min



Distinction entre handicap et état de santé

Droit à des aménagements raisonnables

Handicap

Incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à la pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres.

Convention des Nations Unies relatives aux personnes handicapées

Etat de santé

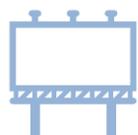
L'état passé ou présent de la condition physique ou mentale diagnostiquée d'une personne, ou l'état de santé futur ou raisonnablement prévisible. Il s'agit ici d'un état de santé à court ou moyen terme.

Qu'est-ce qu'un handicap ?

- ✓ Pas de définition dans la législation, mais interprétation via le droit européen
- ✓ Evolution d'un modèle médical à un modèle social
- ✓ La reconnaissance par un organisme officiel tel que l'AVIQ n'est pas nécessaire
- ✓ L'incapacité totale et définitive de travail n'est pas requise
- ✓ L'incapacité doit bien être de longue durée (différence avec l'état de santé -> pas de droit aux aménagements raisonnables)

Indicateurs pour évaluer la raisonnabilité

Protocole du 19 juillet 2007 relatif au concept d'aménagements raisonnables en Belgique



Impact
financier



Impact
organisationnel



Fréquence et
durée



Impact sur
l'environnement
et les autres
employés



Absence
d'alternatives
équivalentes

Exemples d'aménagements matériels



4	Checklist - Factures Vente	
5	Prendre un numéro	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Etablir la facture	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Transmettre la facture pour validation	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Mettre la facture au format PDF	<input type="checkbox"/>
9	Imprimer la facture	<input type="checkbox"/>
10	Expédier la facture	<input type="checkbox"/>
11	Archiver la facture	<input type="checkbox"/>
12	Mettre à jour le tableau de bord	<input type="checkbox"/>



Exemples d'aménagements immatériels





Debriefing des réflexions de groupe

CHARLEROI

20 06 2024



Atelier 2

MON PLUS
GRAND
HANDICAP ?



C'EST QUE
LE MIEN NE
SE VOIT PAS.

Une demande d'aménagement raisonnable

- ✓ Raisonnable ou pas ?
- 1) Comment l'annoncer à l'équipe ?
- 2) De quoi avez-vous besoin de la part de l'organisation ?

Image & Vidéo - © JeanpierreBarraboussier.fr



80% DES HANDICAPS SONT INVISIBLES

La France compte près de
10 millions de super-héros
au handicap invisible

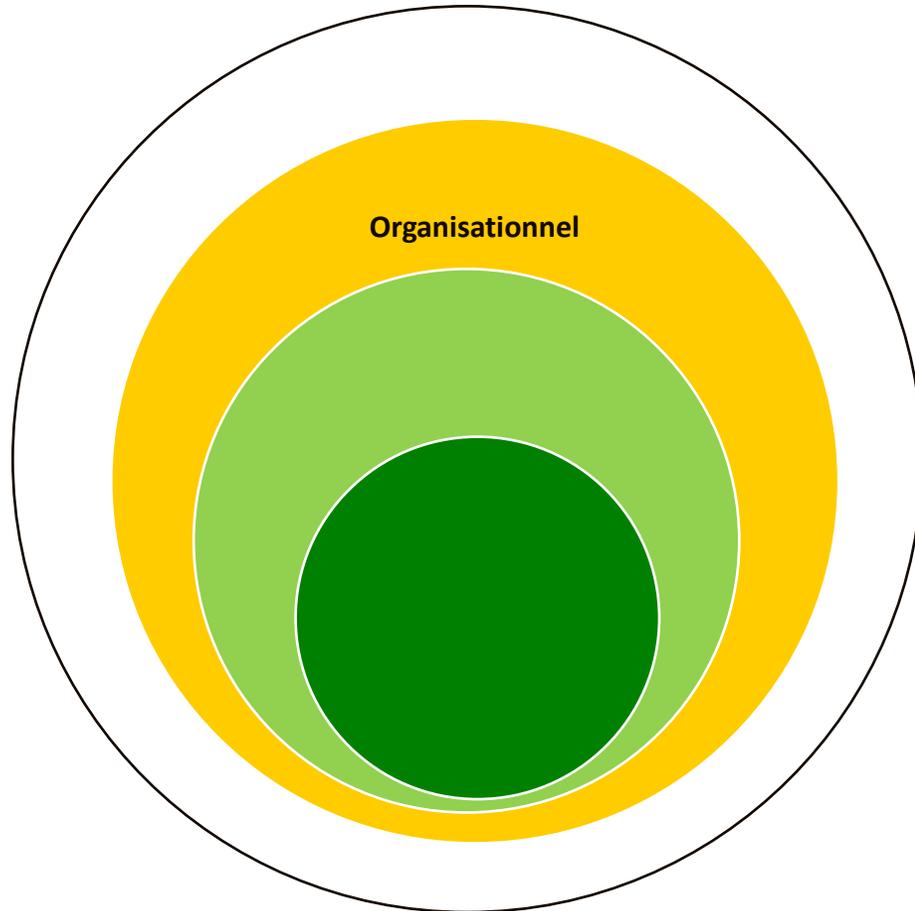
CÉCILE HERNANDEZ
ATHLÈTE SNOWBOARD PARALYMPIQUE
SCLÉROSE EN PLAQUES

NON, ça ne se voit pas Mais **OUI** je suis handicapée !

Annoncer, mettre en place l'aménagement raisonnable au sein de l'équipe



L'organisation a un rôle à jouer



- Clarifier et communiquer sur les procédures
- Communiquer sur la multiplicité des handicaps
- Développer une perception du handicap plus « situationnelle »
- Visibiliser à travers des témoignages



Comment travailler la diversité et l'inclusion en interne?

CHARLEROI

20 06 2024



eDiv vous aide ! → www.ediv.be

eDiv

— par UNIA

[A propos de eDiv](#)

[Signaler une discrimination](#)

[Actualité](#)

NL | FR

Non connecté. ([Connexion](#))



Recherche >



Modules de formation ▾

Guide vers plus d'inclusion ▾

Exemples inspirants ▾

Outils pratiques

Outil en ligne pour
un environnement
de travail diversifié
et inclusif



▶ 0:00 / 1:45





Exemple d'un plan d'action



Attirer et promouvoir davantage de **profils différents**, améliorer la mixité des équipes



Réduire l'**impact des biais** sur les processus HR et les décisions, via des formations, une adaptation des processus, et des contrôles



Renforcer la **sécurité psychologique** des employé-e-s, pour leur permettre de s'exprimer librement et de mieux contribuer, les encourager à apprendre les uns des autres

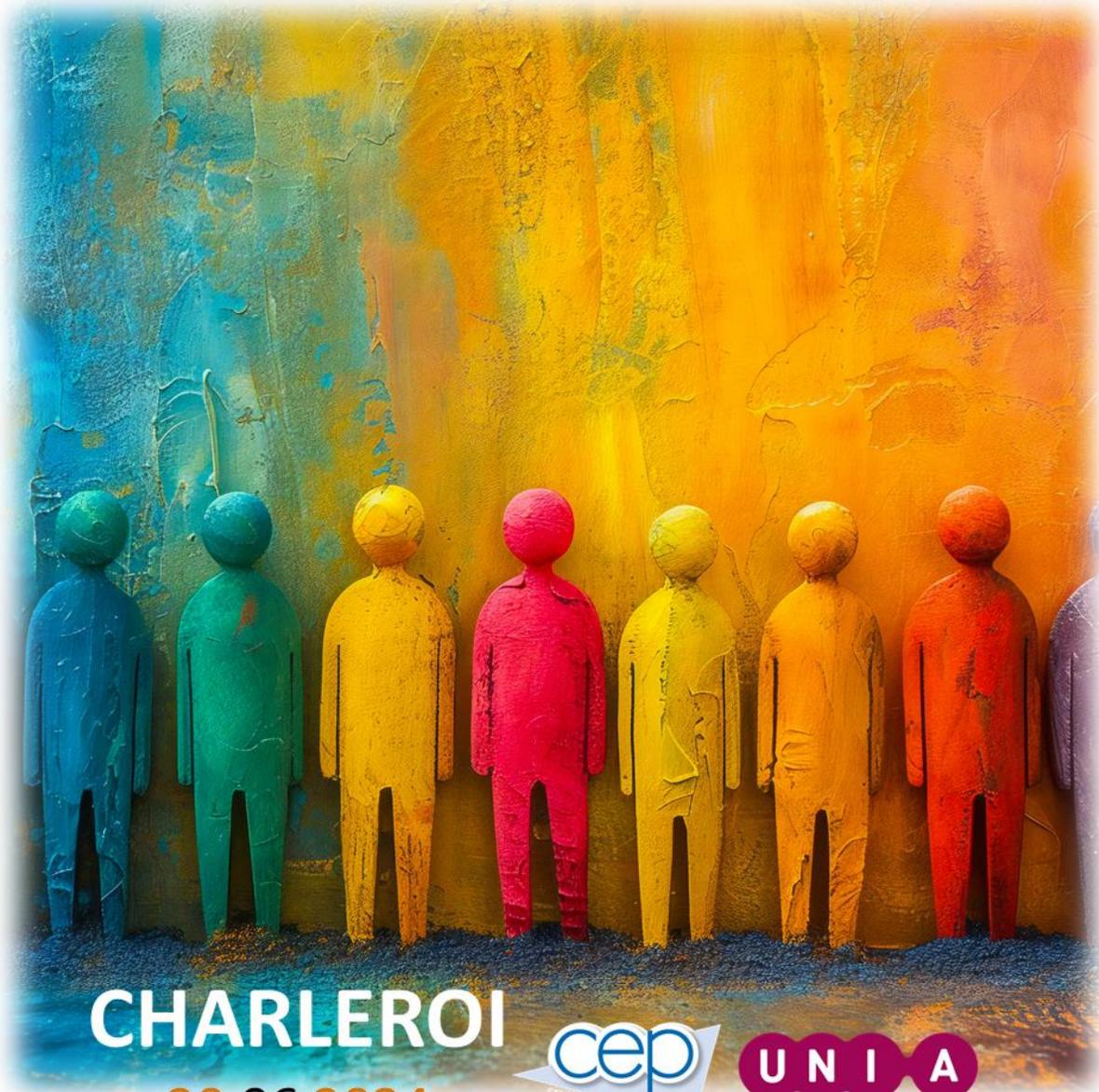


Eduquer chacun-e, mais en particulier les managers, aux **comportements inclusifs** et à ce qu'implique l'inclusion :

Les objectifs d'un plan d'action

Une boîte à outils à votre disposition !

[ebook | 25 conseils pour plus de diversité et d'inclusion dans le secteur financier \(inclusioninfinance.be\)](#)



En synthèse

CHARLEROI

20 06 2024



Selon vous, quelles sont les qualités
d'un.e manager inclusi.f.ve ?

Scannez le QR code

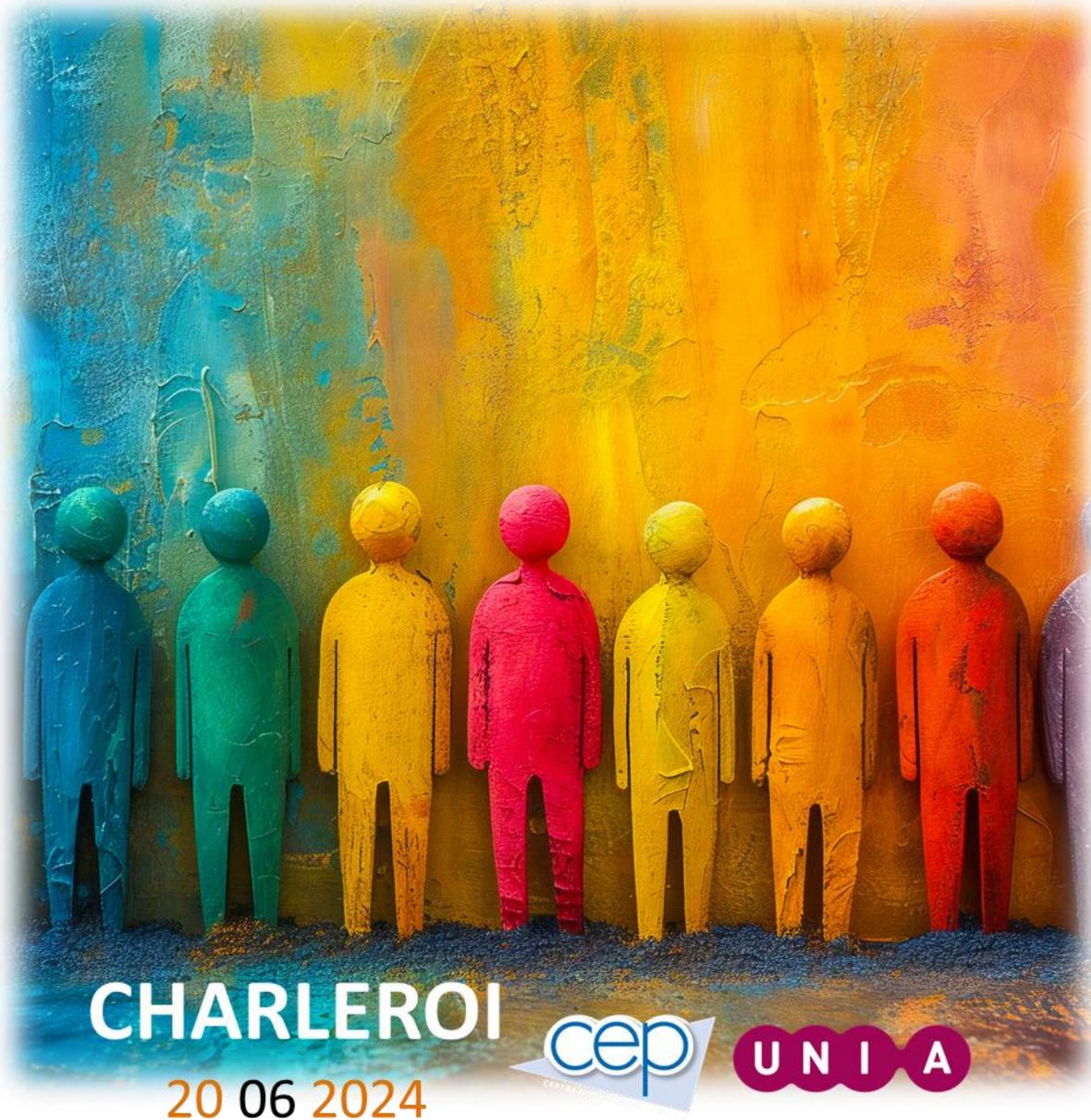
OU

Aller sur **menti.com**

Mettez le code **1400 94 11**



Conclusions de la journée



CHARLEROI

20 06 2024





CHARLEROI

20 06 2024



Evaluation Journée de réflexion "Parlons inclusion" 20/06/24

