

DIVERSITÉ ET INCLUSION AU TRAVAIL : ON EN PARLE?

Reconnaitre et réfuter les
arguments fallacieux



La diversité et l'inclusion au centre de nos échanges professionnels

Dans le secteur non marchand tout autant qu'ailleurs, le sujet de la diversité et de l'inclusion s'invite de plus en plus régulièrement sur nos lieux de travail. Certaines organisations sont engagées dans des plans diversité soutenus par Actiris. D'autres, comme les OIP, ont intégré la diversité de façon plus structurelle. Elles emploient des managers diversité en charge du monitoring de la structure. Ces managers déploient des plans d'action internes réguliers visant, par exemple, à augmenter la présence de tel ou tel groupe cible, ou à améliorer les procédures en cas de discrimination.

Des sujets "minés" ?

En conséquence, de nouvelles questions surgissent dans le cadre de nos réunions, de nos échanges interpersonnels et de nos textes professionnels. Il n'est plus rare désormais d'aborder les convictions philosophiques, politiques ou religieuses, le handicap et la santé, le genre et les responsabilités familiales, voire l'apparence physique.

Or, nous sommes parfois mal outillés pour discuter de ces nouvelles thématiques au travail. Elles nous ramènent à nos vécus intimes et aux biais cognitifs qui influencent nos comportements et nos décisions. En outre, elles génèrent parfois des émotions comme le choc, la gêne ou la culpabilité, susceptibles d'obscurcir notre jugement.

Construire le cadre de la discussion

Or, dans un contexte professionnel, il importe de conserver des échanges rationnels, menant à décisions prises sur les bases les plus objectives possibles. C'est notamment cette objectivité qui permet de créer et d'entretenir des cadres équitables.

En la matière, les outils de la rhétorique et de la pensée critique peuvent nous aider. Voici une liste d'arguments fallacieux susceptibles de surgir dans les échanges concernant la diversité et l'inclusion. Apprenons à les repérer, à y répondre sans se laisser prendre au piège, et à les éviter dans nos propres argumentaires.



Table des matières

1. L'homme de paille	6
2. La pente glissante	7
3. Le faux dilemme	8
4. L'attaque ad hominem	9
5. La fausse cause	10
6. Le traitement spécial	11
7. L'erreur du train en marche	12
8. L'appel à l'autorité	13
9. L'appel à la nature	14
10. La preuve anecdotique	15
11. L'appel à l'émotion	16
12. Le poids de la preuve	17
13. Le vrai Ecossais	18

1

L'homme de paille

Caricaturer ou simplifier l'argument de l'interlocuteur pour faciliter sa contradiction.



FLORIANE

On pourrait peut-être offrir un espace de silence et de repos au bureau, que les employés pourraient utiliser comme bon leur semble?

Si tu veux favoriser l'Islam politique en installant une salle de prière dans nos locaux, je ne peux pas te laisser faire !



MATHIEU



COMMENT RÉAGIR ?

Ne pas répondre à une version caricaturée de son argument ou de sa proposition. Insister sur le fait que les actions peuvent être découpées en étapes et évaluées.



Je n'ai parlé que d'une salle de repos et de silence. La question de la pratique religieuse visible au travail est un autre sujet que nous pouvons aborder si nous le jugeons nécessaire.



2

La pente glissante

Prétendre que si on accepte l'étape A, cela équivaut à accepter l'étape Z.



LEILA

Je propose d'engager la première candidate que nous avons rencontrée. Son profil est celui qui correspond le mieux aux attentes pour ce poste.

On a déjà une collaboratrice guinéenne. Si on engage cette candidate, elles parleront entre elles dans leur langue maternelle. D'ici peu, nous n'aurons plus que des collègues guinéennes et plus personne ne comprendra les conversations pendant les pauses !



YASMINA



COMMENT RÉAGIR ?

Insister sur le fait que les actions peuvent être découpées en étapes et évaluées.



Il ne s'agit que de deux personnes dans une équipe de 10. Si à l'avenir l'usage des langues devenait réellement un enjeu, il sera important de réfléchir à des règles communes en la matière.



3

Le faux dilemme

ou pensée noire et blanche

Présenter les choses comme si seulement deux options étaient envisageables, en ignorant les autres possibilités.



BILAL

Il y a une demande pour davantage de souplesse au niveau du télétravail de la part des collègues qui ont des responsabilités familiales.

C'est bien simple, soit nous oublions l'idée qu'il faut venir au bureau, soit nous rappelons aux collègues que la signature d'un contrat entraîne certains engagements !



NATHALIE



COMMENT RÉAGIR ?

Ne pas se laisser piéger par cette fausse alternative. Rappeler les nuances possibles et élargir le champ des options. Souligner le fait que la définition des options peut faire l'objet d'une réflexion spécifique.



Il existe aujourd'hui différentes formules de télétravail. Et il y a certainement d'autres idées à explorer pour améliorer la souplesse de notre cadre professionnel. Pourquoi ne pas y réfléchir avec un petit groupe de travail ?



4

L'attaque ad hominem

Lorsque c'est la personne à l'origine d'un argument qui fait l'objet d'une attaque en raison de ses caractéristiques personnelles, et non son argument lui-même qui est contredit.



SASHA

J'ai remarqué que de plus en plus de personnes affichaient leurs pronoms sous leur signature professionnelle. Est-ce qu'on ne devrait pas y penser, nous aussi ?

Excuse-moi, Sacha, je respecte le fait que tu te définisses comme non binaire, mais ce n'est pas une raison pour imposer cette pratique à tout le monde !



YANNIS

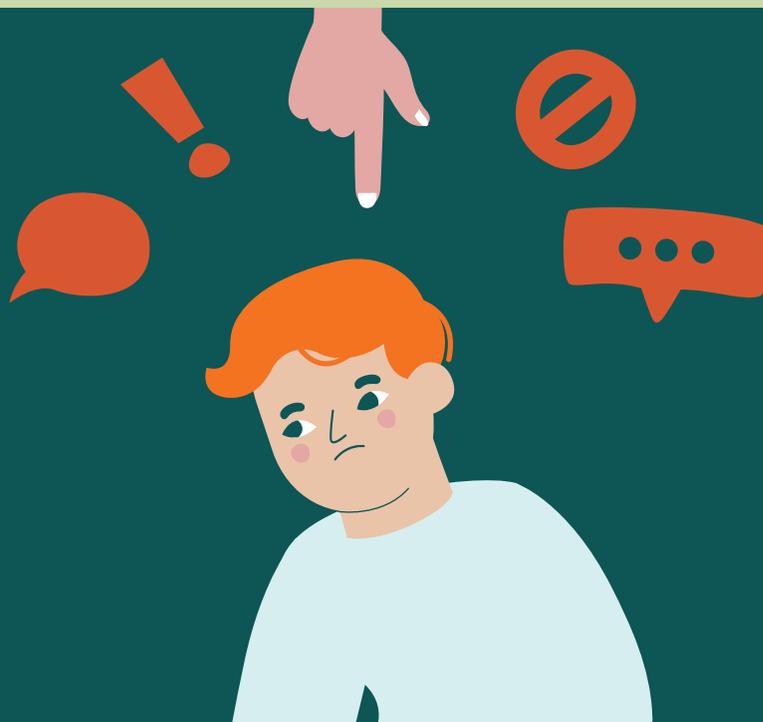


COMMENT RÉAGIR ?

Recentrer la conversation sur les arguments et déployer les faits.



Quelles que soient nos identités de genre, la pratique de l'affichage des pronoms a plusieurs avantages. C'est une mesure d'inclusion qui facilite les choses aux personnes dont l'identité ou l'expression de genre entraîne souvent l'emploi de pronoms erronés. Elle présente aussi un avantage pour les personnes d'origine étrangère qui ne sont pas certaines du genre de la personne à laquelle elles s'adressent parce qu'elles ne sont pas encore familières des prénoms francophones ou néerlandophones. Ces mêmes personnes portent parfois des prénoms qui ne permettent pas toujours d'en deviner le genre. Quels sont tes arguments en défaveur de l'affichage des pronoms sous la signature ? Quel problème professionnel penses-tu que cela entraînerait ?



35

La fausse cause ou confondre corrélation et causalité

Ce n'est pas parce que deux événements sont concomitants que l'un est la cause de l'autre.



ADAM

Nous prendrons un moment ce matin pour découvrir ensemble le fonctionnement de notre nouveau programme de gestion des inscriptions.

Encore un gadget ! Depuis que cette génération Z est arrivée, on nous impose sans cesse de nous familiariser avec de nouveaux logiciels !



BRIGITTE



COMMENT RÉAGIR ?

Il est tentant d'essayer de trouver des explications simples à des situations qui nous apportent de l'inconfort. Ici, l'image simplifiée de la « génération Z » permet de donner du sens à une évolution parfois exigeante des techniques de travail. Une réaction pertinente peut être d'historiciser les choses, en rappelant que les changements ont toujours fait partie du monde du travail, et en insistant sur le fait que les décisions suivent un processus de validation interne formel et rigoureux.



Tu sais, Brigitte, il n'a pas été simple de se familiariser avec Teams, au début. Pourtant, au bout de quelques mois, tout le monde s'y est fait. Et si nous avons décidé d'implémenter ce logiciel, c'est parce que l'enquête interne a montré qu'avec l'agrandissement de l'équipe, il n'était plus possible de gérer les inscriptions aux événements de l'ancienne manière.



6

Le traitement spécial

Consiste à considérer un fait qui contredit un principe défendu comme une exception, sans argumenter.



PHILIPPE

On ne va quand même pas engager ce type ? Il a un rôle officiel dans la gestion d'un culte ! Et les religions sont par nature homophobes.



ANN

Il y a aussi des personnes LGBTQ+ croyantes, y compris, parfois, disposant d'une certaine autorité religieuse .



Ce sont des exceptions, elles ne sont pas représentatives des religions qu'elles disent pratiquer.



COMMENT RÉAGIR ?

Rappeler que les religions sont des faits sociaux complexes, avec des dimensions institutionnelles et des dimensions plus individuelles, populaires. Insister sur le fait que les croyances et les pratiques religieuses changent dans le temps et dans l'espace et qu'elles sont polysémiques (elles peuvent être interprétées de multiples façons). Surtout, rappeler qu'il n'est pas du ressort d'une organisation professionnelle de définir les caractéristiques d'une religion, et que les convictions philosophiques font partie des critères protégés par la loi, tout comme l'orientation sexuelle.



Toute personne qui intègre l'équipe est censée connaître la loi et les valeurs de notre organisation. Du moment qu'il n'y a pas de prosélytisme sur le lieu de travail, les convictions philosophiques de nos équipes sont respectées. Nous prenons soin par ailleurs à ce que chaque collègue puisse se sentir pleinement accueilli et valorisé, quelle que soit son orientation sexuelle.



7

L'erreur du train en marche

Parce qu'une idée ou une pratique est populaire, elle serait nécessairement pertinente.



NOUR

Plusieurs associations ont pris l'habitude de n'engager que des personnes qui avaient d'abord travaillé bénévolement pour la structure. Comme vous le savez, les budgets sont serrés. Recruter des candidats qui ont été bénévoles, cela nous permet de diminuer les risques d'erreur de casting...



COMMENT RÉAGIR ?

Ce n'est pas parce qu'une pratique est répandue qu'elle représente nécessairement le meilleur choix. Rappeler que le processus de recrutement doit être objectif afin de limiter les biais cognitifs qui favorisent l'entre-soi. Or, le bénévolat ne repose généralement pas sur des procédures aussi structurées que le recrutement. Il peut en outre favoriser un certain type de candidats (les amis et connaissances des collègues, les personnes qui ont les ressources leur permettant de consacrer une partie de leur temps à une activité de volontaire...) et donc placer une série de groupes cibles en situation d'exclusion (parents célibataires, personnes plus éloignées du réseau associatif...).

La base d'un recrutement objectif et inclusif passe par des offres d'emploi publiques, des critères clairs et un processus systématique. Par ailleurs, je rappelle qu'en raison de nos agréments, nous sommes légalement tenus d'envoyer nos offres d'emploi à Actiris.



MARA



8

L'appel à l'autorité

Défendre l'idée que parce qu'une figure d'autorité a tel positionnement sur tel sujet, cette personne doit avoir raison.



PATRICIA

Le responsable de cette grosse organisation représentant les employeurs estime qu'il y a désormais peu de discrimination à l'emploi sur base de l'origine en entreprise. Je ne pense donc pas qu'il soit nécessaire de discuter de cette question dans le cadre de nos cours en insertion socioprofessionnelle.



COMMENT RÉAGIR ?

Un biais cognitif, le biais d'autorité, nous pousse à donner plus de poids à l'opinion d'une figure de pouvoir. Ce pouvoir peut être formel ou informel (basé sur l'ancienneté, ou même sur le charisme d'une personne, sur certaines de ses caractéristiques propres participant à construire un sentiment diffus de légitimité). Or, nos décisions doivent être basées au maximum sur des faits et des critères rationnels.

Si je considère les données d'Unia, il est manifeste que des discriminations à l'emploi persistent, notamment sur base de l'origine. Informer nos bénéficiaires de leurs droits en la matière, ou leur donner des outils pour anticiper certaines attitudes en entretien d'embauche ne me semble pas une perte de temps.



ESPÉRANCE



9

L'appel à la nature

Dire que si quelque chose est naturel, c'est nécessairement souhaitable, bénéfique, positif, normal.



FLORENCE

Les jeunes préfèrent se confier aux éducatrices plutôt qu'aux hommes de l'équipe. C'est une qualité d'écoute qu'elles ont naturellement.



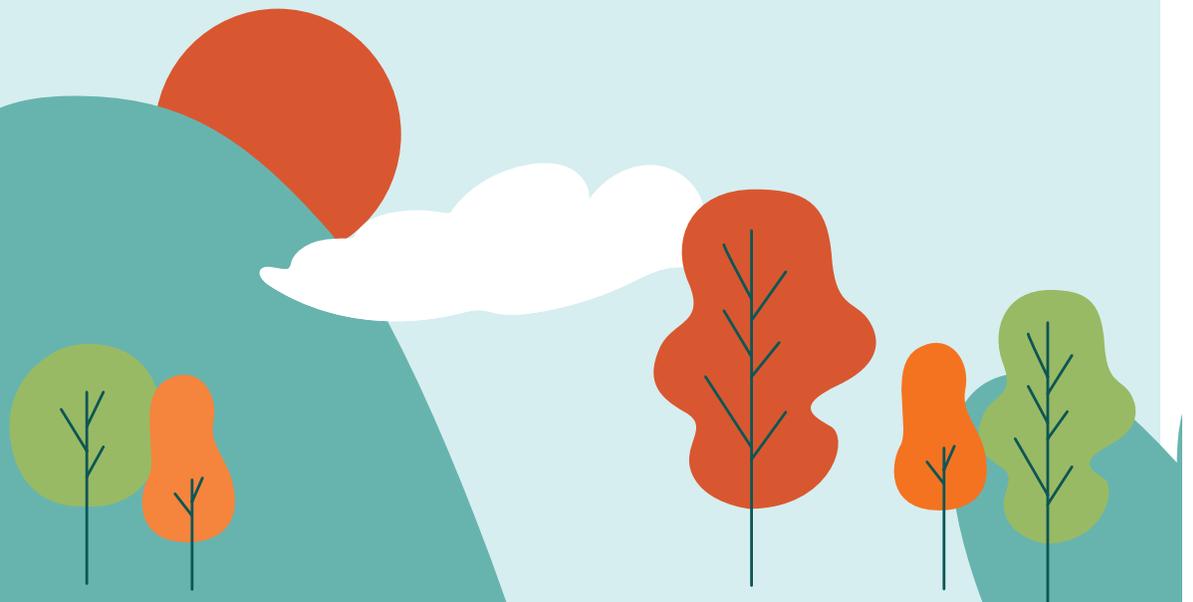
COMMENT RÉAGIR ?

L'opposition entre ce qui serait naturel et ce qui relèverait de l'artificiel est une construction sociale, même si elle nous paraît évidente. Nous pourrions, nous les humains, tout aussi bien considérer que nous appartenons pleinement à la nature, et que tout ce que nous produisons (y compris le plastique, fabriqué à base du pétrole présent dans le sous-sol) est naturel également. Dans ce cas-ci, il n'y a pas de preuve étayant l'hypothèse que les femmes seraient génétiquement prédestinées à l'écoute et à la gestion des émotions. Il y a par contre des indications qui appuient l'idée d'un conditionnement culturel orientant les femmes vers le développement de compétences d'écoute et de soin, et éloignant les hommes de l'expression des vulnérabilités.

Les tâches n'ont pas à être distribuées en fonction de l'identité des membres de l'équipe. Il s'agit de remettre à plat la répartition des tâches et de s'assurer d'un processus équitable, basé sur des critères objectifs.



HASSAN



10

La preuve anecdotique

Lorsqu'un fait observé occasionnellement, un vécu particulier, est avancé à titre de preuve.



HAWA

Nous avons déjà engagé un homme il y a 5 ans, et ça s'était très mal passé. Les femmes hébergées n'ont jamais pu lui faire confiance. Il vaut mieux choisir la candidate que nous avons interviewée ce matin.



COMMENT RÉAGIR ?

Indiquer qu'il ne s'agit que d'une expérience particulière, et que rien ne vient garantir que les événements se dérouleront de la même façon. Dans ce cas-ci, on peut avoir recours au modèle STAR (Situation-Tâche-Action-Résultat).

Il y a 5 ans, nous n'avions pas encore mis en place les espaces d'intervision entre hébergées et membres du personnel. Je suis certaine que ce lieu d'échange régulier permettra de créer la confiance et d'exprimer d'éventuels désaccords ou malentendus.



CARMEN



11

L'appel à l'émotion

Répondre à un argument par l'expression d'une émotion, au lieu de lui opposer un contre-argument rationnel.



ANNA

Je ne parviens pas à croire que tu m'interdises d'exprimer mon identité de genre en m'empêchant de porter des talons. Est-ce que tu sais à quel point j'ai souffert de ce genre de discrimination ? Est-ce que quelqu'un te dit comment t'habiller ? C'est incroyablement blessant et décevant de vivre une situation pareille dans le non-marchand...



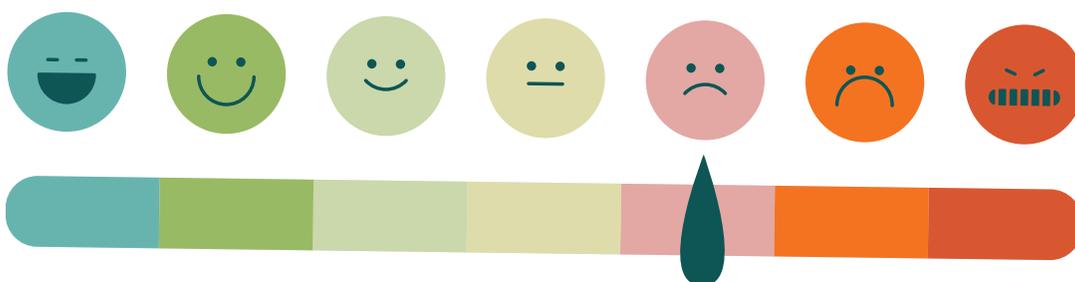
COMMENT RÉAGIR ?

Toute émotion est valide en soi et mérite d'être accueillie et reconnue. Dans une optique de prévention et de gestion de conflit, c'est même une excellente pratique. Toutefois, une émotion n'est pas un argument. Et elle ne peut pas être mobilisée pour clore un débat. Dans ce cas-ci, l'identité et l'expression de genre étant des critères protégés, l'interdiction de porter un vêtement ou un accessoire doit être justifié par des motifs rationnels.

OK, j'entends bien ta colère et ta déception, Anna! Je réalise que tu as vécu des situations douloureuses et discriminatoires au travail. Mais si nous demandons à nos équipes de ne pas porter de talons, c'est pour des raisons de sécurité. Nos résidents ont parfois des comportements très vifs et il faut réagir rapidement. Dans de telles situations, les talons peuvent à la fois représenter un frein au mouvement et un danger.



JULIEN



12

Le poids de la preuve

Demander à la personne qui a une réclamation d'apporter la preuve de faits qu'elle évoque, sans chercher à faire de la situation une problématique collective.



CAMILLE

Michel est encore venu afficher ses blagues dans le bureau. Je n'ose pas les décrocher du tableau de liège par peur de passer pour une rabat-joie, mais ça me met très mal à l'aise.

Tu sais que l'humour est très subjectif, n'est-ce-pas ? Qu'est-ce qui me prouve que ton coordinateur a réellement une attitude qu'on pourrait qualifier de sexiste ?



NATHALIE



COMMENT RÉAGIR ?

Un cadre professionnel inclusif implique des procédures claires permettant à toute personne ayant des raisons de se plaindre de le faire dans un sentiment de sécurité suffisant. Ce sentiment de sécurité est impossible si l'individu a l'impression de devoir porter seul sa démarche. La diversité et l'inclusion sont l'affaire de tous et toutes, et une situation problématique en la matière doit faire l'objet d'une prise en charge collective.



ALI

Je vais en parler à Michel, et je propose que nous réfléchissions à un cadre commun concernant l'humour entre nous. Mettons le sujet à l'ordre du jour de la prochaine réunion d'équipe.



13

Le vrai Ecosais

Se dit d'une tentative d'essentialiser un groupe, une pratique ou une aire culturelle en défendant sa prétendue authenticité. L'argument du vrai Ecosais s'apparente à un appel à la pureté. On peut aussi y voir une naturalisation de la culture : les traits culturels traverseraient les générations de manière systématique, comme lorsque l'on affirme qu'une population a telle ou telle tendance "dans le sang". L'argument du vrai Ecosais peut s'appliquer à toute catégorie sociale : le vrai Belge, le vrai Musulman, le vrai Catholique, la vraie femme, le vrai Marocain, le vrai jeune, le vrai végétarien, le vrai militant, le vrai aristocrate, le vrai artiste, le vrai Flamand, la vraie mère...



YAËLLE

Les personnes blanches ne pourront jamais apprendre correctement les danses originaires d'Afrique, parce qu'elles n'ont pas baigné dans les symboles et les mythes de ce continent pendant des générations.



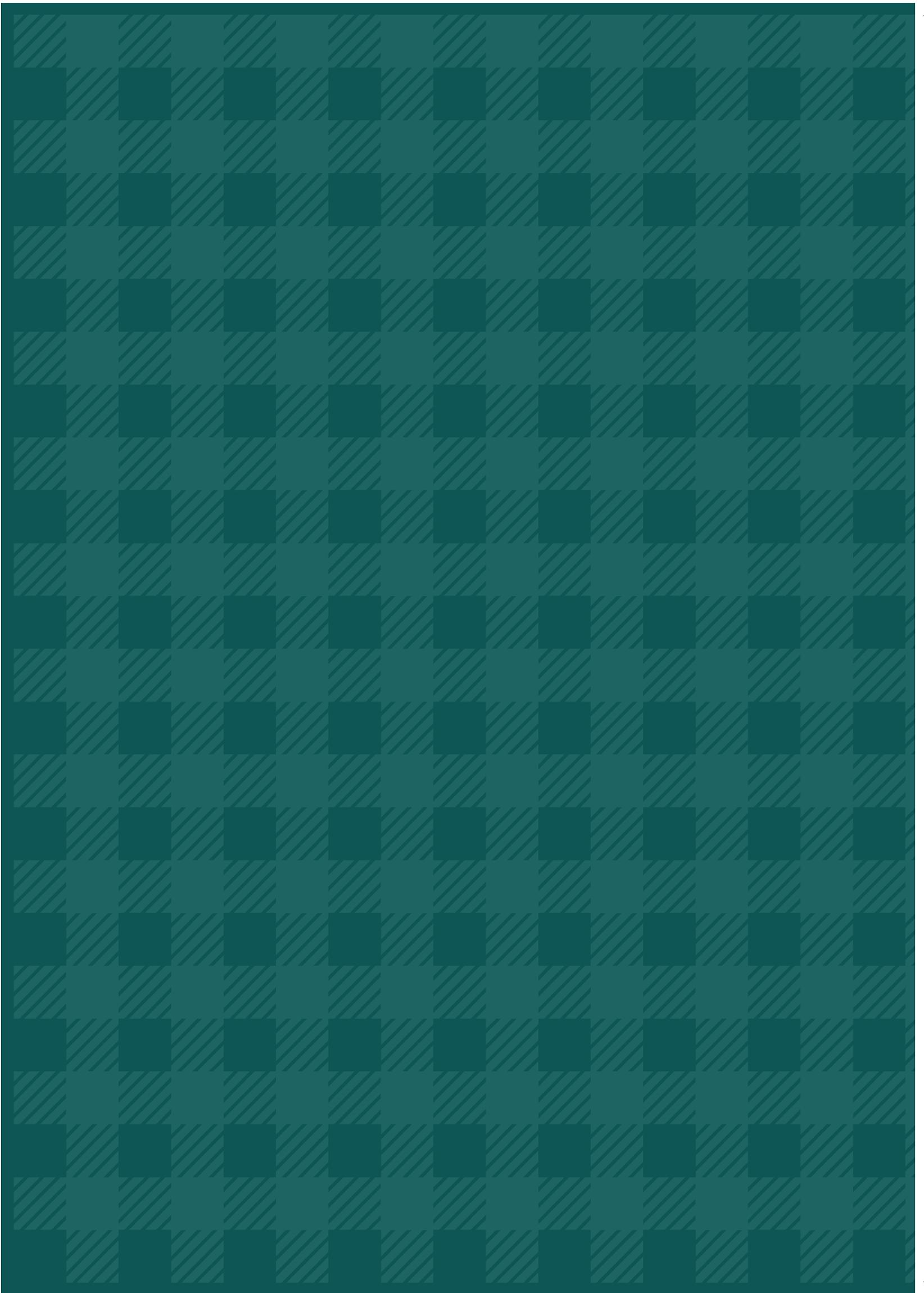
COMMENT RÉAGIR ?

Les pratiques, coutumes, discours et croyances constituant les flux culturels sont acquis et non innés. Ici, il s'agit de techniques corporelles et artistiques qui doivent être apprises et faire l'objet d'une transmission. Dans ce cas-ci, on peut retourner l'argument pour en montrer la dimension fallacieuse.

Penses-tu qu'un chanteur d'origine congolaise ne pourrait pas chanter du Mozart aussi bien qu'un homme avec de vieilles origines européennes, parce que ses ancêtres n'auraient pas suffisamment baigné dans un fond culturel germanique ?



MAX





BRUXEO



So diversity

Brochure créée par le service So-Diversity de BRUXEO - organisation représentative des employeurs, privés et publics, du secteur à profit social de la région de Bruxelles-Capitale.

Éditeur responsable : BRUXEO

☎ 02 210 53 00

BE 0877.809.220

✉ info@bruxeo.be

🏠 Quai du Commerce 48 b3A, 1000 Bruxelles

Soutenu par:



Partenaire de



BRUXELLES ÉCONOMIE ET EMPLOI

SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES