

Inclusion à l'horizon !

Leçons de la création d'un équipage de course au large hors-norme.

Warnier, Vanessa

Université de Lille – IAE / LEM (Lille Economie et Management)

UMR CNRS 9221

vanessa.warnier@univ-lille.fr

&

Zaoual, Anne-Ryslène

Université d'Artois / Rime Lab EA 7396

Aryslene.zaoual@univ-artois.fr

Résumé :

Malgré sa promotion dans les organisations et dans la société plus largement, l'inclusion reste un sujet mal connu des praticiens, et un objet de recherche en construction en sciences de gestion. En tant que chercheuses en stratégie, nous proposons de contribuer à mieux comprendre comment créer des organisations plus inclusives. L'association Team Jolokia, reconnue pour ses pratiques génératrices d'inclusion¹ offre un cas atypique et riche d'enseignements. Notre recherche met en évidence que l'étape de sélection des ressources humaines joue un rôle décisif dans le développement de l'inclusion. Elle ne résulte pas seulement d'un ensemble de pratiques mises en œuvre une fois que les ressources humaines sont recrutées et groupées en équipes de travail, mais se construit grâce à un processus dynamique initié bien plus en amont. Ce résultat invite à repenser certaines pratiques liées aux ressources humaines, notamment celles concernant le recrutement, si l'on souhaite voir naître l'inclusion dans les organisations. Notre recherche menée dans une approche inductive, nous permet de proposer un modèle de recrutement contribuant à la construction d'une organisation plus inclusive. Ce processus de recrutement original crée les bases d'une organisation dite inclusive, c'est-à-dire favorisant la reconnaissance de l'unicité des candidats, et l'émergence d'un sentiment d'appartenance chez les futurs collaborateurs. Nous montrons que l'inférence et l'actualisation des potentiels technique et inclusif des ressources humaines reposent sur des pratiques contribuant à développer et entretenir une culture inclusive. Les pratiques liées à la GRH sont celles qui contribuent en premier lieu à faire naître le caractère inclusif d'une organisation. Cependant, nous pensons qu'un préalable à la création d'organisations inclusives est de changer de perspective stratégique concernant les ressources : le cas Team Jolokia montre que l'inclusion résulte de pratiques organisationnelles spécifiques reposant sur une approche non-essentialiste du concept de ressource, et considérant les individus comme des actifs potentiels à « ressourcer ».

Mots-clés : ONG, diversité, inclusion, étude de cas, ressource, méthodologie inductive

¹ Le 28 novembre 2019, Team Jolokia a reçu le prix "coup de cœur" du jury du Top 10 des recruteurs de la diversité, organisé par la Fondation Mozaïk. Cet événement annuel met en lumière les initiatives et les pratiques RH intéressantes en matière d'inclusion afin d'encourager les entreprises à ouvrir leur recrutement à des profils divers. Récompensé pour son modèle de recrutement inclusif, Team Jolokia fait partie depuis quelques années des « influenceurs » de la diversité et de l'inclusion en France.

Inclusion à l'horizon !

Leçons de la création d'un équipage de course au large hors-norme.

INTRODUCTION

Le 28 novembre 2019, à l'occasion de la 4^{ème} édition du TOP 10 des recruteurs de la diversité, la fondation Mozaïk et le Ministère de l'Economie et des Finances pointent l'enjeu majeur que constituent la diversité et l'inclusion pour notre économie, mais aussi plus largement pour la société. Selon les estimations de France Stratégie², les inégalités d'accès à l'emploi et aux postes qualifiés représentent un coût de 150 milliards d'euros. Bien que la diversité soit régulièrement présentée comme une source de performance pour les équipes, les candidats provenant des territoires les moins privilégiés forment en réalité un vivier de talents négligé par la majorité des recruteurs³. Ainsi, qu'elles soient privées ou publiques, les organisations sont désormais encouragées à accentuer davantage « leur » diversité afin de renforcer leur créativité ou encore leur capacité de résolution de problèmes (Cox et Blake, 1991). Si le message de promotion de la « diversité » semble aujourd'hui relativement entendu et compris, celui plus récent encourageant la société à devenir plus inclusive (Roberson, 2006 ; Nishii, 2013) l'est plus difficilement. Ces deux termes souvent employés simultanément voire indifféremment doivent pourtant être clairement différenciés. Alors que la diversité s'inscrit dans une approche descriptive soulignant les différences entre les membres d'un groupe, l'inclusion traduit un engagement à inclure les individus avec et surtout au-delà de leurs différences (Barth, 2018). La diversité caractérise donc un environnement de travail hétérogène en termes de ressources humaines, tandis que l'inclusion est un processus qui se développe dans un contexte de diversité de façon à créer chez l'individu le sentiment que sa contribution unique à l'organisation est reconnue, ainsi qu'un sentiment d'appartenance (Mor Barak et Cherin, 1998 ; Shore *et al.*, 2011). Une organisation diverse n'est donc pas inclusive *de facto*. Il est surprenant de constater que l'inclusion reste un objet de recherche relativement peu étudié en sciences de gestion, et plus particulièrement en management stratégique, et ce, malgré l'intensification des discours prônant à la fois diversité et inclusion dans les organisations. Selon nous, cette situation peut d'une part s'expliquer par la confusion

² <https://www.strategie.gouv.fr/publications/cout-economique-discrimination>.

³ Etude « Why diversity matters 2018, Cabinet Mc Kinsey.

existante entre les concepts de diversité et d'inclusion, et d'autre part, par le fait que l'inclusion peut rapidement être perçue au mieux comme une injonction moralisatrice, au pire comme une stratégie de « nivellement par le bas ». Une troisième raison peut être évoquée : l'inclusion est la plupart du temps perçue comme un sujet de RH et non comme un sujet d'organisation ou de stratégie. Cependant, nous pensons que le regard du chercheur en stratégie peut contribuer à une meilleure compréhension de l'inclusion, ainsi qu'à sa diffusion et à sa mise en œuvre dans les organisations. Pour cela, nous avons étudié le cas de Team Jolokia, une association qui fait la promotion de la diversité et de l'inclusion par l'exemple de la course au large⁴. Nous avons adopté une approche inductive afin de mener au mieux une recherche exploratoire sur cette organisation qui se dit inclusive, et qui est reconnue comme telle par de nombreux acteurs économiques, sociaux et politiques. Au regard des données empiriques recueillies, un résultat majeur est rapidement apparu : l'inclusion ne peut exister que si elle est pensée et initiée bien en amont, dès la phase de sélection des ressources humaines (RH). Créer des organisations inclusives suppose donc, selon nous, de repenser les processus et les pratiques de recrutement, mais aussi plus fondamentalement, de les envisager à l'aune d'une perspective stratégique non-essentialiste du concept de ressource.

La question de recherche qui guide cette étude exploratoire est donc : quel rôle joue le processus de recrutement dans la création d'une organisation inclusive ? Après avoir posé les fondements théoriques du concept d'inclusion (1) nous présentons en détail le cas Team Jolokia, et l'approche inductive de notre analyse de données (2) puis nous présentons les résultats empiriques de notre recherche (3) ainsi que ses implications théoriques et managériales (4).

1. FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE : COMMENT CONSTRUIRE DES ORGANISATIONS PLUS INCLUSIVES ?

1.1. DE LA DIVERSITÉ À L'INCLUSION

Depuis le début des années 90, la diversité est présentée comme un sujet stratégique pour les praticiens, mais également au sein de la communauté académique (Fink et Pastore, 1999 ; Richard *et al.*, 2003, 2004 ; Stewart *et al.*, 2008). La diversité renvoie aux différences

⁴ Chaque année, Team Jolokia forme un équipage de course au large atypique. En 2018, ce dernier était composé de douze femmes et dix hommes âgés de 18 à 60 ans, sept nationalités différentes et trois personnes en situation de handicap ; des équipiers qui ne semblent pas vraiment avoir le profil du marin idéal. Dans le milieu de la course au large en compétition, où les équipages sont généralement homogènes et formés par des professionnels ou des amateurs expérimentés, la démarche de recrutement de Team Jolokia est donc particulièrement originale.

objectives et/ou subjectives perçues par et entre les membres d'un groupe (Van Knippenberg *et al.*, 2004). Mobilisée pour décrire la composition des équipes de travail (Roberson, 2006), elle fait référence à une multitude de différences (Williams et O'Reilly, 1998 ; Mannix et Neale, 2005 ; Holck et Muhr, 2017) concernant aussi bien des attributs visibles, comme le genre ou l'origine ethnique, qu'invisibles comme le milieu socio-culturel (Harrison *et al.*, 2002 ; Singh & Point, 2004 ; Van Knippenberg *et al.*, 2004). La diversité révèle la singularité des individus, et la manière dont celle-ci influence leur comportement au sein d'une équipe et de l'organisation (Mulqueen *et al.*, 2012). Reposant sur une approche descriptive et statique (Barth, 2018), elle renvoie finalement à un état de fait avec lequel les organisations et leurs managers doivent composer.

Considérée comme une problématique davantage rattachée à la gestion des RH, la diversité des ressources au sein de l'organisation est un sujet étonnamment peu exploré par les chercheurs en management stratégique (Yang et Konrad, 2011). Depuis le début des années 80, la théorie des ressources a conduit les managers à se focaliser sur l'hétérogénéité des ressources entre les organisations comme source d'avantage concurrentiel (Peteraf, 1993). Ce tropisme sur la nécessité de se différencier par leur dotation en ressources a finalement conduit les organisations à développer des comportements mimétiques (Warnier, 2008), en matière d'acquisition de ressources réduisant ainsi la diversité des ressources au sein des organisations, et notamment celle des ressources humaines. En effet, dans de nombreux métiers et secteurs d'activité, on constate que des consensus managériaux se forment sur les profils à « *sourcer* » en priorité. Des croyances collectives en l'existence d'un profil type du « *bon salarié* » donnent lieu à un phénomène de « *calibrage anthropologique* » à l'origine de nombreux biais discriminatoires (Bellini, 2010). Ce processus alimente à son tour une « *guerre des talents* » (Michaels *et al.*, 2001) et des pratiques de « *clonage salarial* » (Tisserant, 2012) qui contribuent à limiter la diversité dans les organisations. Ainsi, la diversité reste souvent perçue comme un problème à gérer ou, dans le meilleur des cas, un challenge à relever. Il semble également que la diversité en elle-même n'implique pas nécessairement un surplus de performance, mais nécessite d'être « *managée* » pour en « *récolter ses fruits* » (Kirby et Harter, 2003 ; Yang et Konrad, 2011 ; Janssens et Zanoni, 2014). Parallèlement au développement des travaux sur la diversité et le management de la diversité, une rhétorique autour du concept d'inclusion se diffuse depuis quelques années (Roberson, 2006 ; Nishii, 2013). Les organisations sont désormais invitées à instaurer un

environnement inclusif pour créer de la richesse à partir de la diversité (Holvino *et al.*, 2004) et permettre à chaque collaborateur de contribuer pleinement et efficacement (Miller, 1998 ; Mor Barak et Cherin, 1998). Bien que les concepts d' « inclusion » et d' « organisation inclusive » soient relativement nouveaux et peu stabilisés, ils constituent un enjeu critique pour les recherches portant sur les pratiques organisationnelles (Yingjun *et al.*, 2020). Dans la littérature, de nombreuses définitions de l'inclusion coexistent. Le tableau 1 présente celles qui nous semblent les plus pertinentes.

Tableau 1. Définitions de l'inclusion, adapté à partir de Hafeez *et al.* (2020)

Auteurs	Définitions
Mor Barak <i>et al.</i> (1998)	« L'inclusion fait référence au phénomène par lequel les employés au sein d'une organisation sont considérés comme faisant partie de l'organisation en termes de participation à la prise de décision, et ayant accès à toutes les informations nécessaires permettant leur socialisation. » (Traduction des auteurs)
Giovannini (2004)	« Les individus de différents groupes sociaux et culturels ont leurs caractéristiques uniques. L'inclusion signifie l'utilisation de ces caractéristiques ou différences uniques pour améliorer les performances individuelles et organisationnelles. » (Traduction des auteurs)
Shore <i>et al.</i> (2011)	« L'inclusion renvoie au sentiment pour un individu d'être un membre estimé de l'organisation et repose sur la satisfaction de deux besoins : l'appartenance et le respect de son unicité. » (Traduction des auteurs)
Ferdman (2013)	« L'inclusion fait référence à la protection de l'unicité individuelle, au regroupement des dirigeants et des membres, à la création d'un sentiment d'appartenance entre les individus, à la protection des identités et des différences entre les membres des organisations et à l'utilisation de leur caractère unique dans la protection de leurs droits et l'atteinte des objectifs de l'organisation. » (Traduction des auteurs)

Parmi ces définitions, celle de Shore *et al.* (2011, p. 1265) nous semble la plus parcimonieuse et « simple » à opérationnaliser. C'est donc celle-ci que nous retiendrons comme base d'exploration de notre question de recherche dans cet article.

Contrairement au terme « diversité » qui décrit une situation, un état de fait, il nous semble important de préciser que celui d' « inclusion » revêt, un caractère dynamique et performatif traduisant un engagement actif et des actions pour inclure les individus avec et au-delà de leurs différences (Barth, 2018). Dans cette perspective, une organisation inclusive serait « indifférente aux différences » car elle les conçoit comme une évidence avec laquelle il est normal de composer, sans s'y attarder (*ibid.*). Cependant, nous pensons que considérer le concept d'inclusion comme performatif peut *in fine* conduire à une attitude passive à son égard. En effet, être indifférent aux différences ne conduit pas nécessairement à les considérer, à les accepter et à les valoriser. On peut même supposer qu'une telle approche puisse conduire à faire de l'inclusion un « non-sujet », et donc à ne pas s'en préoccuper.

Ainsi, se basant sur les travaux de Roberson (2006), IqraHafeez *et al.* (2020) distinguent les organisations inclusives par leur logique d'apprentissage et de recherche continue visant à améliorer l'utilisation effective de la richesse de leur diversité. L'inclusion résulterait donc d'une démarche volontaire qui consiste à penser et mettre en œuvre des pratiques spécifiques permettant aux ressources humaines de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation tout en ressentant que leur contribution unique à cette dernière est reconnue. Roberson (2006) évoque notamment le rôle particulier des services de GRH dans la mise en œuvre d'initiatives conçues pour impliquer les salariés dans les processus de décision organisationnels, et contribuant de ce fait à développer leur sentiment d'inclusion. Par conséquent, la construction d'un contexte organisationnel inclusif suppose de repenser la manière dont les ressources humaines et les pratiques de GRH sont appréhendées ainsi que les processus organisationnels associés.

1.2. RECONSIDERER LES RESSOURCES HUMAINES ET LES PROCESSUS ASSOCIES

Selon Gilbert et Ivancevich (2000, p. 101, traduction des auteurs), « *pour créer l'inclusion, il est nécessaire d'avoir à disposition des façons alternatives de percevoir la réalité.* » Agir pour rendre les organisations plus inclusives suppose, en effet, une volonté et un effort conscient de « voir les choses autrement ». Au lieu de perpétuer un « clonage salarial » (Strachan *et al.*, 2010), l'inclusion suppose de s'ouvrir à toutes les ressources humaines, en particulier celles délaissées par la majorité des organisations (Warnier *et al.*, 2013 ; Ranjatoelina Tantely et Zaoual, 2016 ; Holck et Muhr, 2017). Pour qu'une organisation soit inclusive il est donc nécessaire que les acteurs qui la composent aient des visions alternatives et non-stéréotypées des ressources humaines.

Par ailleurs, Pless et Maak (2004) mettent en évidence que l'inclusion est un processus qui s'encastre dans les processus liés aux ressources. Ils soulignent également que « *pour créer une culture de l'inclusion, il ne suffit pas de recruter des personnes d'horizons divers [...] il est essentiel d'identifier les bonnes personnes et de mettre en place un processus de sélection et des instruments qui soutiennent ce but.* » (p.141, traduction des auteurs). Dans cette perspective, une organisation inclusive penserait ses processus liés aux ressources humaines de manière à développer chez ses collaborateurs, un sentiment d'appartenance, ainsi que le sentiment d'être reconnus et respectés dans leur unicité. Les auteurs proposent, dans cet article théorique publié dans *Journal of Business Ethics*, un modèle de « système intégré de

management des relations humaines » permettant de favoriser une culture de l'inclusion. Dans celui-ci, comme dans le reste de l'article, ils ne développent que très succinctement la composante « recrutement ». Ils précisent seulement que « *les outils de sélection du personnel, tels que les entretiens, doivent être adaptés à l'idée de diversité et d'inclusion, [...] révisés conformément aux exigences éthiques et stratégiques de la vision de la diversité, et repensés en fonction des compétences d'inclusion* » (page 141, traduction des auteurs). Selon eux, afin d'assurer un processus de sélection équitable, une organisation inclusive fait tester et observer tous les candidats par des évaluateurs formés à différents exercices d'évaluation (jeux de rôle et/ou entretiens) et les évalue sur le même ensemble de compétences prédéfinies. Cependant, les auteurs n'ont pas construit leur modèle de manière inductive, et ne l'ont pas testé empiriquement. Près d'une décennie plus tard, Mor Barak (2015) note d'ailleurs que peu de recherches empiriques portent sur les processus sous-jacents des organisations inclusives.

Répondant à cet appel de Mor Barak, notre étude du cas Team Jolokia⁵ vise à mieux comprendre la manière dont une organisation dite inclusive appréhende les ressources humaines et leur processus de sélection.

2. MÉTHODOLOGIE : LE CAS ET L'APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE EMPIRIQUE

2.1. LE CHOIX DU CAS TEAM JOLOKIA COMME TERRAIN DE RECHERCHE

Chaque année, afin de démontrer que les différences peuvent être une source de performance, l'association Team Jolokia sélectionne des individus pour former un « *équipage de course au large porte-parole de la diversité* ». Le témoignage de Pierre Meisel, co-fondateur et ancien skipper, lors d'une conférence du *World Forum Lille*⁶ en octobre 2016, a suscité notre intérêt et nous a incitées à initier un projet de recherche en collaboration avec cette association. Si un équipage de course au large peut, de prime abord, sembler original comme terrain de recherche en gestion, les équipes sportives s'avèrent particulièrement intéressantes pour comprendre et expliquer le comportement de groupes sociaux organisés (Maani et Benton, 1999 ; Bouty et Drucker-Godard, 2012, 2019)⁷, en particulier en ce qui concerne les questions

⁵Cette association recrute chaque année un équipage de course au large atypique. Pour plus d'informations : <http://www.teamjolokia.com/>.

⁶ Cette conférence était co-organisée avec le Réseau Alliance.

⁷ De nombreux parallèles peuvent être identifiés : objectifs partagés, travail collectif, problématiques managériales (coordination, répartition des tâches, gestion des conflits, etc.), existence de normes, règles et procédures régissant la vie du groupe...

relatives à la diversité (Fink et Pastore, 1999 ; Timmerman, 2000). Même si l'équipage exerce son activité dans des conditions extrêmes, avec des courses hauturières de plusieurs jours, le cas Team Jolokia reconnu comme un modèle d'organisation inclusive par de nombreux acteurs permet d'analyser les processus qui contribuent à construire une organisation plus inclusive. Mise en avant par les médias français avec plusieurs documentaires et reportages (journal télévisé de TF1, France Inter, Europe 1 ...), de très nombreux articles de presse nationale, régionale et spécialisée, un roman graphique ou encore des expositions, cette expérience unique intrigue et fascine autant le grand public que le monde institutionnel et économique. Par ailleurs, l'association Team Jolokia a été récompensée par divers acteurs pour ses actions en faveur de la diversité et de l'inclusion : elle a reçu la médaille du Conseil économique, social et environnemental (2014), ainsi qu'un prix lors des « Trophées de la diversité® » (Cabinet Diversity Conseil, 2014) et des « Trophées Sport & Management » (Tps Conseil, 2015). Elle a aussi été présentée comme une référence en matière d'inclusion lors de discours de certaines personnalités politiques, comme Ségolène Neuville, secrétaire d'Etat chargée des Personnes handicapées et de la lutte contre l'exclusion en 2015, ou Laura Flessel, ministre des Sports, lors du séminaire « Diversité » des Ministères Sociaux en 2017. Ainsi, Team Jolokia a progressivement noué des partenariats et des mécénats d'envergure avec des acteurs à forte notoriété comme la Marine nationale et les Ministères sociaux⁸, l'AFMD⁹ ou encore de grandes entreprises comme Thales, Sopra Steria, la SNCF, et plus récemment AG2R La Mondiale. Sept ans après la naissance du projet, l'intérêt porté à Team Jolokia, et à son pari que d'aucuns jugeaient absurde à ses débuts, ne faiblit pas comme en témoigne l'attribution en novembre 2019 du prix « *Coup de cœur* » du *Top 10 des recruteurs de la diversité* par la Fondation Mozaïk et le Ministère de l'économie et des finances. Ces reconnaissances multiples confirment que Team Jolokia représente un modèle d'organisation inclusive aux pratiques inspirantes.

2.2. LA PRESENTATION DU CAS TEAM JOLOKIA

Depuis 2012, Team Jolokia a pour objectif de promouvoir la diversité et l'inclusion en s'appuyant sur l'exemple de la course au large. Tous les ans, à l'issue d'une campagne de recrutement de trois mois, elle forme un équipage atypique avec un haut niveau de diversité¹⁰.

⁸ Ministère des Sports Ministère des solidarités et de la santé Ministère du travail.

⁹ Association française des managers de la diversité.

¹⁰ Age, handicap, sexe, origine sociale et ethnique, parcours professionnel, etc.

Singulier dans sa composition, cet équipage l'est aussi par le fait qu'il est renouvelé partiellement chaque année¹¹. Délibérément formé en dehors des standards, il participe pourtant à de prestigieuses courses françaises et européennes¹², et parvient souvent à obtenir de bons classements.

Comme chaque année, l'équipage formé en 2018 (année de notre étude empirique) comprend des individus de genre, âge, nationalité, culture, milieu social, situation professionnelle et niveau nautique différents (*cf.* tableau 2).

Tableau 2. Composition de l'équipage 2018

Équipiers 2018	Genre	Âge	Nationalité	Pays de résidence	Profession ou situation	Handicap	Niveau nautique au moment de la sélection	Nombre de saisons dans l'équipage	Poste principal occupé sur le bateau
1	F	25	Française	France	Étudiante	OUI	Débutant	1	Médias / Régleur
2	M	37	Française	France	Ingénieur	NON	Faible	4	Membre de la cellule arrière
3	F	34	Française	France	Chargée de développement RH	NON	Débutant	1	N°2 / Winqueur
4	M	60	Française	France	Consultant en management	NON	Très bon	1	Responsable cellule arrière / Chef de quart
5	F	22	Française	France	Étudiante	NON	Débutant	1	Piano
6	M	29	Française	France	Doctorant	NON	Bon	1	N°1 / Chef de quart
7	F	40	Française	France	Chef de projet	NON	Faible	3	Régleur
8	F	36	Française	France	Ingénieure	NON	Débutant	1	N°1 / Winqueur
9	F	58	Française	France	Restauratrice de tableaux	NON	Débutant	2	Régleur
10	F	27	Britannique	France	Orthophoniste	NON	Professionnel	2	N°1 / Chef de quart
11	M	29	Française	France	Militaire	OUI	Intermédiaire	1	Régleur
12	M	20	Française	France	Étudiant	NON	Faible	2	N°1
13	M	59	Française	France	Manager dans l'informatique	NON	Débutant	1	Winqueur
14	F	24	Canadienne	Canada	Étudiante	NON	Intermédiaire	1	Piano / Winqueur
15	M	35	Française	France	Skipper de l'équipage	NON	Professionnel	2	Entraîneur / Skipper
16	F	39	Allemande	Allemagne	Monitrice de voile	NON	Très bon	5	Piano / Winqueur
17	M	20	Française	France	Étudiant	NON	Bon	1	Winqueur / Barreur
18	M	42	Polonaise	Pologne	Manager d'usine	NON	Bon	1	Winqueur
19	F	41	Italienne	Espagne	Chercheuse en biologie	NON	Bon	1	Régleur / Responsable de la cellule centrale
20	M	29	Française	France	Éducateur spécialisé	NON	Intermédiaire	2	Winqueur / Responsable de la cellule arrière
21	M	39	Française	France	Responsable en relations publiques	NON	Faible	4	Winqueur / Responsable de la cellule centrale
22	F	41	Roumaine	Roumanie	Avocate	NON	Bon	1	Navigateur / Responsable de la cellule centrale
23	F	31	Allemande	France	Architecte	OUI	Intermédiaire	1	Régleur de grand voile

Source : Auteurs

¹¹ Par exemple, en 2018, 14 nouveaux équipiers ont rejoint l'équipage, renouvelé à hauteur de 61 %.

¹² Tour de Belle-Ile, Armen Race, Record SNSM, Cowes Week, Middle Sea Race, etc.

Ainsi, cet équipage n'est pas constitué des profils que l'on rencontre habituellement en contexte de compétition, en particulier sur un bateau aussi technique et exigeant que le VOR 60, souvent décrit comme un « *Formule 1 des mers* ». Au contraire, ses équipiers sont perçus, pour la plupart, comme des ressources à faible potentiel en termes de performance. En effet, les équipiers recrutés par Team Jolokia, souvent qualifiés de « bras cassés », forment un équipage auquel personne ne croit. Durant la première saison, un navigateur professionnel a même déclaré qu'un tel équipage ne serait pas capable de faire le tour de l'île de Groix¹³. Aussi improbable qu'il soit, cet équipage a pourtant terminé premier au *Record SNSM* et en 8^{ème} position à la *Fastnet Race* (classements en temps réel) avec un équipier non-voyant et un équipier paraplégique.

2.3. LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES

2.3.1. L'immersion sur le terrain pour la collecte des données

La collecte de données, s'inscrivant dans une perspective longitudinale et inductive, s'est concrétisée par notre immersion sur le terrain pendant plusieurs mois. Comme le détaille le tableau 3, nous avons réalisé 38 entretiens, observé les différentes étapes et moments clés de la saison sportive 2018¹⁴ et avons recueilli de nombreuses données secondaires. Afin d'explorer le dispositif de recrutement mis au point par Team Jolokia, nous avons mené des entretiens avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de sélection des futurs équipiers, de sa conception à sa mise en œuvre. Ainsi, nous avons interrogé le directeur (et ancien skipper) de l'association (acteur clé du recrutement dont la vision est déclinée dans le processus dont il est le garant), le skipper, les bénévoles et les psychologues de la Marine nationale. Nous avons également recueilli le point de vue de seize équipiers membres de l'équipage 2018.

Tableau 3. Inventaire des principales données collectées sur le cas Team Jolokia

ENTRETIENS	38	2402'
Co-fondateur et Directeur de Team Jolokia (également ancien skipper)	5	416'
Co-fondateur et Président de Team Jolokia	1	50'
Skipper de Team Jolokia (depuis 2017)	11	700'
Trésorière de Team Jolokia (participant aux sélections)	1	75'
Consultant Diversité & Inclusion (participant aux sélections)	1	59'
Ancienne équipière et bénévole (participant aux sélections)	1	90'
Préparateur physique de l'équipage (participant aux sélections)	1	15'

¹³ Groix est une petite île au large de la Bretagne qui s'étend sur 14 kilomètres carrés.

¹⁴ Quelques chiffres clés pour la saison 2018 : 178 candidatures reçues par Team Jolokia, 31 candidats présélectionnés pour participer à la session de recrutement en février 2018, composée d'entretiens, et de tests psychologiques, physiques et nautiques et 14 nouveaux équipiers ont rejoint l'équipage.

Psychologues de la Marine nationale	1	31'	
Dessinateur (créateur de visuels pour la communication sur les sélections)	1	35'	
Membres de l'équipage (saison 2018)	16	931'	
OBSERVATION DIRECTE	13 journées environ		
<i>World Forum 2016</i> – Lille	13/10/2016	90'	
Conférence : Diversité et Performance (intervention du Directeur de Team Jolokia)			
<i>6^{ème} séminaire sur la diversité des Ministères Sociaux</i> – Marseille (intervention du Directeur de Team Jolokia)	28/09/2017	1 journée	
Session de sélection pour la saison 2018	Entretiens avec l'équipe de Team Jolokia et épreuves avec les psychologues de la Marine nationale – Vincennes	15/02/2018	1 journée
	Tests physiques et nautiques – Base nautique de Jablines	17/02//2018	1 journée
	Réunion de l'ensemble des évaluateurs pour la sélection des membres de l'équipage – Vincennes	19/02//2018	½ journée
<i>Premier entraînement de l'équipage 2018</i> – Lorient	01/03/2018	2,5 journées	
	02/03/2018		
	03/03/2018		
<i>Débriefing sur la session de sélection de la saison 2018</i> – Skype	10/04/2018	60'	
	<i>Journées "Équipage 2018"</i> – Lorient	30/04/2018	2 journées
<i>Stage de survie en mer avec la Marine nationale</i> – Centre d'entraînement à la survie et au sauvetage de l'aéronautique navale de Lanvéoc-Poulmic	01/05/2018	½ journée	
	05/03/2018		
<i>Tour de Belle-Ile (course au large)</i> – La Trinité-sur-mer	02/06/2018	1 journée	
<i>Le Festival des Aventuriers de la Cité des sciences et de l'industrie</i> – Paris	09/06/2018	2 journées	
	10/06/2018		
<i>Cowes Week (course au large)</i> – Cowes, Isle of Wight	06/08/2018	1 journée	
MÉDIA			
Revue de presse de 2012 à 2018	601 pages		
Vidéos : reportages, film <i>Des marins pas comme les autres...</i>	240'		
DOCUMENTS			
46 documents	389 pages		
<i>Eg.</i> : documents internes et institutionnels, newsletters, site Internet de Team Jolokia, mails envoyés à l'équipage, etc.			

Source : Auteurs

2.3.2. L'analyse des données

Lorsque nous avons démarré le traitement et l'analyse des données, nous avons rapidement constaté que le recrutement des nouveaux équipiers joue un rôle considérable dans la reconnaissance de leur unicité et dans le développement d'un sentiment d'appartenance à l'égard de l'équipage, et même de l'association. Aussi, nous avons décidé de centrer notre analyse sur ce processus afin de comprendre comment le recrutement peut participer à la construction d'une organisation plus inclusive.

Comme nous l'avons vu dans la section dédiée aux fondements théoriques de notre recherche inductive, l'inclusion est un phénomène encore mal connu sur le plan conceptuel et empirique (Mor Barak, 2015). Plus particulièrement, le format et l'impact des processus de recrutement dans une organisation inclusive restent peu explorés. C'est pourquoi nous avons choisi de procéder à une analyse de contenu « à la Gioia » (Gioia *et al.*, 2013), avec la volonté de construire un contenu conceptuel à partir de l'observation des pratiques concrètes du terrain. Dans la lignée de la théorie enracinée (Strauss & Corbin, 1998), la méthode de Gioia,

particulièrement adaptée à l'étude de processus, est fondée sur une démarche de codage de données qualitatives riches et denses permettant de générer les concepts d'un modèle théorique enraciné, organisés *via* une data structure. Notre processus de codage s'est déroulé de manière itérative sur plusieurs mois. Pour élaborer notre data structure présentée dans le tableau 4, nous avons tout d'abord fait émerger des « concepts de premier ordre » ancrés dans l'expérience de nos « informateurs », notamment à partir des termes mobilisés dans leurs discours. Nous avons ensuite opéré une montée en abstraction en identifiant des « thèmes de second ordre », puis enfin des « dimensions agrégées » de façon à mettre en évidence les spécificités du recrutement chez Team Jolokia. Enfin, nous les avons reliés et mis en dynamique pour construire une modélisation enracinée (présentée dans la discussion), proposant ainsi une représentation d'un processus de recrutement générateur d'inclusion.

Tableau 4. Data structure

Concepts de 1 ^{er} ordre	Thèmes de 2 nd ordre	Dimensions agrégées
<p>La disponibilité « La disponibilité qui est terrible. [...] On leur demande combien de jours ils sont disponibles par an. En dessous de trente jours, on ne lit même pas le dossier. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>	Indicateur d'engagement potentiel	Potentiel « inclusif » des candidats
<p>La motivation à s'inscrire dans un collectif « Il est animé par l'esprit d'équipe et de partage, réussir tout seul, ça ne l'intéresse pas, il a besoin de partager. » (Psychologue de la Marine nationale)</p>	Indicateur d'esprit d'équipe	
<p>La prise de recul « Moi, j'ai un vrai questionnement sur ce qui se passe si sa place est remise en cause à bord » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>	Indicateurs d'aptitudes inclusives	
<p>L'introspection et la remise en question « C'est quelqu'un qui fait preuve d'une introspection extrêmement intéressante. Elle connaît ses points forts [...] mais aussi ses faiblesses. » (Psychologue de la Marine nationale) « A ce niveau-là, je ne suis pas certain qu'il soit disponible tellement pour se remettre en question face aux observations qui lui seraient destinées » (Psychologue de la Marine nationale)</p>		
<p>Un leadership participatif « Sans revendication, dans l'épreuve de groupe, il aimait beaucoup, a pris le leadership, mais sans pour autant disqualifier l'autre parce qu'en bon coach, si je puis dire, il est attentif au développement personnel de l'autre qu'il va guider dans la découverte de soi. Il pourrait se positionner en référent et prendre régulièrement le leadership peut-être, mais sans écraser les autres. » (Psychologue de la Marine nationale) « Elle ne se positionnera pas en leader du tout, mais elle sera toujours très disponible, à l'écoute des autres, elle a besoin d'exister dans le groupe en quelque sorte. » (Psychologue de la Marine nationale) Psychologue de la Marine nationale</p>		
<p>Le fait de ne pas faire à la place des autres « C'est [X] qui l'a évalué en voile et il a noté 'fait à la place de, souvent' » (Skipper, Membre de l'équipe de recrutement)</p>		
<p>La sensibilité à la diversité (et au projet de Team Jolokia) « Pas dans la diversité du tout, elle se pose même la question de sa capacité à accepter différents états d'esprit. » (Psychologue de la Marine nationale) « Elle est plutôt ouverte aux nouvelles expériences, [...] elle a été amenée à voir des gens différents. Elle a parlé aussi de son environnement familial où justement il y avait une ouverture aussi sur les autres qui était plutôt intéressante... » (Psychologue de la Marine nationale)</p>	Indicateur d'ouverture à la différence	
<p>Le niveau en voile « Ce que l'on sait au niveau du recrutement, c'est leur niveau en voile. Et ça on sélectionne, on a des quotas par niveau. [...] On peut avoir tant de débutants, tant d'intermédiaires. Et on a besoin de tant d'expérimentés. En gros, c'est ça. De combien de personnes très expérimentées on a besoin, on commence par ça... » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>	Indicateur de compétences techniques	Potentiel « technique » des candidats
<p>La motivation sportive et le dépassement de soi « La motivation sportive au sens de la capacité à se dépasser, la motivation à se dépasser, on est vraiment sur la notion de dépassement de soi, relativement physique, d'engagement. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper) « On sent qu'il y a du mental, se dépasser, ça ne lui fera pas peur. » (Psychologue de la Marine nationale) « Je ne sais pas si tu as fait attention. Il y a des personnes qui lâchent, et il y en a qui se donnent à fond. [...] Ouais, ouais. Après, je pense qu'elle est sportive. Mais elle se donne, tu vois. Tu sens au niveau de sa respiration, son regard. Elle ferme souvent les yeux, elle se motive ! Celui qui est en face, celui qui est au milieu, il lâche constamment. Il ne force pas. Pourtant, on a l'impression qu'il a le physique. » (Préparateur physique, Membre de l'équipe de recrutement)</p>	Indicateurs d'adéquation avec les prérequis liés à la tâche	
<p>Le sens de la compétition « Elle n'a pas le plaisir de la pratique loisir, mais elle a la compétition dans le sang, c'est une fonceuse qui est entreprenante, qui va au bout, qui n'oublie pas l'objectif, qui a besoin d'efficacité » (Psychologue de la Marine nationale) « Ce qu'on veut, ce sont des gens qui ont vraiment le sens de la compétition parce qu'on n'est pas là juste pour figurer » (Trésorière de l'association Team Jolokia, Membre de l'équipe de recruteurs)</p>		

<p>Les candidats ne doivent pas savoir à quoi s'attendre pour éviter qu'ils ne se préparent trop <i>« C'était surprenant à chaque fois, parce qu'on ne savait pas du tout à quoi s'attendre et ça, je pense que c'est très bien parce que l'effet de surprise permet de ne pas préparer. Je trouve que c'est intéressant ce qui se passe quand on ne prépare pas, la réaction qu'on peut avoir est un peu plus authentique. »</i> (Equipière n°1) <i>« Et puis on fait exprès de ne pas en dire trop. On ne peut pas en dire trop parce que sinon nos candidats ils vont dire autre chose après en entretien...ils vont se conformer à une nouvelle attente, ils ne sont pas bêtes hein ! »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>	<p>Favoriser l'authenticité des candidats par l'effet de surprise</p>	<p>Modes d'inférence du potentiel des candidats</p>
<p>Les critères d'évaluation doivent rester confidentiels <i>« Si on leur dit quels sont nos critères d'évaluation, on est cuits »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>		
<p>Lors de la première phase du parcours de sélection, un dossier de candidature est rempli par les candidats <i>« On a une phase sur dossier. »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper) <i>« La phase sur dossier, là il y a un enjeu majeur, c'est qui va répondre à l'annonce ? La diversité de l'équipage va dépendre énormément de qui répond à l'annonce. Là il y a un énorme enjeu. C'est là où nous cherchons à toucher des milieux divers. »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>	<p>Concevoir une interface accessible et modulable pour ouvrir le recrutement à tous</p>	
<p>Team Jolokia, qui cherche à élargir son « sourcing » et à rendre le recrutement accessible à tous, permet aux candidats de répondre aux questions du dossier de candidature de différentes manières (par écrit, par téléphone, via les réseaux sociaux...) <i>« Les phrases sont plus en langage parlé, plus simples. [...] En gros, on l'a changé pour qu'il soit plus accessible. J'ai rajouté la possibilité de répondre aux questions par téléphone [...] ou par vidéo. [...] [Par exemple, pour], les gens qui n'ont pas la maîtrise de la langue écrite. »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>		
<p>Le dossier de candidature est construit de manière à ce que les candidats s'expriment sur eux-mêmes (des questions ouvertes, la possibilité de compléter la candidature avec une pièce-jointe, etc.) <i>« Sur ma candidature de l'année dernière, j'avais un peu osé, je me suis dit 'je tente, on verra' et dans le dossier de candidature, il y a la possibilité de joindre une pièce jointe, et moi, j'ai joint une prière de Mère Teresa sur la vie qui me parlait beaucoup et je trouvais qu'elle pouvait vraiment s'associer à Team Jolokia dans tout ce qu'on allait avoir comme aventures et comme défis à relever. Et voilà, rires. »</i> (Equipière n°4)</p>	<p>Concevoir une interface permettant au candidat de s'exprimer sur lui-même</p>	
<p>Les compétences sont vues comme étant contextuelles : elles sont plus ou moins visibles en fonction des contextes dans lesquels on teste les candidats. <i>« Pour moi, il y a deux choses qui sont déterminantes. Le fait de prendre en compte que les compétences sont contextuelles, de prendre en compte que l'évaluation des compétences est donc contextuelle et dépend aussi de l'examineur et influencée par tous ses préjugés sur les personnes »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper) <i>« [...] votre compétence n'est pas la même chaque jour. Il y a des choses que vous savez bien faire un jour, et le lendemain, vous êtes fatigué, vous vous êtes disputé avec votre conjoint, peu importe, et là vous avez du mal à exprimer votre compétence et vous êtes nul ce jour-là. Ou bien, vous arrivez à l'entretien stressé, et puis au bout d'une heure vous avez moins de stress, vous sortez de l'entretien et vous vous dites 'merde, c'est ça que j'aurais dû dire', mais vous ne l'avez pas dit. »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>	<p>Observer les candidats <i>in situ</i> dans des contextes multiples</p>	
<p>Si on ne multiplie pas les contextes pour évaluer les candidats, on se prive de profils potentiellement intéressants <i>« Nos modèles classiques de recrutement semblent formés pour un type de population. On est complètement stéréotypé dans notre façon de recruter. Si on ne multiplie pas les contextes pour évaluer les candidats, on va passer à côté de plein de gens »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>		
<p>Lors de la seconde phase du parcours de sélection, Team Jolokia crée des situations mobilisant différents outils, épreuves et évaluateurs pour identifier le potentiel des candidats <i>« Nous créons justement des situations pour évaluer, par exemple, la capacité à se dépasser. »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper) <i>« Je pense qu'il y avait vraiment plusieurs épreuves qui permettent d'avoir encore plus une idée globale de la personne, de ses capacités. »</i> (Equipière n°16)</p>		
<p>Les mises en situation >> Épreuve de groupe évaluée par les psychologues de la Marine nationale : <i>« Avec les psychologues, ils ont des tests collectifs »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper) <i>« La finalité en soi, ce n'est pas nécessairement la résolution ou la non-résolution, ce n'est pas ça qui nous intéresse. C'est plutôt la dynamique qui est mise en place dans le groupe, les stratégies, et surtout comment chacun va se singulariser au sein de ce groupe. Quelle est sa place, quel est son rôle ? Est-ce que c'est un médiateur, ou au contraire quelqu'un qui est en retrait ? Et ces épreuves de groupe, elles sont débriefées avec le candidat aussi durant l'entretien. »</i> (Psychologue de la Marine nationale) <i>« [...] Ils [les psychologues de la Marine nationale] nous expliquent bien comment il y en a un qui se met en leader. Alors, ça, nous, on ne peut pas trop le voir parce qu'on ne les reçoit pas en groupe et c'est vraiment important parce que c'est dans un groupe qu'ils vont être »</i> (Trésorière de l'association, Membre de l'équipe de recrutement) >> Le test sportif évalué par un préparateur physique <i>« Il y a des tests physiques »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper) <i>« Pour déterminer leur dépassement de soi, je vais les mettre dans le rouge avec des exercices assez simples, mais c'est la répétition qui va être difficile. »</i> (Préparateur physique, Membre de l'équipe de recrutement) <i>« On va faire un petit jeu aussi à la fin pour essayer de déterminer l'esprit d'équipe qu'ils peuvent avoir, mais on verra bien si cela fonctionne. [...] Alors, cela s'appelle le nœud humain [...] On va voir comment ils se comportent. Qui se comporte individuellement. Si tu te comportes individuellement à ce jeu, tu n'y arriveras pas. Il va falloir que tu communique avec les autres. Il va falloir agir en groupe. »</i> (Préparateur physique, Membre de l'équipe de recrutement) >> L'épreuve nautique évaluée par le skipper de Team Jolokia (débutants dispensés) <i>« Sur le dériveur on voit énormément de choses [Rires] parce qu'ils passent tous ensemble. Celui qui veut défoncer son copain pendant le recrutement, ça se voit. Ils vont par groupes de quatre à six sur l'eau. [...] par exemple les personnes qui évaluent le nautique, elles doivent évaluer si la personne pense à l'ensemble du groupe »</i> (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper) <i>« L'idée c'est d'observer en plus du niveau technique, le comportement, comment ils réagissent en équipage, comment ils se positionnent, etc. »</i> (Ancien équipier, Membre de l'équipe de recrutement)</p>		

<p>Les entretiens</p> <p>>> Entretien individuel avec un psychologue de la Marine nationale</p> <p>« Il y a des psychologues de la Marine nationale qui font des entretiens psychologiques » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p> <p>« C'est une rencontre. On est véritablement dans cette dimension psychologique de la rencontre de l'autre. C'est aussi nous, en tant que psy, qui mobilisons nos ressources aussi diverses soient-elles pour aller à la rencontre de l'autre, de pouvoir le projeter dans le milieu, avec les exigences du contexte dans lequel on a à se positionner » (Psychologue de la Marine nationale)</p> <p>« Les entretiens avec les psychologues, j'ai trouvé ça très, très bien. [...] Il n'y avait pas le côté artificiel où on nous place dans une situation, c'était vraiment un dialogue. Moi, la personne que j'ai eue posait des questions très pertinentes, je trouvais que c'était important qu'il y ait ça. J'ai trouvé que c'était bien, les questions qu'ils posaient, je pense qu'on se confiait assez bien et je pense qu'avec un entretien comme ça, quelqu'un qui est bien formé et qui sait y faire, il arrive à rapidement cerner une personne bien mieux qu'avec un test artificiel comme dans les tests en groupe. » (Equipier n°11)</p> <p>>> Entretien individuel avec un des binômes Team Jolokia (participent à ces entretiens : une ancienne équipière, un consultant diversité & inclusion, la trésorière de l'association, le directeur et ancien skipper, et le skipper actuel)</p> <p>« Il y a [...] des entretiens avec nous [...] avec l'équipe de Jolokia. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p> <p>« Mais les entretiens Jolokia, ce que j'appelle les entretiens avec les gens de Jolokia, systématiquement dans le couple d'examineurs, il y a une personne qui a été à bord. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>		
<p>Les tests (contexte individuel)</p> <p>>> Le test de personnalité (le Big Five) évalué par les psychologues de la Marine nationale</p> <p>>> Le test de connaissances nautiques évalué par le skipper de Team Jolokia (débutants dispensés)</p>		
<p>Le débriefing collectif permet aux évaluateurs de passer en revue les notes attribuées à chaque candidat critère par critère</p> <p>« L'idée sur le debriefing, nous, on a une feuille de critères, ce sont les 6 critères qu'on avait fixés. [...] la disponibilité, le niveau de voile [...], la motivation et la capacité à travailler collectivement, [...], la motivation sportive au sens de la capacité à se dépasser [...], la sensibilité au projet Team Jolokia donc la diversité [...] Il y a un critère qui n'en est pas un, mais on a fait une colonne sur les critères discriminatoires des candidats. [...] Après, pour la voile, pour la motivation, la capacité de travail collectif, la motivation sportive et la sensibilité dans le projet, à chaque fois, il y a plusieurs tests ou examinateurs qui ont vu les candidats. Voile, vous ne les avez pas vus, mais nous on a 3 notes, on mixe ces 3 notes et pareil, sur motivation, travail collectif, dépassement de soi. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p> <p>« Chacun évalue les compétences dans son coin pendant une épreuve et on confronte l'ensemble des évaluations pour donner une note sur chacun des critères. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>	<p>Triangulation des observations et des notes</p>	<p>Mécanismes d'une sélection objective et équitable</p>
<p>Les psychologues sont sollicités pour appuyer ou contredire les commentaires et les appréciations des autres évaluateurs</p> <p>« Nous, on va commencer et vous, vous venez appuyer, contredire... » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p> <p>« Ça sert à confirmer, oui, parce que nous, ce n'est pas notre métier et puis ça a servi dans plusieurs cas à donner des contre-indications » (Trésorière de l'association, Membre de l'équipe de recrutement)</p>		
<p>Il n'y a jamais de note globale attribuée à un candidat</p> <p>« Il n'y a personne qui donne une note globale du candidat. [...] Le but est, dans la tête, de bien justement empêcher les gens de donner une évaluation globale du candidat. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p> <p>« [...] Et il n'y a pas une note globale qui est mise au candidat. Jamais ! Il n'y a pas une seule note globale qui est mise. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p> <p>« Personne n'évalue l'ensemble du candidat. Ce qui est très déstabilisant... » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>	<p>Mise à distance du feeling et refus du jugement global</p>	
<p>Le processus de recrutement est conçu éliminer au maximum du « feeling »</p> <p>« Nous essayons de faire au mieux pour nous débarrasser de nos biais pendant les interviews : mêmes questions pour tous, laisser parler un maximum mais accepter que l'interviewé ne soit pas particulièrement à l'aise dans l'exercice (ne pas s'attacher à son débit vocal, la qualité de son phrasé etc.) Je pense que cela représente un effort consenti. On a tellement l'habitude de rechercher le "fit" quand on rencontre une personne... » (Ancienne équipière, Membre de l'équipe de recrutement)</p> <p>« C'est très compliqué, très compliqué, de faire que les gens sortent du feeling, essayent au maximum de sortir du feeling. Pendant les recrutements c'est terrible. Même des gens qui sont bourrés de bonne volonté. De toute façon, il n'y a aucun de nous qui arrive à ne pas faire de discrimination. Ce n'est pas possible. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p> <p>« Avoir plusieurs recruteurs, ça va faire qu'on a des gens avec différents feelings, et donc déjà il ne va pas y avoir qu'un seul recruteur qui va avoir un feeling sur le candidat. On multiplie, et donc ça annule un peu l'effet « feeling ». Multiplier, cela évite qu'il y ait une seule personne qui projette tout son univers sur le candidat. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>		
<p>Le directeur de Team Jolokia recentre en permanence les échanges sur les candidats autour des critères</p> <p>« C'est vrai que l'année dernière, il y avait un type venant d'une association qui recrutait et qui était trop dans l'empathie, c'est pour ça que Pierre nous a dit « faites bien attention à ne pas dire celui-là je le veux, celui-là je ne le veux pas, celui-là est bien, celui-là n'est pas bien », ce n'est pas ça la question, ils sont tous bien, c'est « il nous faut tant de ... », voilà, il faut des critères comme ça, des critères comme ça » (Trésorière de l'association, Membre de l'équipe de recrutement)</p> <p>« Par contre, il faut quand même que tu les fasses par critère pour ne pas recommencer ce qui s'est passé en entretien. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>		
<p>Par principe, Team Jolokia ne fait pas de discrimination positive</p> <p>« Non, jamais. On ne fait pas un gramme de discrimination positive. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>		
<p>Mais... des critères discriminatoires ont été rajoutés en cas de besoin d'arbitrage entre les candidats</p> <p>« Si jamais il y a des égalités, des arbitrages à faire, si on n'a pas d'autre élément, on va prendre les critères discriminatoires parce que l'objectif de Jolokia est d'avoir des handicapés, des étrangers. » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p> <p>« Sur la discrimination positive, je peux peut-être rajouter qu'elle n'a encore jamais été utilisée. Je n'y suis pas favorable même si j'accepte qu'en cas d'égalité entre candidats, elle puisse jouer. Je pense que cela va à l'encontre de ce que nous cherchons à faire. » (Ancienne équipière, Membre de l'équipe de recrutement)</p> <p>« Là, vous avez peut-être vu qu'on a remis des critères de discrimination positive, mais c'est nouveau. [...] Pourquoi cette année Pierre a rajouté des critères discriminatoires ? C'est que, quand même, malgré tout, même si on a des hommes et des femmes, on n'a pas beaucoup de personnes de couleur (on en a une). On n'a pas beaucoup d'handicapés et donc on se dit à égalité, on en prendra quand même un qui est plus discriminé que l'autre. Ce n'est pas ça qui va le faire sélectionner, mais à égalité, on prendra plutôt celui-là. » (Trésorière de l'association, Membre de l'équipe de recrutement)</p> <p>« On avait un critère qui était parcours de vie ou diversité du candidat. Donc, en fait, on était tous en train de chercher à enlever le critère discriminatoire tout en essayant de le réinjecter quelque part parce qu'évidemment la crainte, et c'est pour ça qu'on va remplir quand même ces critères discriminatoires pour voir ce que ça donne à la fin, la crainte c'est évidemment qu'est-ce qu'on fait si on n'a qu'un équipage très monochrome » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper)</p>	<p>Ajustement possible du niveau de diversité par le recours à la discrimination positive</p>	

<p>L'ouverture et l'accessibilité du recrutement est vue comme un moyen de s'exprimer sur soi-même « Ce qui m'a vraiment marqué et ça rejoint des valeurs que moi j'ai personnellement dans ma vie ou dans mon travail, c'est à quel point c'est quelque chose d'ouvert, c'est-à-dire qu'il y a très peu de contraintes, très peu de barrières, même pour postuler, on ne demande quasiment rien à la personne si ce n'est de s'exprimer sur elle-même [...] C'était hyper ouvert et je trouvais ça génial. » (Equipier n°14)</p>	<p>Émergence du sentiment de respect et reconnaissance de l'unicité chez le candidat</p>	<p>Émergence du sentiment d'inclusion dès le recrutement</p>
<p>Pendant les sélections, les candidats ont le sentiment que pour intégrer l'équipage, il faut rester soi-même « [...] puisqu'on savait tous pertinemment que pour rentrer dans l'équipe il fallait être soi-même. » (Equipier n°5) « Il y avait un côté où on pouvait être pris comme on était » (Equipier n°8)</p>		
<p>Pendant les sélections, les candidats ne ressentent pas de compétition « Je me rappelle, dans les couloirs, tout le monde discutait avec tout le monde et tout le monde se rencontrait, c'était marrant et pas du tout de concurrence » (Equipier n°2) « [...] j'ai ressenti une grande bienveillance, tous les candidats avec qui j'ai parlé n'étaient pas sur la défensive, pas dans la méfiance » (Equipier n°5) « [...] tout le monde a envie d'être là, tout le monde a envie d'être choisi, tu fais des épreuves avec eux, mais je ne trouve pas qu'il y avait une espèce de compétition malsaine au final, je pense que tout le monde est là, donne le meilleur et puis adviendra ce qui adviendra. » (Equipier n°16) « [...] pas la concurrence ou la compétition négative, tout le monde était là, ouvert, détendu [...] Je m'attendais à plus de compétition directe et je ne l'ai pas eue clairement, du coup, j'étais assez cool » (Equipier n°5) « Il y a quelque chose qui m'a vraiment marqué, bien que ce soit un recrutement, une sélection où il n'y a qu'une douzaine de personnes prises peut-être sur les 40 qui étaient présentes aux journées à Paris, il n'y avait pas de compétition entre nous, on se soutenait, on s'entraînait, on se poussait » (Equipier n°6)</p>		
<p>À l'issue des sélections, les candidats ont le sentiment d'avoir été sélectionnés pour ce qu'ils sont « [...] sur Team Jolokia, ils m'ont prise comme j'étais » (Equipier n°8)</p>		
<p>Pendant les sélections, les candidats ont été impressionnés par le dispositif mis au point par Team Jolokia « J'étais à fond dedans, je n'ai pas eu l'habitude de passer beaucoup de concours de ce genre-là, c'est-à-dire avec des tests physiques, des tests de voile et des tests psychologiques, avec la Marine Nationale, j'ai trouvé ça hyper impressionnant et j'ai joué le jeu à fond et ça m'a hyper donné envie puisque rien que sur les rencontres que tu peux faire pendant ces tests avec les autres personnes qui postulent, tu te dis Waouh ! » (Equipier n°14) « Juste pour les sélections, il y a ce côté officiel qui est bien, ça met plus dans l'ambiance, ça a un côté impressionnant. [...] c'était un gage de sérieux, je l'ai vécu un peu comme ça, oui. [...] Vu que ça fait sérieux, ça te donne d'autant plus envie de rentrer parce que ça envoie une image de quelque chose de solide donc ça donne envie, mais en même temps, ça met une pression supplémentaire. » (Equipier n°11)</p>	<p>Émergence du sentiment d'appartenance chez le candidat</p>	
<p>Pendant les sélections, les candidats ont le sentiment que l'aventure a déjà commencé « Oui, c'est un moment très fort et l'aventure commence carrément là. » (Equipier n°14) « [...] mais c'est vraiment une chouette aventure le recrutement. » (Equipier n°14)</p>		
<p>Pendant les sélections, les candidats ont le sentiment de faire déjà partie de quelque chose « C'était vraiment déjà le fait d'être retenu ou pré-retenu, l'impression qu'on faisait partie de quelque chose ! » (Equipier n°6) « Il y avait d'autres personnes qui étaient sympa aussi donc, en fait, c'était une super équipe. » (Equipier n°2) « Déjà, la première partie importante ce sont les sélections. Les sélections, mine de rien, tu les vis ensemble, même si on ne se connaît pas, tu as déjà des gens que tu reconnais, que tu vas retrouver au moment où tu vas être sélectionné définitivement, on a déjà une attache, un premier jet. » (Equipier n°13)</p>		
<p>À l'issue des sélections, les candidats ont le sentiment d'avoir fait des rencontres qui ont naturellement contribué à former l'équipage « Mais pendant le recrutement, tu peux faire des rencontres de gens qui vont être dans l'équipage. Ça peut avoir un impact sur les relations que tu as avec ces personnes après : il y aura quelque chose en plus avec cette personne avec qui tu as passé les recrutements » (Equipier n°14) « Après, il y a eu des rencontres avec des gens. Il s'avère que nombre d'entre eux sont dans l'équipe cette année, c'est amusant » (Equipier n°1)</p>		

Source : Auteurs

3. RÉSULTATS : LE DISPOSITIF DE RECRUTEMENT DE TEAM JOLOKIA

3.1. LES CRITERES DE SELECTION DEFINIS PAR TEAM JOLOKIA

Aussi surprenant que cela puisse paraître dans un milieu aussi exigeant que celui de la course au large, le recrutement de Team Jolokia se démarque d'abord par l'absence d'un profil type :

« L'avantage ici, c'est que tu n'as pas de profil de poste. [...], il n'y a pas forcément un type de personne » (Consultant diversité et inclusion, Membre de l'équipe de recrutement)

Les équipiers sélectionnés par Team Jolokia ne correspondent pas nécessairement à l'image d'Epinal de l'équipier classique de course au large (cf. tableau 5) :

Tableau 5. Un équipage hors norme

<p>« Oui, c'est énorme la différence. En général, ce sont des équipages masculins de trentenaires ou quadra, hyper entraînés... » (Equipier n°3)</p>
<p>« Je pense à [cet équipier]. Quand tu marches avec lui sur les pontons, par rapport aux bateaux concurrents,</p>

<p><i>on sent que nous, on a vraiment, comme [il] se définit lui-même, des gens un peu bancals. »</i> (Equipière n°4)</p>
<p><i>« Dans les autres équipages dans lesquels j'ai navigué, (...) quand même globalement le cliché qui revient tout le temps, c'est-à-dire homme, blanc, ingénieur, la quarantaine, ça c'est 80 % des équipages, mais vraiment, ce n'est pas un mythe, c'est vraiment ça, on le voit sur les courses. »</i> (Equipier n°11)</p>
<p><i>« Le monde de la course au large est plutôt réservé à une élite masculine, il [Pierre Meisel] a quand même shooté dedans. [...] Quand tu as une nana qui a 60 ans et un petit jeune de 17 ans qui sort de l'école, des gens qui n'ont jamais fait de voile... Oui, ce ne sont pas les équipages de la Volvo Race qui sont tous issus de parents riches, la plupart ce sont des mecs qui ne font que ça de leur vie, qui n'ont pas à gérer le travail à côté. »</i> (Equipière n°13)</p>

Source : Auteurs (à partir des entretiens)

Cependant, les équipiers ne sont pas non plus sélectionnés de manière aléatoire, ni spécifiquement pour leurs différences. Des **critères de sélection** ont été établis par l'association. Ils jouent un rôle central dans le processus de recrutement car ils guident, mais surtout objectivent l'appréciation des candidats. Les qualités humaines et le « savoir-être » prédominent, et ce, malgré un contexte où le corps est rapidement mis à rude épreuve : « Dans trois mois, ils vont faire leur première course dans un bateau qui est certes grand, mais finalement totalement à l'étroit... Et s'il n'y a pas d'entraide, s'il n'y a pas quelque chose qui se passe dans l'équipe... [...] Cela ne marchera pas et ça sera très, très compliqué ! [...] Au-delà du 'vivre ensemble', on est vraiment sur du 'faire ensemble' ! » (Ancien équipier, Membre de l'équipe de recrutement). Team Jolokia recherche donc, en priorité chez les candidats, un ensemble de signaux révélateurs de ce que nous avons appelé un « potentiel inclusif ». Ainsi, nous avons repéré que certaines qualités ou aptitudes comme la prise de recul (par rapport à une situation, un problème, un échec), l'introspection et la remise en question, l'esprit d'équipe (motivation à travailler ensemble) ou encore un leadership participatif servent d'indicateurs de ce potentiel inclusif. Ces spécificités individuelles, lorsqu'elles sont regroupées et combinées au sein d'un collectif, sont susceptibles de contribuer à un climat propice à l'inclusion : « Je pense que tout ça, ça participe au fait qu'on arrive à créer un équipage qui est déjà peut-être un peu teinté d'inclusif. » (Ancienne équipière, Membre de l'équipe de recrutement). Chez Team Jolokia, ces aptitudes sont plus importantes que les compétences techniques. Elles sont relatives à des traits de personnalité et à des comportements acquis au cours de la vie personnelle ou professionnelle. Elles laissent supposer la capacité des candidats à laisser un « espace » suffisant aux autres pour permettre à chacun de progresser et d'apporter sa contribution.

La sensibilité du candidat aux problématiques relatives à la diversité est un critère supplémentaire pour apprécier son potentiel inclusif. Elle est explorée au travers des

expériences de chacun : « *Il y a des sujets qui sont abordés, alors peut-être pas avec des mots savants, mais on cherche, à travers des situations racontées par les candidats, à voir s'ils se posent des questions là-dessus, s'ils réagissent de façon inclusive...* » (Ancienne équipière, Membre de l'équipe de recrutement). En plus de laisser supposer une capacité à accueillir les autres dans leur unicité, ce critère permet de « vérifier » l'alignement entre le candidat et la raison d'être de Team Jolokia. Enfin, la disponibilité¹⁵ du candidat est aussi un critère décisif car elle considérée comme une condition *sine qua none* de son futur engagement dans l'équipage.

Aussi important soit-il, le potentiel inclusif ne permet pas de faire l'impasse sur certains prérequis liés à la mission opérationnelle de l'équipage. D'autres critères permettent de rechercher, chez les candidats, ce que nous appelons un potentiel « technique ». En effet, les contraintes liées à la navigation, à la sécurité et au calendrier des courses imposent la nécessité d'assurer un socle minimal de compétences de navigation¹⁶. Ainsi, en fonction du taux de renouvellement de l'équipage¹⁷, un quota d'équipiers expérimentés est systématiquement défini. Au niveau individuel (c'est-à-dire chez chaque candidat), Team Jolokia ne fixe pas un niveau minimal de compétences en voile sanctionné par un diplôme ou une certification, mais adapte l'ouverture de son recrutement aux débutants en fonction des profils présents. Évoluant à chaque saison, l'ajustement et l'équilibrage des compétences techniques s'appuient sur la complémentarité des profils, plutôt que sur la duplication d'un profil « type ». D'ailleurs, ce n'est pas au moment du recrutement, mais plus tard, à la suite des premiers entraînements, que le skipper¹⁸ détermine et attribue les postes aux équipiers. Enfin, d'autres critères comme le dépassement de soi et le sens de la compétition complètent l'appréciation de la compatibilité du candidat avec la course au large.

3.2. LES MODES D'INFERENCE DU POTENTIEL DES CANDIDATS MIS AU POINT PAR TEAM JOLOKIA

Le dispositif de recrutement mis au point par Team Jolokia se distingue par les efforts entrepris pour apprécier pleinement et objectivement les candidats : « *On s'est posé beaucoup*

¹⁵ Elle est appréciée en nombre de jours qu'un candidat peut consacrer à la saison sportive, notamment pour les entraînements, les convoys du bateau et les courses.

¹⁶ L'équipage doit être rapidement opérationnel car les premières courses se tiennent quelques semaines à peine après la sélection. En outre, l'équipage est composé de bénévoles résidant dans toute la France, voire à l'étranger pour certains, et dont la majorité travaille, limitant ainsi les possibilités d'une formation intensive et accélérée.

¹⁷ L'équipage n'est jamais totalement renouvelé d'une saison à l'autre, ce qui assure une certaine stabilité dans les compétences de navigation et la maîtrise du bateau au niveau du collectif.

¹⁸ L'équivalent du manager ou du n+1 en entreprise.

de questions et toujours dans le but d'être le plus neutre, d'éliminer au maximum le recours à des stéréotypes ou à des préjugés qu'on pourrait avoir » (Ancienne équipière, Membre de l'équipe de recrutement). Il a aussi la spécificité de confronter le candidat à une multiplicité de contextes pour identifier certaines compétences : « *Dans les entreprises en général, [...] pour un poste, tu peux avoir quelqu'un qui passe minimum trois entretiens, mais ça peut être quatre, cinq, six, sept. [...] Il n'y a personne qui travaille sur le processus pour faire en sorte que l'on ne demande pas [...] la même chose sept fois. On pourrait imaginer [...] un processus où les différents entretiens n'ont pas les mêmes objectifs, ni le même format et qu'on ne cherche pas à évaluer les mêmes choses.* » (Consultant diversité et inclusion, Membre de l'équipe de recrutement). Dans cette optique, le parcours du candidat se déroule en deux temps : tout d'abord, il remplit un dossier de candidature, puis s'il est retenu, il passe une série d'épreuves variées.

Le **dossier de candidature** est la première interface (*ex situ*) entre les candidats et Team Jolokia. Cet artefact répond à « *une vraie volonté de s'ouvrir à des gens qui sont différents [...] Alors qu'en général, ce n'est pas [le cas] dans une entreprise [où] il n'y a pas forcément de vraie volonté de s'ouvrir au niveau du sourcing...* » (Consultant diversité et inclusion, Membre de l'équipe de recrutement). Afin de permettre au plus grand nombre de postuler, le contenu et les modes de transmission des candidatures ont été récemment repensés : « *Les phrases sont plus en langage parlé, plus simples. [...] En gros, on l'a changé pour qu'il soit plus accessible. J'ai rajouté la possibilité de répondre aux questions par téléphone [...] ou par vidéo. [...]. [Par exemple, pour] les gens qui n'ont pas la maîtrise de la langue écrite.* » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper). Si comme un CV, ce dossier de candidature permet de « filtrer » les candidats qui poursuivront le processus de recrutement, la comparaison s'arrête là. En effet, selon nous, il constitue, pour les candidats, un premier « espace » de présentation et d'expression de soi. Son format et son contenu en font un outil intéressant pour aider les recruteurs à repérer un potentiel « technique », mais aussi à pressentir un potentiel « inclusif ». En effet, les réponses formulées sur ses motivations, ses expériences ou encore la manière dont le candidat envisage son engagement constituent des signaux de ces deux potentiels. Toutes les questions sont formulées de manière ouverte pour permettre des réponses personnelles et personnalisées. Au niveau de la contribution potentielle du candidat, celle-ci n'est pas définie en amont, et ce dernier est invité à décrire la manière dont il pourrait s'engager aux côtés de Team Jolokia. Chaque réponse est donc différente d'un candidat à l'autre, et permet, selon nous, de mieux révéler l'unicité et la contribution potentielle de

chacun. Les questions sont aussi orientées pour limiter la tentation d'enjoliver la candidature et favoriser des réponses plus authentiques. Par exemple, le candidat est encouragé à formuler les freins potentiels qu'il pourrait rencontrer : « *Par rapport à une offre d'embauche où, globalement, on t'invite à parler de ce que tu peux apporter, ce qui est positif, etc., [...] Et là, c'était l'inverse, c'était 'parlez-nous de vos difficultés parce que tout le monde en a et il faut juste qu'elles soient claires'. Donc, c'était très simple parce que, finalement, c'était une façon de se présenter en toute transparence. [...] Il n'y avait pas à rendre la candidature plus belle* » (Equipière n°1). La recherche d'alignement entre le candidat et la raison d'être de Team Jolokia débute également à cette étape.

Les candidats présélectionnés sont ensuite convoqués pour participer à **une série d'épreuves « in situ »**. Même s'ils sont sélectionnés pour rejoindre un équipage, ils ne sont pas uniquement évalués sur un bateau, mais aussi à l'aide d'entretiens, de mises en situation, de tests sportifs et psychologiques. Pierre Meisel justifie cette multiplicité des épreuves en revendiquant explicitement **une approche contextuelle de la compétence**. Selon lui, le niveau de performance d'un individu fluctue, et peut dépendre de son état d'esprit (fatigue, stress, état émotionnel, vie personnelle), mais également du format du dispositif de recrutement : « *Si on veut évaluer quelqu'un, on ne peut pas évaluer sa compétence comme un point fixe, on est obligé d'évaluer un niveau de compétence et pour le faire, il faut multiplier les contextes. Il y a des contextes qui peuvent mieux convenir à l'un qu'à l'autre. Certains vont mieux parler, d'autres vont mieux faire.* » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper). Les compétences seraient ainsi plus ou moins (voire pas du tout) visibles en fonction des contextes et des situations dans lesquels on place les candidats. En conséquence, afin d'éviter de « *passer à côté de plein de gens* » (*ibid.*), des situations ont été créées pour révéler les compétences des candidats : « *ce qui nous intéresse c'est votre compétence invisible avant tout qu'on doit rendre visible, ou votre compétence qui est déjà visible, [et] qu'on doit continuer à exploiter...* » (*ibid.*). Selon nous, cette approche du recrutement renvoie à une logique d'inférence et d'actualisation du potentiel des candidats plutôt qu'à une logique d'évaluation formelle.

Observer les candidats dans différentes situations permet d'obtenir une notation multiple et croisée. Selon nous, cette démarche offre aussi à chacun la possibilité de révéler ses singularités et sa contribution potentielle par différents moyens, là où l'entretien est un

exercice périlleux que ceux qui ne maîtrisent pas les codes -et l'art du discours- ne réussissent pas : « *On veut vraiment éviter le biais [...] de « noter » de façon très positive quelqu'un qui sait dérouler un discours, [et] qui maîtrise le langage.* » (Ancienne équipière, Membre de l'équipe de recrutement). En outre, certaines capacités peuvent être révélées avec plus de fiabilité lorsque le candidat fait l'objet d'une mise en situation : « *Des fois, on est capable de démontrer en parlant en entretien qu'on est des personnes super motivées, mais après tu fais un test physique et puis la personne n'est pas capable de vraiment pousser et de [montrer] qu'elle a envie de se dépasser. Je pense que ça permet d'avoir un alignement entre ce que la personne dit et puis ce qu'elle est vraiment capable de faire et de démontrer...* » (Équipière n°16).

Il est communément admis que l'inclusion suppose d'accepter la pluralité des points des vues dans une équipe. Chez Team Jolokia, ce principe est mis en œuvre dès le recrutement puisque le skipper n'est pas le seul acteur chargé de sélectionner ses futurs équipiers. Mobiliser différents recruteurs¹⁹ permet de multiplier les points de vue sur les différents critères de sélection : « *On multiplie [les recruteurs], et ça annule un peu l'effet « feeling ». Cela évite qu'il y ait une seule personne qui projette tout son univers sur le candidat.* » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper). Ainsi, un travail important a été mené pour objectiver le recrutement et neutraliser au maximum le feeling, en particulier lors des entretiens (réalisés en binôme). De nombreuses tactiques ont progressivement été instaurées : « *Nous essayons de faire au mieux pour nous débarrasser de nos biais pendant les interviews : mêmes questions pour tous, laisser parler un maximum mais accepter que l'interviewé ne soit pas particulièrement à l'aise dans l'exercice (ne pas s'attacher à son débit vocal, la qualité de son phrasé, etc.). Je pense que cela représente un effort consenti. On a tellement l'habitude de rechercher le 'fit' quand on rencontre une personne...* » (Ancienne équipière, Membre de l'équipe de recrutement).

Chaque année, Team Jolokia bénéficie aussi d'un important support de la Marine nationale qui met à disposition ses psychologues pour apporter une aide à la conception de l'équipage. Accueillis dans les locaux de la Marine nationale à Vincennes, les candidats passent une série d'épreuves : un test de personnalité, une mise en situation en groupe et un entretien individuel. Contrairement aux recruteurs de l'équipe, les psychologues revendiquent une approche « globale » des candidats, et considèrent l'entretien individuel comme une rencontre centrée sur l'individu, et non sur des compétences : « *On ne fonctionne pas avec un calque*

¹⁹ Des psychologues de la Marine nationale, un préparateur physique, des membres de l'équipe Team Jolokia, des bénévoles, etc.

[...] *On met en perspective un projet de vie, une motivation, des traits de personnalité et par rapport à cela, on essaye de voir si cela peut être en adéquation avec les attentes de Jolokia.* » (Psychologue de la Marine nationale). En dehors de toute logique comparative, cette approche non standardisée contribue, selon nous, à révéler les spécificités de chacun. Alors que Team Jolokia établit des critères précis pour objectiver la recherche et l'inférence du potentiel technique et inclusif des candidats, les psychologues, quant à eux, rejettent l'idée même de critères. Leur « rencontre » avec les candidats semble ainsi échapper à la dimension très formalisée qui caractérise le reste du dispositif de recrutement. En raison de leur statut quelque peu particulier, ils sont perçus par les candidats comme neutres et objectifs, et agissent, selon nous, comme des « agents d'authenticité » : « *On a parlé de choses personnelles forcément* » (Équipier n°2) ; « *J'essayais vraiment de rester centrée en me disant 'réponds ce que tu veux répondre et ce qui résonne'* » (Équipière n°1).

3.3. LES MECANISMES DE TEAM JOLOKIA POUR SELECTIONNER OBJECTIVEMENT ET EQUITABLEMENT LES EQUIPIERS

A l'issue des épreuves, plusieurs mécanismes sont mis en œuvre pour assurer une sélection objective et équitable. Tout d'abord, traduire le potentiel perçu des candidats sous forme de notes permet de limiter les appréciations subjectives pendant et à l'issue des épreuves. Les notes fournissent également une base de comparaison commune pour le classement final. Elles sont passées en revue « *critère par critère* » lors d'un débriefing collectif. Aucune note unique n'est jamais donnée, et la discussion est en permanence recentrée autour des critères pour empêcher les évaluateurs de formuler un jugement global et simplificateur des candidats : « *Jamais ! Il n'y a pas une seule note globale qui est mise.* » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper). A ce stade, les recruteurs veulent à tout prix éviter que les stéréotypes ne reprennent le dessus en réduisant les candidats à leurs traits et caractéristiques les plus saillants, sans laisser de place à la singularité (et à la complexité) de chacun. Au cours de ce débriefing, nous avons également observé que l'un des acteurs (ici Pierre Meisel) endosse spontanément, ce que l'on peut nommer, un rôle de « vigie » de l'inclusion permettant de veiller à ce que ces différents mécanismes de sélection soient constamment respectés et mis en œuvre.

A ce stade, les psychologues de la Marine nationale contribuent à une forme de triangulation pour confirmer ou ajuster certaines notes si besoin. Ils livrent notamment des informations

essentielles sur la compatibilité des candidats avec la vie embarquée et la compétition. Sorte de « garde-fou », ils aident à repérer les comportements non inclusifs et les profils susceptibles d'être problématiques : « *Ça a servi dans plusieurs cas à donner des contre-indications, c'est-à-dire qu'il y a une ou deux fois où ils nous ont dit 'là, ce type-là dans un groupe, il va vous poser énormément de problèmes'...* » (Trésorière de l'association Team Jolokia et Membre de l'équipe de recrutement). Enfin, ils situent aussi les candidats sur les questions relatives à la diversité pour cerner si certains instrumentalisent le projet pour satisfaire des intérêts personnels susceptibles de limiter leur engagement et leur contribution.

Enfin, jusqu'à la saison 2018, le principe général était de refuser la discrimination positive pour éviter de créer un équipage caricatural composé de « *professionnels de la diversité* » (Directeur co-fondateur de Team Jolokia, et ancien skipper). Cependant, la crainte d'aboutir à un « *équipage très monochrome* » poussait les évaluateurs à rechercher plus ou moins consciemment des candidats au « *parcours de vie atypique* » : « *cela a glissé vers la prime à l'originalité* » (*ibid.*). Selon Pierre Meisel, la discrimination positive peut avoir un effet paradoxal : la quête de profils « originaux » peut nuire à la diversité et générer une certaine homogénéité par l'exclusion de profils considérés comme plus « classiques » : « *L'original, c'était vachement souvent le même, parce que l'original qui plait aux recruteurs, c'est le stéréotype de la diversité. [Rires]* ». La décision a alors été prise d'introduire formellement des critères de discrimination positive à mobiliser en cas d'arbitrage entre certains candidats. Au sein de l'équipe de recruteurs, les avis sont partagés. Certains pensent que le processus de recrutement, tel qu'il est conçu, suffit pour créer un équipage « naturellement » hétérogène : « *Le pari est de recruter selon nos critères et nous pensons que cette méthode fait "arriver" la diversité dans l'équipage sans qu'on ait besoin de la provoquer. Nous ne disons jamais : 'nous avons besoin de deux handicapés, 4 femmes, 2 étrangers ... mais de fait, à la fin du recrutement, nous nous retrouvons avec un équipage qu'on peut qualifier de "divers" (toutes proportions gardées bien sûr car le projet n'attire pas forcément tout le monde, la voile pouvant représenter un obstacle en soi). Et le plus beau, c'est que depuis 8 ans, ce recrutement 'produit' cette diversité sans qu'on ait besoin de la forcer.* » (Ancienne équipière, Membre de l'équipe de recrutement). D'autres, considèrent que le processus de recrutement de Team Jolokia ne garantit pas systématiquement la diversité de l'équipage, et voient le recours exceptionnel à la discrimination positive comme une variable d'ajustement.

3.4. L'INCLUSION, UNE EXTERNALITE POSITIVE DU DISPOSITIF DE RECRUTEMENT DE TEAM JOLOKIA

Pour les équipiers interrogés, le recrutement est clairement un premier « temps fort » de leur parcours aux côtés de Team Jolokia. Il semble, en effet, que beaucoup de choses s'y jouent déjà, en termes d'inclusion. Étonnamment, jusqu'à la lecture de nos analyses, les recruteurs, et en particulier Pierre Meisel, n'avaient pas conscience du rôle essentiel que joue le recrutement dans la dynamique d'inclusion du futur équipage. Le fait que le recrutement soit un facteur d'inclusion apparaît donc comme une externalité positive inattendue. En effet, si pour certains équipiers, le sentiment d'inclusion semble prendre racine dès cette étape, le dispositif de recrutement n'a pour autant jamais été envisagé comme un levier d'inclusion. Team Jolokia, le considère de manière pragmatique comme une étape nécessaire pour former l'équipage.

Selon nous, le processus de recrutement mis au point par Team Jolokia est un réel facteur d'inclusion chez les équipiers : certaines de ses spécificités influencent à la fois le sentiment de reconnaissance de leur unicité, mais aussi leur sentiment d'appartenance au collectif. Ceci apparaît comme une externalité positive

3.4.1. Le recrutement contribue à la reconnaissance de l'unicité

De nombreux équipiers se sont montrés sensibles à l'ouverture du recrutement : « *C'était ouvert à tout le monde et ça, c'est très, très rare en fait. Là, tout le monde peut postuler pour naviguer sur un bateau comme ça !* » (Équipier n°11). Pour certains, cela représente même un réel levier de motivation : « *Quand tu lis un truc sur lequel il est écrit 'ouvert à tous', tu as envie d'y aller !* » (Équipier). Selon nous, cette ouverture et cette accessibilité du recrutement permet de mettre en avant et de reconnaître l'unicité de chacun : « *même pour postuler, on ne demande quasiment rien à la personne si ce n'est de s'exprimer sur elle-même.* » (Équipier n°14). Même s'il s'agit d'une sélection, certains candidats ont été marqués par l'absence de compétition entre eux. La conviction qu'il faut être et rester soi-même semble avoir favorisé l'authenticité, le lâcher-prise et la bienveillance mutuelle : « *Tout le monde était là, ouvert, détendu puisqu'on savait tous pertinemment que pour rentrer dans l'équipe il fallait être soi-même, et ça ne servait à rien de se tirer dans les pattes.* » (Équipière n°5). Conscients qu'ils n'ont pas à se fondre dans un profil type, les candidats sont plus authentiques car ils se départissent aussi plus aisément des logiques de jeux de séduction. Leur discours nous indique que le fait

d'être sélectionnés pour ce qu'ils sont est un puissant **facteur de reconnaissance et de respect de leur unicité.**

3.4.2. Le recrutement contribue à l'émergence du sentiment d'appartenance

Pour les futurs équipiers, l'aventure aux côtés de Team Jolokia commence dès la session de recrutement. Ils abordent ce moment avec beaucoup d'énergie et d'enthousiasme : « *On se soutenait, on s'entraînait, on se poussait et c'était vraiment déjà le fait d'être retenu ou pré-retenu, l'impression qu'on faisait partie de quelque chose...* » (Équipier n°6). Ainsi, pour certains, les prémices d'un sentiment d'appartenance apparaissent dès cet instant et se renforcent tout au long de la saison sportive. En effet, les candidats partagent déjà des sensations et des émotions fortes et tissent des premiers liens. Nous avons constaté qu'une certaine « alchimie » se crée pendant le recrutement grâce à des rencontres perçues comme déterminantes pour la suite de l'aventure. Ainsi, une sorte de « cooptation » informelle s'opère : « *On était 44 je crois à être encore en short-list. Du coup, il s'est passé quelque chose avec 5 ou 10 d'entre nous et il s'est avéré qu'au moment où on s'est retrouvés à Lorient avec l'équipage sélectionné, il y avait la totalité des gens avec qui ça s'était bien passé [...] On était quelques-uns à être étonnés de se retrouver, pas si surpris que ça, mais drôlement contents...* » (Équipier n°15). Si pendant longtemps, Pierre Meisel a considéré que ces ressentis relevaient plus du fantasme que d'une réalité, il semble que, sans le vouloir, le processus formel de recrutement parvienne pourtant à reconstituer (au moins partiellement), de façon « artificielle », le groupe qui se serait formé naturellement. D'autre part, les candidats sont mis en confiance par le professionnalisme du dispositif de recrutement, accentué par la présence d'un tiers prestigieux, la Marine nationale : « *Ça fait sérieux, ça te donne d'autant plus envie de rentrer parce que ça envoie une image de quelque chose de solide.* » (Équipier n°11). Ce partenaire légitime, et légitimant, contribue à l'attractivité de Team Jolokia en renforçant l'envie des candidats de faire partie de l'équipage. Ainsi, l'impression de faire partie des « élus » et le fait de vivre cette session de recrutement comme une expérience unique seraient de puissants **facteurs d'enchantement, d'engagement et d'envie d'appartenance.**

4. DISCUSSION : LE RECRUTEMENT, UN POINT DE DEPART POUR CONSTRUIRE DES ORGANISATIONS PLUS INCLUSIVES ?

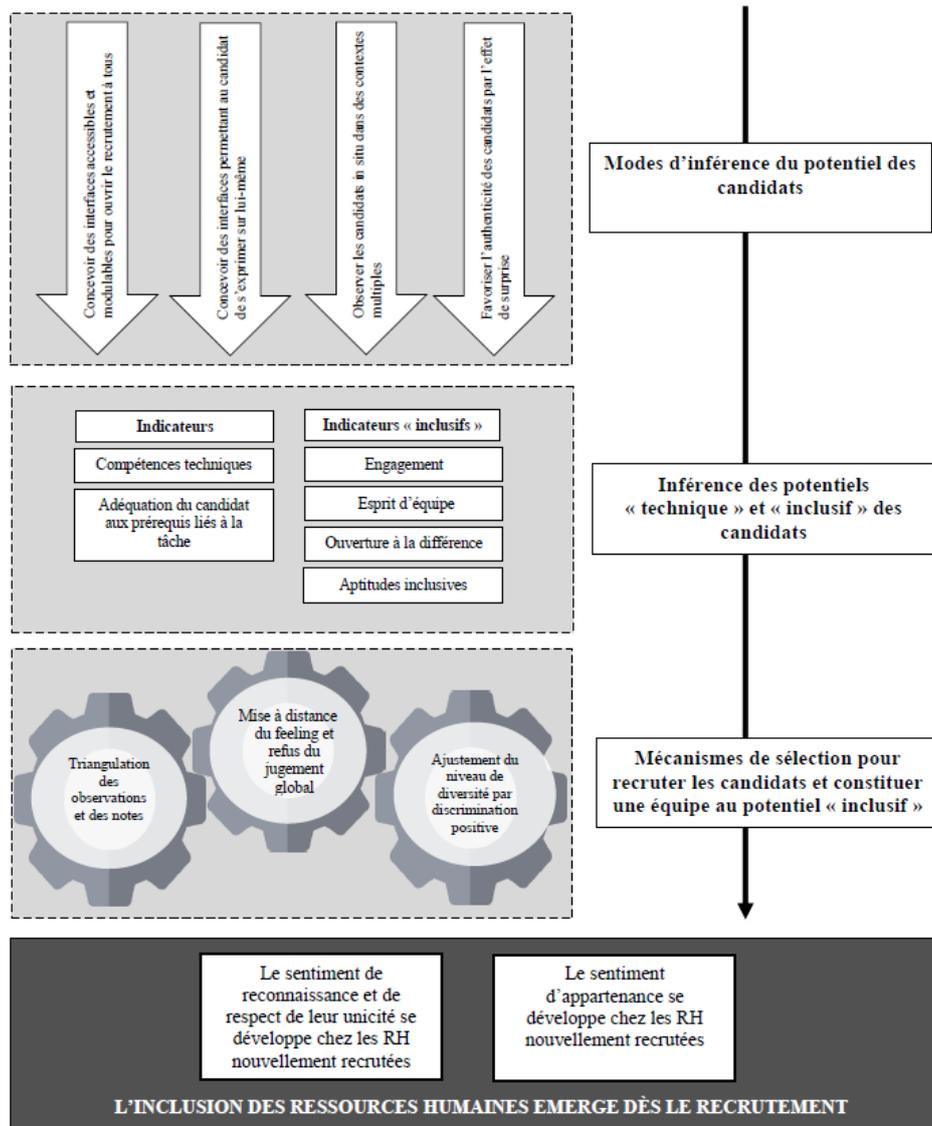
4.1. REPENSER LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Notre recherche montre que l'inclusion ne peut exister que si elle est pensée bien en amont, dès le processus de sélection des ressources humaines. Le recrutement peut ainsi jouer un rôle fondamental dans l'émergence du sentiment d'inclusion chez ces dernières. Par ailleurs, les résultats de notre étude montrent que l'inclusion ne devrait pas être considérée uniquement comme un résultat à atteindre, mais comme un processus dynamique à initier et à entretenir avec des pratiques spécifiques permettant de créer et de consolider une culture de l'inclusion (Pless et Maak, 2004).

4.1.1. La modélisation enracinée d'un processus de recrutement facteur d'inclusion

Dans notre cas, l'inclusion apparaît dès le processus de recrutement dont certaines caractéristiques interviennent comme des facteurs inclusifs alimentant les sentiments de reconnaissance de l'unicité et d'appartenance. Selon nous, un recrutement générateur d'inclusion renvoie à un processus de sélection des ressources humaines veillant à la reconnaissance de l'unicité des candidats, et favorisant l'émergence d'un sentiment d'appartenance chez les futurs collaborateurs. La figure 1 présente de manière synthétique ce qui constitue, d'après les résultats de notre étude, les composantes et les caractéristiques d'un recrutement facteur d'inclusion. Même si ce n'était pas une finalité, ni un résultat conscientisé par les acteurs, notre étude met en lumière la possibilité d'aboutir, dès la phase de recrutement, à la naissance d'un sentiment d'inclusion chez les ressources humaines. Certaines caractéristiques et spécificités permettent, en effet, de mettre au point un recrutement facteur d'inclusion. Tout d'abord, il est important de comprendre qu'accueillir plus de profils atypiques ne signifie pas sélectionner les futurs collaborateurs uniquement pour leurs différences (Bouquet, 2019), ni retenir toutes les candidatures. Ces éléments posent une double contrainte : comment ouvrir le recrutement tout en garantissant les compétences techniques nécessaires ? Il convient alors de clarifier et définir précisément ce que l'on recherche chez un candidat, et de mettre en place des indicateurs qui permettront d'identifier ses potentiels « technique » et « inclusif » tout en laissant transparaître ses singularités.

Figure 1. Modèle théorique d'un processus de recrutement facteur d'inclusion



Source : Auteurs

Le recrutement gagnerait à être davantage pensé comme une « rencontre » avec le candidat et comme un moyen d'accéder à son unicité. En adoptant une approche contextualisée des compétences, il convient aussi d'établir différents modes d'inférence du potentiel inclusif et technique des candidats. Multiplier les contextes avec des épreuves et des recruteurs variés (Pless et Maak, 2004) constitue un moyen de rendre visible et d'inférer le potentiel réel du candidat, mais nécessite un effort de créativité. Ainsi, le candidat doit pouvoir être observé sous différents angles, sans jugement de valeur. En effet, certains mécanismes doivent être pensés pour garantir une sélection équitable et objective des candidats. D'ailleurs, les attributs de la diversité sont à mobiliser avec parcimonie pour développer un collectif inclusif. La

discrimination positive ne devrait intervenir que comme un mécanisme d'ajustement de la diversité, et non en amont pour répondre d'emblée aux exigences légales.

4.1.2. L'authenticité, au cœur de l'inclusion

Tout au long du processus de recrutement que nous avons observé chez Team Jolokia, l'authenticité apparaît comme une pierre angulaire et un prérequis à l'inclusion. Il semble donc nécessaire de s'extraire autant que possible des habituels jeux de séduction entre les candidats et les recruteurs. Cela constitue un challenge pour les organisations car les ressources humaines sont les seules ressources capables de « manipuler » la façon dont elles sont perçues (Turner, 1991). Amener le candidat à s'affranchir des biais de désirabilité lui permet de mieux donner à voir ses singularités, et favorise le sentiment de reconnaissance et de respect de son unicité. Ainsi, alors que les politiques « Diversité » tendent parfois vers l'octroi d'une « prime à l'originalité », notre recherche montre qu'une démarche inclusive privilégie plutôt une « prime à l'authenticité ». En effet, les difficultés et les freins personnels gagnent à être reconnus et partagés, et font partie intégrante de la singularité de chacun. Il semble important d'encourager les candidats à les identifier tout en les assurant (et en s'assurant réellement) que cela ne les desservira pas. Être capable d'évoquer ces sujets avec sincérité devient alors un atout. En plus de limiter les « faux-semblants », cela laisse supposer une certaine aptitude à l'introspection et la remise en question. En outre, cela réduit les risques de décalage entre le potentiel perçu lors du recrutement et le potentiel actualisé de la ressource humaine une fois intégrée dans l'organisation, limitant ainsi les « erreurs de casting » génératrices de conflits et d'inefficience. La mise en situation peut contribuer à obtenir une image plus authentique des candidats car elle permet de les observer en action, et de vérifier la cohérence entre leur comportement et leur discours. Néanmoins, les candidats peuvent chercher à manipuler les observateurs en adoptant certains comportements perçus comme positifs. L'expérience de Team Jolokia montre aussi que pour accroître l'authenticité, il est opportun de favoriser la spontanéité en surprenant les candidats. Paradoxalement, pour que les candidats se dévoilent, il semblerait que l'organisation, elle, ne doive rien -ou presque rien- dévoiler de son processus de recrutement et de ses critères de sélection. Cette dernière doit toutefois être capable de rassurer le candidat et d'instaurer un climat de bienveillance qui, associé à la perception de son professionnalisme et de son intégrité, lui permettra de créer de la confiance (Mayer *et al.*, 1995 ; Jacquinot, 2013). Elle peut aussi s'appuyer sur des partenariats avec des tiers de confiance (Geindre, 2005 ; Gundolf *et al.*, 2006 ; Mesquita,

2007) qui interviendront dans le processus de recrutement afin d'accroître ce capital « confiance ».

4.1.3. Le potentiel inclusif de l'individu

Notre recherche nous amène aussi à considérer que les aptitudes individuelles contribuant à créer des environnements de travail, où des personnes d'origines différentes se sentent reconnues et respectées (Pless et Maak, 2004), sont constitutives d'un « potentiel inclusif » à rechercher chez les candidats. Ainsi, l'inférence de ce potentiel inclusif devrait faire partie intégrante de la démarche de recrutement, et passe par la recherche d'aptitudes inclusives comme l'ouverture à la pluralité des points de vue, l'intégrité, le respect et la reconnaissance des autres ou encore un leadership coopératif (Pless et Maak, 2004). Cependant, notre recherche révèle l'importance d'autres aptitudes telles que l'esprit d'équipe, la prise de recul, l'écoute, l'introspection et la remise en question. Notre étude nous amène aussi à penser que la capacité à se dépasser peut être considérée comme un indicateur du potentiel inclusif. En effet, bousculant les représentations mentales et nécessitant un effort pour neutraliser les réflexes liés aux stéréotypes, l'inclusion est une posture rarement « naturelle » qui demande un engagement actif de la part de l'individu. Être inclusif (et le rester quelles que soient les circonstances) semble ainsi exiger un certain dépassement de soi pour s'ouvrir à des profils différents, et composer avec les singularités de chacun. A la lueur de ces éléments, nous proposons de définir le « potentiel inclusif » comme une capacité latente, ou avérée, de l'individu à accueillir les autres avec et au-delà de leurs différences, mais aussi à s'inscrire dans un collectif en y apportant sa contribution sans priver les autres de la possibilité d'apporter la leur. Dans cette perspective, notre recherche montre que l'inclusion est l'affaire de tous. Ce résultat se distingue de l'approche actuelle du « management inclusif » diffusée dans la littérature (Frost et Kalman, 2016 ; Sweeney et Bothwick, 2016 ; Barth, 2018) et la société, considérant l'inclusion comme un résultat à atteindre relevant de la seule responsabilité des managers. Pour autant, cela ne signifie pas que les pratiques et les croyances managériales ne jouent pas un rôle important dans la capacité d'une organisation à développer un caractère inclusif.

4.2. VERS UNE CONCEPTION RENOUVELEE DES RESSOURCES

Les représentations mentales des managers parfois construites à partir de stéréotypes et de préjugés peuvent conduire à une vision simpliste et essentialiste des ressources, et influencent les pratiques d'acquisition. Selon le secteur d'activité, ou la nature des tâches à effectuer, ces

idées reçues sont des points de repère facilitant la prise de décision, mais constituent également des œillères empêchant les managers d'identifier les opportunités et le potentiel que présentent d'autres ressources plus atypiques. Il semble nécessaire d'amener les acteurs de l'organisation à s'extraire de cette logique binaire qui consiste à percevoir grossièrement les ressources comme bonnes ou mauvaises (Makadok, 2001).

L'inclusion invite donc, selon nous, à une perception renouvelée du concept de la « ressource humaine », et plus généralement du concept de ressource, afin d'envisager autrement les processus d'acquisition et de développement associés. Reconnaître et valoriser les différences entre individus suppose d'amener les managers à considérer certains profils habituellement hors de leur champ de vision et de leurs viviers de recrutement traditionnels. Ainsi, la capacité à percevoir les ressources humaines, et les ressources en général, de façon alternative est une condition nécessaire à l'inclusion. A ce titre, nous pensons que la Théorie des Ressources Etendue (Warnier *et al.*, 2013), bien qu'étant un cadre d'analyse ancré en management stratégique, peut être intéressant pour comprendre et accompagner la construction d'organisations plus inclusives, car elle propose une approche non essentialiste du concept de ressource, qui est aussi, comme le montre notre recherche, une caractéristique des organisations inclusives. Elle met, en effet, en évidence l'importance de considérer qu'une même ressource peut être perçue de façon différente d'un acteur, voire d'une industrie, à l'autre et invite à considérer toutes les ressources comme des sources potentielles de performance. Cette approche non essentialiste des concepts de ressource mais aussi des compétences individuelles, considère que celles-ci n'ont pas de valeur intrinsèque et que la perception qu'en ont les managers peut évoluer. Dans le cas Team Jolokia tout individu peut, *a priori*, constituer une ressource contribuant à la performance de l'équipage, et c'est le processus et ses pratiques de sélection permettant d'inférer un potentiel de service (ici inclusif et technique) qui conduit à repérer et à retenir les individus qui deviendront des ressources pertinentes pour l'organisation. Une telle approche des ressources humaines semble être une caractéristique constitutive des organisations inclusives. Cette approche est cohérente avec celle de la *Resourcing Theory* ou « théorie du ressourcement » de Feldman et Worline (2011) selon laquelle les ressources n'ont de sens et de valeur qu'en fonction de la façon dont on envisage de les mobiliser. Tout comme les pratiques de *resourcing*, les pratiques inclusives impliquent, en effet, d'adopter une ontologie relationnelle (Feldman et Worline, 2016) et non essentialiste des concepts de « ressource » et de « compétence » (Sandberg, 2000 ; Sandberg

& Pinnington, 2009). Dans une organisation inclusive, l'inférence et l'actualisation du potentiel – technique et inclusif – de la ressource humaine reposent sur des pratiques contribuant à développer et entretenir une culture inclusive à la fois au niveau de l'organisation (dans les processus), mais aussi au niveau des individus qui la composent (pratiques). Notre recherche montre que l'inclusion nécessite de penser les ressources humaines comme des actifs potentiels à « ressourcer ». Les recruteurs (mais aussi les managers) deviennent ainsi des « ressourceurs » dont la mission est de mettre en place des contextes et des pratiques organisationnels permettant la révélation, l'inférence et l'actualisation du potentiel des individus.

CONCLUSION

Notre recherche montre qu'il est possible, dès le processus de sélection des ressources humaines, d'initier une dynamique d'inclusion donnant aux candidats le sentiment que leur unicité est reconnue et respectée, et favorisant chez eux l'émergence d'un sentiment d'appartenance. Pour cela, il convient de repenser les règles du jeu en matière de recrutement afin d'instaurer un cadre propice à l'inclusion. Notre recherche permet de comprendre comment initier l'inclusion, dès les premiers instants de la rencontre entre l'organisation (*via* ses recruteurs) et les candidats. Cependant, pour Team Jolokia, comme pour n'importe quelle organisation, mettre au point un recrutement générateur d'inclusion ne suffit pas. Il serait donc nécessaire de comprendre quels processus et pratiques permettent d'entretenir le sentiment d'inclusion. La suite de notre projet de recherche avec Team Jolokia visera à identifier les pratiques managériales contribuant à l'inclusion au sein de l'équipage une fois celui-ci constitué et opérationnel. Par ailleurs, le renouvellement annuel de l'équipage pourrait aussi nous éclairer sur les moyens de créer et maintenir l'inclusion dans un contexte de changement et/ ou dans les organisations temporaires. Malgré des limites potentielles de transférabilité de nos résultats, liées aux conditions spécifiques de la course au large, il nous semble que le cas Team Jolokia reste une source d'inspiration riche d'enseignement concernant la construction d'organisations plus inclusives. Si un équipage aussi atypique que celui de Team Jolokia parvient à évoluer de manière inclusive malgré des changements réguliers, et une activité souvent réalisée dans des conditions extrêmes et éprouvantes, pourquoi des organisations aux équipes de travail plus classiques n'y parviendraient pas ?

RÉFÉRENCES

- Barth, I. (2018). *Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au management inclusif*. Dunod.
- Bellini, S. (2010), « Le calibrage anthropologique. Une tentative d'explication de la discrimination par l'âge dans le monde du travail », dans Barth et Falcoz (dir.), *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, EMS, 31-46.
- Bouquet, C. (2019), Le secret des équipes innovantes, *Harvard Business Review*, numéro d'octobre-novembre.
- Bouty, I., & Drucker-Godard, C. (2012). La coordination comme un rythme. Le cas d'un voilier de course. *Revue française de gestion*, (4), 153-166.
- Bouty, I., & Drucker-Godard, C. (2019). Managerial work and coordination: A practice-based approach onboard a racing sailboat. *Human Relations*, 72(3), 565-587.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Feldman, M. S., & Worline, M. (2011). Resources, resourcing, and ampliative cycles in organizations. *Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 629-641.
- Feldman, M., & Worline, M. (2016). The practicality of practice theory. *Academy of Management Learning & Education*, 15(2), 304-324.
- Ferdman B.M. (2013), The practice of inclusion in diverse organizations. *Diversity at work: the practice of inclusion*, 3-54.
- Fink, J. S., & Pastore, D. L. (1999). Diversity in sport? Utilizing the business literature to devise a comprehensive framework of diversity initiatives. *Quest*, 51(4), 310-327.
- Frost, S., & Kalman, D. (2016). *Inclusive talent management: How business can thrive in an age of diversity*, Kogan Page Publishers.
- Geindre, S. (2005), « Le rôle de l'acteur-tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue Française de Gestion*, 154, 75-91.
- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing diversity: A tale of two organizations. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 93-105.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Gundolf, K., Jaouen, A. et Loup, S. (2006), « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue Française de Gestion*, 167, 141-155.
- Giovannini M. (2004), What gets measured gets done: achieving results through diversity and inclusion. *The journal for quality and participation*, 27 (4), 21.
- Hafeez, I., Yingjun, Z., Rehman, K. U., Hafeez, S., & Jahan, S. (2020). Inclusion: another seed for fragmentation and a new field of research. *International Journal of Information, Business and Management*, 12(1).
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., and Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045.
- Holck, L., & Muhr, S. L. (2017). Unequal solidarity? Towards a norm-critical approach to welfare logics. *Scandinavian journal of Management*, 33(1), 1-11.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity*, Blackwell Publishing, 245-276.
- Jacquinet, P. (2013). La bienveillance, un remède antifraude ? *Revue Française de Gestion*, 2, 103-116.

- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331.
- Kirby, E. L., & Harter, L. M. (2003). Speaking the language of the bottom-line: the metaphor of "managing diversity". *The Journal of Business Communication*, 40(1), 28-49.
- Maani, K., & Benton, C. (1999). Rapid team learning: lessons from team New Zealand America's Cup campaign. *Organizational Dynamics*, 27(4), 48-62.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Mayer R. C., Davis J. and Schoorman D. (1995) "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20 (3), p. 709-734.
- Mesquita, L. F. (2007). "Starting over When the Bickering Never Ends: Rebuilding Aggregate Trust among Clustered Firms through Trust Facilitators". *Academy of Management Review*, 32(1): 72-91.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public personnel management*, 27(2), 151-160.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
- Mor-Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64.
- Mulqueen, C., Kahn, A., & Kirkpatrick, J. S. (2012). Managers' interpersonal skills and their role in achieving organizational diversity and inclusiveness. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 3(3), 48-58.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of business ethics*, 54(2), 129-147.
- Ranjatoelina Tantely, J. R., & Zaoual, A. R. (2016). Inclure des ressources délaissées-Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l'insertion. *Revue française de gestion*, 42(255), 121-138.
- Richard, O., McMillan, A., Chadwick, K., and Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance. *Group and Organization Management*, 28(1), 107-126.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of management journal*, 47(2), 255-266.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.

- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of management journal*, 43(1), 9-25.
- Sandberg, J., & Pinnington, A. H. (2009). Professional competence as ways of being: An existential ontological perspective. *Journal of management studies*, 46(7), 1138-1170.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., and Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Singh, V., & Point, S. (2004). Strategic responses by European companies to the diversity challenge: An online comparison. *Long Range Planning*, 37(4), 295-318.
- Stewart, M. M., Crary, M., & Humberd, B. K. (2008). Teaching value in diversity: On the folly of espousing inclusion, while practicing exclusion. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 374-386.
- Strachan, G., French, E., & Burgess, J. (2010). The origins and development of managing diversity. In Strachan, G., French, E. & Burgess, J. (Eds.) *Managing Diversity in Australia: Theory and Practice*. McGraw-Hill, Sydney, Australia, pp. 1-16.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Sweeney, C., & Bothwick, F. (2016). *Inclusive Leadership: The Definitive Guide to Developing and Executing an Impactful Diversity and Inclusion Strategy: -Locally and Globally*. Pearson UK.
- Timmerman, T. A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small group research*, 31(5), 592-606.
- Tisserant, G. (2012). *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité*. Pearson.
- Turner, J. C. (1991). *Social influence*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Warnier, V. (2008). *Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme* (No. hal-00322723).
- Warnier, V., Weppe, X., & Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51(7), 1359-1379.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, 20(20), 77-140.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group and Organization Management*, 36(1), 6-38.
- Yingjun, Z., Rehman, K. U., Hafeez, S., & Jahan, S. (2020). Inclusion: Another seed for fragmentation and a new field of research. *International Journal of Information, Business and Management*, 12(1).