



DIVERSITÉ, ÉQUITÉ, INCLUSION ET SENTIMENT D'APPARTENANCE : QUELQUES NOTIONS CLÉS POUR LE SECTEUR CULTUREL

Le projet [SHIFT – Shared Initiatives For Training](#), initié par neuf réseaux et plates-formes culturels actifs au niveau européenⁱ, est cofinancé en tant que "partenariat stratégique" par le programme Erasmus+ de l'Union européenne.

Les coordinateurs-trices de ces réseaux reconnaissent la nécessité d'unir leurs forces pour travailler à la mise en œuvre de certains des dix-sept [Objectifs de Développement Durable \(ODD\) des Nations-Unies](#). Ils-Elles souhaitent améliorer leurs capacités d'encadrement de leurs équipes et articuler leur mobilisation notamment autour de trois objectifs spécifiques : Autonomiser les femmes et les filles et défendre l'égalité de leurs droits, Soutenir les personnes marginalisées et désavantagées, Agir dès maintenant pour arrêter le réchauffement climatique.

La publication originale, coordonnée par l'[European Choral Association - Europa Cantat](#), s'inscrit dans le cadre des travaux du [projet SHIFT sur l'inclusion](#). Ce sujet englobe de nombreuses questions complexes, à la fois dans la société et, plus particulièrement, dans le secteur culturel. Les partenaires ont donc pris la décision de se [concentrer sur la diversité, l'équité, l'inclusion et le sentiment d'appartenance \(en anglais, DEI&B, Diversity, Equity, Inclusion and Belonging\)](#) dans les secteurs des arts et de la culture.

Créer une société plus inclusive consiste à garantir le droit à chacun·e d'accéder à tous les pans de la société, indépendamment de son âge, son sexe, son identité de genre, son orientation sexuelle, ses capacités, son origine ethnique, sa religion ou sa situation socio-économique – ou tout autre statut.

Ce manuel dédié à l'inclusion est conçu pour aider les réseaux culturels et les organisations de toutes sortes à mieux appréhender ce champ et à s'engager sur le thème de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et du sentiment d'appartenance. La publication intégrale originale est complétée d'une [Bibliographie commentée](#) sur l'inclusion, qui comprend une sélection de 100 ressources, notamment des manuels, fiches pratiques, tests, articles, études et guides.

NOTRE APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

Le projet SHIFT aborde l'inclusion telle que définie dans les objectifs de l'ODD 10 des Nations Unies pour la réduction des inégalités, notamment :

– 10.2 : Autonomisation et intégration

"D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leurs handicaps, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre." Notre publication suit cette catégorisation et ajoute les caractéristiques "orientation sexuelle" et "identité de genre".

– 10.3 : Égalité des chances

"Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière."

Une grande partie des ressources disponibles n'étant pas spécifiquement orientée vers les besoins des secteurs culturels et créatifs, dont plus de 95% des structures emploient moins de 10 personnes. Ce manuel s'efforce de rassembler ce qui est utile et de l'adapter aux besoins du secteur. Notre intention est de fournir une ressource utile pour tous les groupes potentiellement marginalisés, bien que des cibles particulières soient mentionnées (notamment lorsqu'il s'agit de personnes en situation de handicap) ou données en exemple quand cela éclaire nos recommandations.

Un premier extrait traduit (*Diversité, équité, inclusion et sentiment d'appartenance – Quelques notions clés pour le secteur culturel*) vise à donner un aperçu de ce que recouvre la notion d'inclusion pour une organisation culturelle inclusive et comment la diriger de manière inclusive. Un second extrait traduit (*Guide pratique pour les organisations culturelles – Comment organiser un événement accessible à tou.te.s*) donne un aperçu des actions concrètes à mettre en œuvre pour améliorer l'inclusivité et l'accessibilité des événements culturels.

Nous encourageons les lecteurs·trices à aborder ce travail avec un esprit ouvert, en identifiant ce qui est transférable à leur propre situation, même si leur cas spécifique n'est pas explicitement mentionné. Les lecteurs·trices doivent trouver dans ce manuel un cadre qui leur permet de savoir ce qu'ils·elles recherchent, et d'accéder à d'autres ressources et, surtout, de réfléchir honnêtement à leur propre situation.

La période de recherche, de compilation et de rédaction de la publication originale s'est déroulée de janvier 2020 à septembre 2021. Toutes les références dans ce guide sont correctes au moment de la mise en ligne.

TERMINOLOGIE

Diversité, équité, inclusion et sentiment d'appartenance (DEI&B)

En termes de lieu de travail, la diversité, l'équité, l'inclusion et le sentiment d'appartenance (en anglais, *DEI&B, Diversity, Equity, Inclusion and Belonging*) font référence aux stratégies, politiques et processus organisationnels conçus pour créer un espace dans lequel les personnels se sentent en capacité de se consacrer pleinement à leurs tâches et à s'épanouir en le faisant.

Diversité

La diversité fait état de la présence de différences. Ces différences peuvent être liées à des caractéristiques ou à des antécédents, par exemple l'âge, le sexe, le genre, l'orientation sexuelle, les capacités, l'ethnicité, l'origine, la religion, le statut économique ou toute autre différence. Il existe des types de diversité que nous pouvons voir (relatifs à des caractéristiques visibles) et des types que nous ne pouvons pas voir (relatifs à des caractéristiques invisibles). La diversité peut être atteinte sur le lieu de travail, par exemple, en recrutant, développant et fidélisant intentionnellement des employé·e·s ayant des antécédents, des identités ou des circonstances différentes.

Voici quelques exemples d'utilisation du terme "diversité" :

Diversité comportementale

La diversité comportementale se rapporte aux différences d'expériences personnelles qui influencent notre comportement.

Diversité cognitive

La diversité cognitive explique les différences dans notre perception et la façon dont nous traitons l'information.

Diversité ethnique

Le terme diversité ethnique fait référence à la présence d'origines ou d'identités ethniques différentes.

Diversité innée

La diversité innée est l'éventail des différences entre les personnes telles que le sexe, l'identité de genre, l'âge, l'ethnicité, les capacités physiques ou l'orientation sexuelle. Cela inclut également les différences dans la façon dont nous pensons et traitons cette donnée.

Neurodiversité

La neurodiversité est un terme relativement nouveau apparu sous la plume de la sociologue australienne autiste Judy Singer en 1998. La définition de la neurodiversité a commencé comme une manière de décrire les personnes du spectre autistique. La neurodiversité s'est depuis élargie pour inclure les personnes atteintes de : dyslexie, TDAH (hyperactivité avec déficit de l'attention), dyscalculie, DSD (dyspraxie), dysgraphie, syndrome de Tourette et autres différences neurologiques.

Diversité de la main-d'œuvre

La diversité de la main-d'œuvre signifie avoir un groupe d'employé·e·s ayant des similitudes et des différences telles que l'âge, l'origine culturelle, les capacités physiques et les handicaps, l'ethnicité, la religion, le sexe et l'orientation sexuelle.

Équité

L'équité est le choix de promouvoir la justice dans les processus et les politiques de votre organisation. Il s'agit de reconnaître que les personnes ne doivent pas toutes être traitées de la même manière, mais plutôt selon leurs besoins.

Égalité

L'égalité est le choix de donner des chances et des droits égaux à chacun·e. Tout le monde bénéficie des mêmes ressources, indépendamment de son origine, de son identité ou de sa situation. C'est problématique lorsque les règles du jeu ne sont pas équitables au départ.

Inclusion

Le terme inclusion fait référence au processus consistant à amener des personnes issues de groupes marginalisés dans des processus de prise de décision, des activités ou des fonctions de pouvoir. L'inclusion est le résultat de l'accueil, du respect, du soutien, de l'implication, de la valorisation et de la responsabilisation de ceux·celles qui vous entourent quels que soient leurs antécédents ou leurs caractéristiques, et selon leurs besoins.

Inclusion sur le lieu du travail

L'inclusion sur le lieu de travail est un effort intentionnel pour créer un sentiment d'appartenance où toutes les parties peuvent collaborer et s'épanouir indépendamment de leurs âge, sexe, orientation sexuelle, capacités, origine ethnique, religion, statut économique ou autre.

Sentiment d'appartenance

Le sentiment d'appartenance relève de l'expérience de l'individu, lorsqu'il·elle se sent accepté·e et inclus·e par son entourage professionnel. Le sentiment d'appartenance signifie avoir un sentiment de connexion sociale et d'identification avec les autres.

Représentation

La représentation va au-delà de la diversité et renvoie à la relation entre une personne issue d'un groupe marginalisé occupant une position de pouvoir ou ayant une présence (en personne, par écrit ou autrement) et d'autres personnes issues du même groupe marginalisé qui en sont témoins. La représentation valide le·la spectateur·trice et son rôle dans la société, tout en lui permettant de voir des possibilités qui s'offrent à lui·elle.

Tokénisme

Le tokénisme est une pratique consistant à nommer une personne ou un petit nombre de personnes issues d'un groupe marginalisé afin d'être perçu comme faisant des efforts en matière de diversité, d'inclusion,

d'équité ou de sentiment d'appartenance, souvent sans donner un réel accès à la prise de décision ou sans faire d'efforts effectifs.

Quelques définitions supplémentaires :

Handicapisme

Le handicapisme fait référence à la discrimination ou aux préjugés contre les personnes en situation de handicap en faveur des personnes valides. Ce terme renvoie à l'idée que les capacités des personnes valides seraient supérieures et caractérise une stéréotypée des personnes en situation de handicap, les considérant comme ayant besoin d'être "réparées".

Groupes d'affinité/Groupes de ressources d'employé.e.s (GRE)

Ces termes dans le contexte DEI&B font référence à des groupes d'individus ayant des caractéristiques communes au sein d'une organisation et qui se réunissent pour discuter de leurs expériences, difficultés et demandes de changements ainsi que du soutien mutuel dans le but de faire de l'organisation un meilleur lieu de travail pour des personnes issues de leur milieu ou ayant des caractéristiques similaires.

L'âgisme

L'âgisme fait référence aux préjugés, aux stéréotypes ou à la discrimination à l'encontre d'une personne en raison de son âge. Elle peut toucher des personnes de tous âges selon le contexte. Par exemple, les plus jeunes sont souvent mis à l'écart des processus de prise de décision et les personnes âgées peuvent souffrir de condescendance en raison de la perception de leur âge.

Alliance

Un.e allié.e est une personne qui défend une cause, non pas parce que cela lui profite directement, mais parce que c'est une cause qui compte pour la création d'une société meilleure pour tou.te.s.

L'alliance démonstrative se réfère à une illustration publique de l'empathie en réaction à un manque de reconnaissance préalable des individus ou groupes marginalisés.

La véritable alliance, en revanche, est souvent préventive, et implique de se renseigner sur les problèmes affectant des communautés marginalisées avant de contribuer à leurs résolutions. Par exemple, une organisation peut n'employer actuellement aucune personne transgenre, mais son équipe peut déjà apprendre à utiliser un langage approprié.

Biais

Le biais est une forme de préjugé dans lequel un individu aime ou pas, sans raison, une personne ou un groupe. Les structures peuvent également être biaisées, entraînant un traitement injuste de personnes ou de groupes. Le biais peut être conscient (nous sommes conscient.e.s que nous préférons un groupe plutôt qu'un autre) ou inconscient (nous ne réalisons pas que nous avons cette préférence). De plus, il existe des biais cognitifs, où des erreurs sont souvent commises dans l'évaluation d'une situation. Par exemple, le biais de confirmation est la tendance à accorder

la plus grande attention aux preuves qui soutiennent nos croyances, sans tenir compte des preuves qui n'y contribuent pas.

Diversité culturelle

La [Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle](#) stipule que "La culture prend des formes diverses à travers le temps et l'espace. Cette diversité s'incarne dans l'originalité et la pluralité des identités qui caractérisent les groupes et les sociétés composant l'humanité. Source d'échanges, d'innovation et de créativité, la diversité culturelle est, pour le genre humain, aussi nécessaire qu'est la biodiversité dans l'ordre du vivant. En ce sens, elle constitue le patrimoine commun de l'humanité et elle doit être reconnue et affirmée au bénéfice des générations présentes et des générations futures."

L'article 4 précise : " La défense de la diversité culturelle est un impératif éthique, inséparable du respect de la dignité de la personne humaine. Elle implique l'engagement de respecter les droits de l'homme et les libertés fondamentales, en particulier les droits des personnes appartenant à des minorités et ceux des peuples autochtones."

Homophobie / Discrimination basée sur l'orientation sexuelle

Ces termes font référence aux préjugés, à l'aversion ou à la discrimination à l'encontre de personnes sur la base de leur identité réelle ou perçue en tant que personne LGBTQIA+ (lesbienne, gai, bisexuel, trans*, queer, intersexe, asexuel et autres).

LGBTQIA+

Ce terme fait référence à l'orientation sexuelle d'un individu et signifie lesbienne, gai, bisexuel·le, trans*, queer, intersexe, asexuel et autres. D'autres termes sont également couramment utilisés, notamment LGBT(+), LGBTQ, LGBTI, etc. L'utilisation de "trans*" (avec l'astérisque) fait référence à toutes les identités non cisgenre ou genderqueer.

Groupe marginalisé

Lorsqu'une personne ou un groupe est/sont marginalisés, ils-elles souffrent d'exclusion sociale. Cela se traduit par des obstacles à l'accès à de nombreux aspects des structures sociétales, notamment les soins de santé, l'éducation, la culture, les droits fondamentaux, l'accompagnement, les ressources et les opportunités. C'est le terme mis en valeur dans ce manuel par rapport à des termes tels que "groupes vulnérables", car la marginalisation n'est pas le résultat d'une caractéristique de l'individu, mais plutôt le résultat d'une action de la société.

Racisme

Le racisme est la croyance erronée que les humains peuvent être regroupés en différentes catégories d'apparence physique et que cela correspond aux différences de caractère et de comportement, certaines "races" étant supérieures à d'autres. Ceci est souvent basé sur une conception des différences biologiques entre les différents groupes. Le racisme fait également référence aux préjugés ou à la discrimination

exercée contre un individu ou un groupe en raison de son origine ethnique.

Antiracisme

L'antiracisme – au-delà de ne pas commettre d'actes racistes – fait référence à la prise de mesures pour lutter contre le racisme à un niveau personnel, organisationnel, sociétal, systémique ou autre. Il consiste à faire un effort conscient pour reconnaître les privilèges, lutter contre les préjugés personnels et affronter les actes et structures racistes.

Sexe et genre

Le sexe fait référence aux attributs biologiques d'un individu tels que déterminés par son anatomie, qui est produite par les chromosomes, les hormones et leurs interactions, et est généralement attribué à la naissance comme homme, femme ou intersexe.

Le genre est basé sur l'idée socialement acquise de la masculinité et de la féminité. L'identité de genre est la perception personnelle et interne de soi en termes homme/femme binaire – qui peut correspondre ou non au sexe qui lui a été assigné à la naissance – ou la perception de soi comme non-binaire.

Sexisme

Le sexisme fait référence aux préjugés, aux stéréotypes ou à la discrimination à l'encontre d'une personne, généralement les femmes, en raison de leur sexe. Il se fonde sur des présupposés sur les rôles sociétaux à remplir par les femmes et par les hommes, sur la base de perceptions fixes liées à la nature fondamentale des sexes.

QUELQUES NOTIONS CLÉS POUR LE SECTEUR CULTUREL

Nous examinons ici une partie de l'historique des thèmes DEI&B (diversité, équité, inclusion et sentiment d'appartenance), en particulier :

- Différents modèles de gestion de la diversité et du handicap qui ont été développés à la fin du 20^e siècle et au début du 21^e ;
- Des notions clés pour faire face à la complexité de la diversité ;
- Des biais inconscients et comment y faire face ;
- L'état d'esprit et les actions nécessaires pour garantir que tout changement de culture dans une organisation est durable ;
- Ce que signifie de diriger de manière inclusive ;
- Où les secteurs culturels et créatifs ont la possibilité de travailler ensemble pour parvenir à l'inclusion au-delà de ce qu'une organisation individuelle peut faire par elle-même.

1. MODÈLES DE DIVERSITÉ

a) Développement de modèles de gestion de la diversité

La diversité a été définie de différentes manières au fil du temps et continue d'être utilisée de manière différente – et parfois imprudente. L'histoire de la gestion de la diversité reflète cette évolution de notre compréhension. En

effet, des modèles issus de chaque étape sont encore utilisés dans différentes organisations de différents pays.

Saisir le raisonnement derrière chacun de ces modèles ainsi que leurs limites nous offre une opportunité de trouver une structure dans un domaine où les définitions peuvent être difficiles à fixer. Cela aide à définir les valeurs qui sont enracinées dans notre travail ainsi qu'à nous orienter en précisant pourquoi nous faisons certains choix et pas d'autres.

Ce qui suit donne un bref résumé de la progression des modèles de gestion de la diversité identifiés par Judith Y. Weisinger, Ramón Borges-Méndez et Carl Milofsky dans leur essai *Diversity in the Nonprofit and Voluntary Sector*ⁱⁱ. Les auteurs·rices passent en revue les recherches en management sur la diversité dans les organisations à but non lucratif exclusivement aux États-Unis, mais ces points de vue et pratiques se retrouvent également en Europe sous une forme ou une autre.

L'un des premiers modèles de ce système est né du concept **d'égalité des chances en matière d'emploi**, en mettant simplement l'accent sur le respect des lois anti-discrimination. Cette approche manque de tout autre sens d'obligation sociale ou de gain potentiel de la mise en œuvre de mesures liées à la diversité.

La pratique de **l'action positive** (également connue sous le nom de **discrimination positive**) s'est construite sur ce modèle, s'éloignant d'une approche fondée sur le droit pour aller vers la reconnaissance d'une obligation morale. L'action positive fait référence au recrutement d'individus issus de groupes marginalisés en réponse à une discrimination historique. Ce modèle a servi dans de nombreux pays à accroître la diversité du lieu de travail et où l'on anticipait la poursuite de l'inclusion d'individus issus de groupes marginalisés au marché du travail. Le modèle est centré sur la célébration de la différence au sein d'une organisation en tant que valeur en soi. Cependant, des études démontrent que le statut des personnes issues de groupes marginalisés n'a pas été fortement impacté au sein des organisations suivant cette approche.

Plus largement, l'argument de la **justice sociale en faveur de la diversité** repose sur la compréhension de la diversité comme un impératif moral essentiel pour rééquilibrer les déséquilibres présents dans la société en raison de la marginalisation de certaines personnes et de certains groupes. En mettant l'accent sur les défaillances de la société, cette approche peut parfois manquer de la dimension personnelle du développement et de l'expression de soi.

L'analyse économique fournit un argument en faveur de l'accroissement de la diversité, en s'appuyant sur l'idée que des équipes diversifiées sont plus performantes, qu'une main-d'œuvre plus diversifiée permettra aux organisations d'étendre la portée d'une organisation vers des publics plus diversifiés et que la diversité améliorera la compétitivité. Ce point de vue a été critiqué pour son ignorance des questions d'équité, notamment en

diluant le concept de diversité à un point tel qu'il "obscurcit les problèmes d'inégalité entre les groupes"ⁱⁱⁱ, en confondant les différences culturelles avec les différences d'égalité et en utilisant exclusivement des membres du personnel issus de groupes marginalisés pour atteindre et gérer les relations avec les personnes de leurs propres communautés.

On peut voir à partir de ces modèles que l'augmentation de la diversité dans une organisation ne permet pas nécessairement d'obtenir un environnement de travail plus progressif ou inclusif. La diversité est simplement un énoncé de la composition démographique et ne concerne pas la qualité des relations entre les différents individus. L'inclusion est essentielle pour créer une atmosphère où tous les individus peuvent contribuer et grandir au sein d'une organisation.

Cette dimension relationnelle est qualitative, et donc plus difficile à mesurer que les données quantitatives de la diversité. Cependant, il est essentiel que l'inclusion ne soit pas négligée en raison de ce défi. Se concentrer sur la diversité au détriment de l'inclusion engendre le risque de ne pas reconnaître les individus issus de groupes marginalisés dans toute leur complexité et la gamme d'expériences et de talents qu'ils apportent, au lieu de les catégoriser en fonction d'une seule caractéristique. Cela démotive les travailleurs-euses et fait obstacle à la création d'une organisation inclusive qui profite de la diversité de son personnel et dont le personnel profite de son appartenance à l'organisation.

b) L'importance de ces concepts pour les réseaux et organisations culturels

La diversité est un énoncé de la composition démographique. Elle ne se soucie pas de la qualité des relations entre les différents individus, mais reste essentielle dans l'organisation inclusive. Si une organisation a un faible niveau de diversité, les questions suivantes peuvent se poser : pourquoi des personnes d'horizons différents et avec des caractéristiques différentes ne sont-elles pas présentes ? Comment sont-elles exclues (consciemment ou inconsciemment) ?

L'équité concerne le traitement des personnes comme des individus ayant des besoins individuels. Alors que l'égalité verrait le même niveau et le même type de soutien accordés à chaque membre d'une équipe, l'équité garantirait que chaque membre d'une équipe reçoive le soutien dont il-elle a besoin. C'est un principe nécessaire sur lequel travailler afin que les personnels se sentent appartenir à une organisation. C'est aussi particulièrement important dans le cas de personnes issues de groupes marginalisés, qui n'ont peut-être pas eu des opportunités que d'autres tiennent pour acquises, malgré leur potentiel considérable.

Une organisation peut avoir un environnement plus ou moins **inclusif**. Un environnement inclusif favorisera la sécurité psychologique, permettra aux personnes de se sentir solidaires et respectueux-ses, assurera un espace

exempt de discrimination ou de harcèlement (et mettra en place des procédures pour y faire face le cas échéant). Il favorisera un esprit d'honnêteté et ouvert aux conversations difficiles, tout en offrant un espace sûr pour apprendre de ses erreurs. Il devrait également favoriser le développement professionnel et donner accès à la prise de décision. L'inclusion dans le contexte organisationnel fait référence au processus de création d'un environnement qui accueille des personnes de tous horizons et avec toutes les caractéristiques.

Alors que l'inclusion se rapporte à la nature de l'environnement d'une organisation, le sentiment d'appartenance se rapporte au sentiment d'être inclus. Ce sentiment peut être décomposé en deux éléments principaux : se sentir valorisé-e pour son unicité et la capacité d'être authentique. Leur combinaison permet à une personne de sentir qu'elle appartient à un espace social sans avoir à se conformer à une norme particulière^{iv}. L'évaluation des sentiments d'appartenance parmi les membres d'une organisation peut donc indiquer à quel point l'environnement de votre organisation est inclusif.

c) Embrasser la complexité

Si la diversité doit représenter plus qu'un simple symbole dans votre organisation, il s'agit de pleinement accueillir la complexité des personnes et de leurs identités. Weisinger, Borges-Méndez et Milofsky^v proposent trois perspectives qui argumentent cette question sous-évaluée :

– Contextualité

La contextualité est la reconnaissance des faits historiques, géographiques et autres situations de l'expérience et des antécédents d'une personne. Celles-ci auront un impact sur les approches organisationnelles appropriées de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et du sentiment d'appartenance dans chaque cas individuel. C'est le fondement de la compréhension d'une personne dans son ensemble. Ce principe est particulièrement pertinent dans un contexte international, dans lequel les acteurs-rices des organisations culturelles intègrent naturellement une plus grande diversité de contextes.

– Intersectionnalité

En complément de la contextualité, l'intersectionnalité fait référence aux identités multiples qu'une même personne peut représenter. Cette notion trouve ses origines dans le travail de Kimberlé Crenshaw^{vi}, qui a attiré l'attention sur la marginalisation des expériences des femmes noires dans les cas de discrimination, qui ont été obligées par le système binaire des tribunaux américains de revendiquer une discrimination *soit* sur la base de l'ethnicité, *soit* sur la base du sexe, mais pas des deux simultanément. Reconnaître les identités intersectionnelles des personnes en termes d'âge, de sexe, d'identité de genre, d'orientation sexuelle, de capacité, d'ethnicité, d'origine, de religion, de statut économique ou autre est un élément essentiel pour valoriser les personnes dans leur ensemble et éviter le symbolisme et les cases à cocher.

- Multiplexité

La multiplexité concerne les liens relationnels et les motivations des individus à travers leurs différents réseaux. En d'autres termes, les gens jouent des rôles différents dans différents contextes sociaux et ont des engagements différents. La vision traditionnelle en termes d'emploi est celle d'un lien relationnel unique, construit sur le statut de "salarié·e" ou de "salarié·e issu·e d'un groupe marginalisé". Cependant, dans le cas d'une organisation accueillant la multiplexité, l'employé·e peut apporter plusieurs liens relationnels sur le lieu de travail, y compris ses identités intersectionnelles, ses obligations parentales ou de soignant·e, ses engagements bénévoles, etc. Faire de la place aux réseaux multiples, engagements et liens relationnels des personnes est essentiel pour renforcer leur sentiment d'appartenance à une organisation.

d) Modèles d'inclusion liés au handicap

Eu égard à la question des droits des personnes, les expériences des personnes en situation de handicap ont beaucoup en commun avec les expériences des personnes d'autres groupes marginalisés. Cependant, il y a eu un développement particulier des modèles d'inclusion sur lequel nous souhaitons attirer l'attention. Ces modèles ont tendance à considérer le sujet du handicap sous différentes positions : soit le problème vient de la personne, soit le problème vient de la société ; soit l'accent doit être mis sur le problème, soit l'accent doit être mis sur les solutions.

L'approche caritative considère la personne handicapée comme un objet de pitié, comme un bénéficiaire de l'aide d'autrui, et la caractérise par sa déficience. Cela suppose que la personne handicapée est passive et qu'il est de la responsabilité de la société de s'occuper de ses besoins perçus.

L'approche médicale considère le handicap comme une déficience de l'individu. Il cherche à résoudre le "problème" par une intervention médicale. La personne en situation de handicap est donc avant tout un·e patient·e. Le handicap est intrinsèquement négatif, assimilé à la maladie, et est perçu comme nécessitant un traitement.

L'approche sociale a été développée en réaction aux approches ci-dessus, et perçoit le problème comme venant de la société plutôt que de l'individu. Les barrières sociales, culturelles, institutionnelles, économiques, politiques ou autres servent à exclure ou à invalider les personnes en situation de handicap, et par conséquent le modèle implique que ces barrières soient supprimées.

L'approche fondée sur les droits s'appuie sur un modèle social reconnaissant que les personnes en situation de handicap ont le pouvoir sur leur propre vie et la capacité de prendre des décisions par elles-mêmes et défendent leur statut de citoyen·e-s et de titulaires de droits. Fondée sur le principe fondamental selon lequel les droits de la personne sont inaliénables et s'appliquent à tou·te·s, cette approche vise à garantir qu'ils soient largement connus, compris et mis en œuvre par les responsables.

L'approche privilégie la transformation des pratiques et des systèmes dans lesquels elles opèrent.^{vii}

2. IDENTIFIER ET ATTÉNUER LES BIAIS INCONSCIENTS.

Les dirigeant·e·s d'organisations culturelles ont généralement le sentiment de ne pas exclure activement les personnes des groupes marginalisés, mais voient qu'il y a toujours un problème de diversité et d'inclusion au sein de leur organisation. Cela s'explique d'une part de ne pas être sûr·e des actions à entreprendre, et d'autre part, les biais inconscients participent fréquemment au problème.

Les dirigeant·e·s n'excluent sans doute pas consciemment les autres, mais le cerveau humain aime faire des raccourcis pour réduire les dépenses d'énergie et faciliter une prise de décision rapide, ce qui permet à des biais (certains nocifs, d'autres insignifiants) de se former sans que vous en ayez pleinement conscience.

Nous avons tou·te·s une préférence naturelle pour les personnes qui nous font nous sentir en sécurité et, à l'inverse, une tendance naturelle à nous méfier des personnes qui ne nous procurent pas ce sentiment. En combinaison avec les raccourcis de notre cerveau, cela signifie que nous recevons constamment des signaux subliminaux quant à qui nous pouvons ou ne pouvons pas faire confiance.

S'il s'agit d'un processus naturel qui ne peut être arrêté, sommes-nous tous·tes condamné·e·s à exclure les personnes qui ne sont pas comme nous ? Heureusement, ce n'est pas le cas. Nous sommes capables de dépasser consciemment nos biais inconscients – mais pour ce faire, nous devons en être conscient·e·s.^{viii}

Note :

- Une façon de le faire est de passer l'un des [tests d'association implicite](#) de l'[Université Harvard](#).
- Une autre façon est de consulter le [Seeds Model®](#) qui regroupe les biais en cinq catégories : similarité, opportunité, expérience, distance et sécurité.
- D'autres biais possibles peuvent être trouvés à la page 13 du manuel JUMP sur la [façon de construire un lieu de travail inclusif](#).

Une fois conscient·e·s de nos préjugés, le travail commence. Nous pouvons nous préparer aux situations dans lesquelles ils peuvent être activés. Cela peut être fait au cas par cas, mais il est plus efficace d'identifier les moyens d'adapter les systèmes de manière à ce que les partis pris ne puissent pas affecter nos décisions. Dans un contexte organisationnel, l'impact est encore accru si toutes les parties prenantes sont associées à un tel processus de réflexion et d'adaptation des structures.^{ix}

3. TRANSFORMATION CULTURELLE DURABLE

La transformation culturelle d'une organisation a deux facettes interconnectées. L'une d'elles est la mise en œuvre de politiques, de processus, de stratégies, d'engagements, etc. qui créent une solide infrastructure d'inclusivité dans une organisation. L'autre est la culture d'une organisation, telle qu'elle est vue à travers ses valeurs, pratiques et croyances partagées. Les personnes qui travaillent dans une organisation, leurs compétences douces^x et leurs relations interpersonnelles en sont la clé.

a) Valeurs

La plupart des organisations culturelles, si ce n'est toutes, ont identifié les valeurs qui les définissent dans la poursuite de leurs missions, mais pas nécessairement celles qui définissent leurs cultures internes. Les définir n'est encore qu'une première étape. Nous devons ensuite les opérationnaliser, en traduisant ces valeurs en principes et comportements.

Ce processus peut impliquer de développer les compétences des personnels afin de leur donner les moyens de travailler conformément à nos valeurs communes, ainsi que de leur donner les compétences nécessaires pour se tenir mutuellement responsables. Ce processus établit des attentes claires, encourage les équipes et aide à créer un langage commun que chacun·e peut s'approprier.

La plateforme [Dare to Lead](#) de Brené Brown contient des ressources qui peuvent nous aider et notre équipe, à développer les valeurs et les comportements correspondants qui nous permettront d'opérationnaliser ces valeurs pour une culture inclusive.

Exemples de valeurs issus de la plateforme Dare to Lead :

- Demander de l'aide
- Développer l'intelligence émotionnelle
- Travailler avec les autres
- Réinitialisation après des revers, des déceptions et des échecs
- Construire de la confiance

Exemples de comportements^{xi} issus de la plateforme Dare to Lead :

- Je demande ce dont j'ai besoin au lieu de blâmer les autres ou de ressentir du ressentiment
- Je parle de ce que je ressens
- Je pratique la gratitude envers mon équipe et mes collègues
- Je suis capable d'identifier les principaux apprentissages dans les erreurs
- Je choisis de pratiquer mes valeurs plutôt que de simplement les professer

b) Sécurité psychologique et vulnérabilité

La sécurité psychologique est présente dans un environnement où les personnes se sentent incluses et capables de s'exprimer sans crainte de jugement ou de représailles. Des situations d'insécurité peuvent survenir lorsqu'on admet ne pas savoir quelque chose ou vouloir proposer une autre ligne de conduite, ou encore lorsqu'on admet un problème ou une erreur.

Une culture sans sécurité psychologique ne peut pas être inclusive, car elle empêche les personnes d'être elles-mêmes ou de demander de l'aide par peur du jugement. Une partie de la création d'un environnement psychologique sûr consiste à comprendre que les personnes ont des besoins individuels. Au-delà des dirigeants d'une organisation, les personnels doivent être en mesure de comprendre cela les uns des autres.

Un environnement psychologique sûr permet aux personnes d'être plus vulnérables les unes avec les autres. Définie par Brown comme "l'incertitude, le risque et la mise à nu émotionnelle", la vulnérabilité est un facteur nécessaire à l'inclusion et au sentiment d'appartenance ainsi que pour "la créativité, l'innovation et des liens plus authentiques avec votre équipe".^{xii}

Note :

Un modèle à consulter est le modèle **S.A.F.E.T.Y.™**, qui fonde la sécurité psychologique sur six moteurs sociaux : la sécurité, l'autonomie, l'équité, l'estime, la confiance et nous (facteurs individuels). Différentes personnes s'associeront à des degrés plus ou moins élevés à chaque facteur, ce qui déterminera nos besoins individuels en matière de sécurité psychologique.^{xiii}

c) Communauté de pratiques et responsabilité sociale

Les formations sur l'inclusion et la diversité doivent être proposées pour avoir un effet à long terme. Une façon d'y parvenir est d'encourager une "communauté de pratiques", dans laquelle tous les membres d'une équipe travaillent ensemble pour se tenir mutuellement responsables et ne pas laisser les mauvaises pratiques passer inaperçues.

Misant sur la sécurité psychologique, l'établissement d'une communauté de pratiques permet aux individus de nommer ce qui est douloureux ou blessant pour eux, dans un environnement où les autres les écoutent et les soutiennent. Tout en n'éliminant pas les sentiments d'inconfort et de honte qui peuvent survenir lors de partages d'expériences sur des sujets difficiles, cela renforce la résilience à la fois au niveau individuel et au niveau de l'équipe. C'est l'occasion d'apprendre ensemble au sein d'un groupe motivé à changer les choses.

Le processus de transformation culturelle doit être soutenu par un sens de la responsabilité politique et sociale pour avoir un impact, ce qui implique d'établir des méthodes de dialogue au sein d'une équipe pour s'interpeller

respectueusement quand nous disons quelque chose d'inapproprié ou de blessant, même inconsciemment. Cela participe au changement de comportement, à la base du changement de culture.^{xiv}

Nous devons nous attendre à faire des erreurs. Parlant de son expérience de membre d'un groupe marginalisé, le directeur musical Ernest Harrison met l'accent sur la nécessité de créer une culture dans laquelle "nous normalisons les bêtises et les excuses", mais aussi de l'importance d'être sensible à comment et quand nous le faisons.

Admettre nos erreurs et nous en excuser doit être fait le plus tôt possible, que d'autres personnes soient présentes ou non. Cependant, il est préférable d'attendre un moment privé avec la personne que nous avons blessée pour découvrir comment faire différemment à l'avenir, et si cette personne est prête à nous donner des conseils.^{xv}

d) Gérer la résistance

La résistance aux mesures DEI&B peut survenir pour plusieurs raisons, mais elle est généralement attribuable à un sentiment d'être menacé-e et/ou de ne pas être inclus-e dans le processus de développement. Bien qu'il ne soit pas nécessaire que chaque partie prenante d'une organisation participe directement à l'élaboration des politiques DEI&B, offrir la possibilité de participer peut aider à gérer la résistance avant qu'elle ne commence. Cela peut également aider à faire circuler un projet de texte-cadre pour commentaires afin de donner la possibilité de soulever toute préoccupation le plus tôt possible. Garder le processus de développement transparent et fournir des mises à jour sur les progrès peut également être approprié dans les processus à plus long terme.

Les formations internes doivent également être gérées avec sensibilité. Les recherches montrent que la formation obligatoire à la diversité peut en fait augmenter les préjugés au sein d'une organisation, car les personnels ont l'impression qu'on leur dit ce qu'ils-elles doivent penser.^{xvi} Une façon de rendre les formations efficaces est de se concentrer sur les interventions et les actions qui peuvent être faites, plutôt que, par exemple, sur l'apprentissage théorique des préjugés inconscients. Un autre moyen consiste à les rendre flexibles, en permettant aux équipes de choisir les sujets sur lesquels elles souhaitent en savoir plus et comment. Certaines personnes préfèrent les ateliers, d'autres les cours en ligne, et limiter la quantité d'apprentissage "obligatoire" peut considérablement augmenter la participation.^{xvii}

Une conversation calme pour comprendre les problèmes qui poussent quelqu'un à résister aux mesures DEI&B est inestimable. Dans ce contexte, il peut être utile de se référer au [modèle SCARF](#) de David Rock, par exemple, qui couvre cinq domaines clés qui influencent notre comportement et nous amènent à devenir peu communicatifs-ves dans une conversation si nous nous sentons menacé-e-s, à savoir : statut, certitude, autonomie, parenté et équité.

Le manque de compassion et de volonté pour appréhender l'altérité augmentera la résistance. Le processus de communication non violente de Marshall Rosenberg^{xviii} fournit un moyen de trouver un terrain d'entente avec n'importe qui, que ce soit dans notre vie personnelle ou professionnelle. Cette méthode a même été utilisée dans la médiation et la résolution de conflits internationaux. Fondée sur quatre principes (observation, ressenti, besoins et demandes), elle nous conduit vers l'empathie plutôt que le jugement et est un outil utile dans les processus de changement.

4. LEADERSHIP INCLUSIF

Dans un monde en évolution, les éléments de base traditionnels du leadership (élaborer des stratégies, donner des instructions, surveiller les performances, etc.) ne suffisent plus. Une étude sur le leadership inclusif menée par des consultant·e·s en capital humain chez Deloitte a révélé que "lorsque les personnes sentent qu'elles sont traitées équitablement, que leur unicité est appréciée, quelles ont un sentiment d'appartenance, et qu'elles ont une voix dans la prise de décision, alors elles se sentent incluses."^{xix} Pour qu'un·e leader en fasse une réalité, les chercheurs·es ont découvert qu'il y avait six traits qui jouaient un rôle clé :

- **Engagement**

Le·la leader inclusif·sive a un engagement fort envers la diversité et l'inclusion car cela s'aligne avec les valeurs personnelles du·de la dirigeant·e.

- **Courage**

Une direction inclusive est honnête au sujet de ses propres forces et faiblesses et est prête à remettre en question le statu quo.

- **Conscience des biais**

Les dirigeant·e·s inclusifs·sives sont conscient·e·s de leurs propres préjugés, des préjugés des autres et des préjugés structurels. Elles·ils prennent des mesures pour empêcher les biais affectant leurs décisions.

- **Curiosité**

Une direction inclusive comprend qu'elle ne sait pas tout et s'intéresse à l'opinion des autres. Elles·ils ont une grande tolérance face à l'incertitude.

- **Intelligence culturelle**

Les dirigeant·e·s inclusifs·sives sont confiant·e·s dans la gestion de la communication et de la coopération interculturelles.

- **Collaboration**

Le·la leader inclusif·sive favorise les opportunités de réunir des groupes divers et permet aux autres de prendre des décisions.^{xx}

Le leadership inclusif ne devrait pas être limité à la direction ou au secrétariat général d'une organisation culturelle. Les dirigeant·e·s d'aujourd'hui ont le pouvoir de former la prochaine génération afin que le leadership inclusif devienne la norme à l'avenir.

Suggestions :

- Mettre en avant le leadership inclusif comme une valeur fondamentale de notre organisation et l'utiliser dans le cadre des comportements convenus de notre équipe
- Veiller à ce que la capacité de leadership inclusif soit incluse dans les recrutements et que les six points ci-dessus soient abordés lors des entretiens d'embauche
- Intégrer des traits de leadership inclusifs dans les processus d'évaluation des performances, y compris les évaluations des perceptions des membres de l'équipe sur le leadership actuel
- Dans le cadre de notre communauté de pratiques, tenons-nous mutuellement responsables d'agir conformément aux caractéristiques du leadership inclusif
- Offrir un soutien et/ou une formation qui permettront aux membres de l'équipe de développer leurs traits de leadership inclusifs

5. LE RÔLE DU SECTEUR

Avec 95 % des organisations du secteur culturel européen constituées de microentreprises (employant moins de 10 personnes)^{xxi}, une grande partie des informations sur la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail peut sembler difficile, voire impossible à mettre en œuvre. Cependant, les organisations culturelles sont confrontées aux mêmes défis DEI&B, et il existe donc une opportunité pour les secteurs culturels et créatifs dans leur ensemble de s'unir et de partager des actions qui ne seraient pas viables au seul niveau de leur organisation.

Voici une brève sélection d'actions DEI&B recommandées qui nécessiterait une approche unie dans les secteurs culturels et créatifs :

a) Trajectoires de carrière et mentorat

La création de trajectoires de carrière claires est recommandée dans les grandes entreprises comme moyen d'augmenter la rétention des employé-e-s de groupes marginalisés, mais la plupart des organisations culturelles individuelles ne sont pas en mesure d'offrir de telles trajectoires. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de soutien de carrière que les organisations culturelles puissent offrir, surtout si elles travaillent ensemble.

Le Conseil des Arts d'Angleterre (Arts Council England) suggère de fournir "des opportunités de mentorat, d'observation et d'échange entre pairs et d'agir en particulier pour les groupes sous-représentés dans la main-d'œuvre" et de développer "des opportunités de réseautage pour le personnel souhaitant faire progresser leur carrière ou changer leur trajectoire de carrière au sein de la main-d'œuvre culturelle".^{xxii}

Les opportunités de mentorat peuvent être particulièrement bénéfiques et peuvent par exemple être basées sur une réunion en personne ou en ligne

une fois par mois. Cela pourrait être proposé à tous les niveaux dans les secteurs culturels et créatifs, avec des membres d'équipe intéressé·e·s, bénéficiant à la fois du mentorat de collègues plus expérimenté·e·s et capables de développer leurs propres compétences en leadership inclusif grâce au mentorat de collègues juniors.

b) Groupes d'affinité

Les groupes d'affinité, également connus sous le nom de groupes de ressources d'employé·e·s (ERG), sont des groupes de travail qui rassemblent des personnes partageant une caractéristique ou un contexte particulier, et leur permettent de partager leurs expériences et de soutenir le développement personnel et professionnel de chacun·e dans un espace sûr. Ces groupes sont également des catalyseurs de changement de culture au sein d'une organisation.

Avec l'amélioration significative des technologies de communication numérique ces dernières années, la réunion physique n'est plus un obstacle à la création d'un ERG européen du secteur culturel et créatif. La fonctionnalité de salle de discussion dans Zoom ou l'utilisation de la plateforme Wonder.me permettent une conversation constructive en petit groupe même si un plus grand nombre de personnes sont présentes.

c) Formons-nous ensemble

La formation est souvent conçue organisation par organisation, mais si la formation DEI&B pouvait être partagée entre plusieurs organisations, elle présenterait alors un certain nombre d'avantages. Ce serait une bonne opportunité de réseautage DEI&B, y compris pour les équipes de différentes structures qui n'auraient autrement pas la chance de se rencontrer. Cela favoriserait la diversité de points de vue dans l'espace commun, conduisant potentiellement à une pollinisation croisée des idées à travers les secteurs culturels et créatifs.

d) Augmenter la visibilité des emplois culturels

L'un des principaux problèmes lié aux dynamiques DEI&B dans nos secteurs est parfois appelé le "problème de pipeline", à savoir l'accès insuffisant à la culture, à l'éducation culturelle et aux opportunités d'emploi culturel pour les personnes issues de groupes marginalisés.

L'un des éléments de cette situation est le manque d'informations et d'opportunités de réseautage. Il pourrait être traité, par exemple, par un point d'information central en ligne, rassemblant des ressources et les histoires personnelles de ceux·celles qui ont travaillé dans différents domaines des secteurs culturels et créatifs, ainsi qu'en offrant des opportunités en ligne de se connecter par le biais de séances de questions-réponses.

Même au niveau organisationnel, certaines mesures pourraient être prises, notamment l'ajout d'une page carrières sur nos sites Internet sur la gestion culturelle dans nos propres secteurs.

Extraits traduits de l'anglais et adaptés par Yohann Floch (FACE).

Rapport complet coordonné par Sophie Dowden (European Choral Association-Europa Cantat) et préparé par les contributeurs·trices Isidora Andus (International Music Council), Carolyn Auclair (European Music Council), Sophie Dowden (ECA-EC), Silja Fischer (IMC), Yohann Floch (FACE), Jessica Henrich (ECA-EC), Manuela Matran (European Music Competitions for Youth), Fairouz Tamimi (Trans Europe Halles).
Relecture assurée par Nan van Houte (IETM).

Publication intégrale en anglais [ici](#), publiée en janvier 2022.

Le projet SHIFT est cofinancé par :



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement les opinions des auteur·rice·s, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans ce document.

Cette œuvre est protégée par une licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

SHIFT Culture partner networks



ON
THE
MOVE



ENDNOTES

- ⁱ European Choral Association – Europa Cantat (ECA-EC); ELIA - globally connected European network for higher arts education; European Music Council (EMC); European Union of Music Competitions for Youth (EMCY); Fresh Arts Coalition Europe (FACE); IETM - International network for contemporary performing arts; International Music Council (IMC); On the Move (OTM); Trans Europe Halles (TEH).
- ⁱⁱ J. Weisinger, R. Borges-Méndez et C. Milofsky, 'Diversity in the Nonprofit and Voluntary Sector', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45(1), Novembre 2015.
https://www.researchgate.net/publication/283827371_Diversity_in_the_Nonprofit_and_Voluntary_Sector
- ⁱⁱⁱ F. Linnehan et A.M. Konrad, 'Diluting diversity: Implications for intergroup inequality in organizations', *Journal of Management Inquiry*, Décembre 1999.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105649269984009>
- ^{iv} CIPD, *Building Inclusive Workplaces: Assessing the Evidence*, 2019, p. 9.
https://www.cipd.co.uk/Images/building-inclusive-workplaces-report-sept-2019_tcm18-64154.pdf
- ^v J. Weisinger, R. Borges-Méndez et C. Milofsky, 'Diversity in the Nonprofit and Voluntary Sector', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45(1), Novembre 2015.
https://www.researchgate.net/publication/283827371_Diversity_in_the_Nonprofit_and_Voluntary_Sector
- ^{vi} K. Crenshaw, 'Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics', *The University of Chicago Legal Forum*, 1989, pp. 139-167.
- ^{vii} CBM, *Disability Inclusive Development Toolkit*, 2017, p. 20.
https://www.cbm.org/fileadmin/user_upload/Publications/CBM-DID-TOOLKIT-accessible.pdf
- ^{viii} JUMP, *How To Build An Inclusive Workplace - Your Handbook For A Culture Of Trust, Respect And Inclusion*, no date, p. 11. http://jump.eu.com/wp-content/uploads/2019/07/JUMP_inclusion_booklet-1.pdf
- ^{ix} Child Care State Capacity Building Center, 'Use the SEEDS Model to Understand and Manage Our Biases', *Early Childhood Systems Building Resource Guide: Leadership*, 2021, pp. 5-8.
- ^x Les compétences douces, contrairement aux compétences techniques/dures, comprennent les compétences interpersonnelles, les compétences en communication, les compétences d'écoute active, la gestion du temps, l'empathie et d'autres compétences relationnelles.
- ^{xi} B. Brown, *Operationalizing Your Organization's Values*, 2021.
<https://daretolead.brenebrown.com/operationalizing-your-orgs-values/>
- ^{xii} B. Brown, *Daring Greatly*, 2012.
- ^{xiii} D. Radecki et al, *Psychological Safety: The key to happy, high-performing people and teams*, 2018.
- ^{xiv} B. Brown et A. Bethea, *Creating Transformative Cultures*, 2021.
<https://brenebrown.com/transcript/brene-with-aiko-bethea-on-creating-transformative-cultures/>
- ^{xv} ACDA Western, *DEI Virtual Series: Allyship with Ernest Harrison*, 2021, 26m20.
<https://www.facebook.com/acdawestern/videos/224170302781738>

^{xvi} D. Rock et H. Grant, Is Your Company's Diversity Training Making You More Biased?, 2017. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/your-brain-work/201706/is-your-company-s-diversity-training-making-you-more-biased>

^{xvii} A.-S. Pruitt et al, '5 Things We Learned About Creating a Successful Workplace Diversity Program', Harvard Business Review, 30 March 2018. <https://hbr.org/2018/03/5-things-we-learned-about-creating-a-successful-workplace-diversity-program>

^{xviii} M. Rosenberg, Nonviolent Communication: A Language of Life, 3rd Edition, 2015. <https://www.nonviolentcommunication.com>

^{xix} B. Dillon et J. Bourke, The Six Signature Traits Of Inclusive Leadership: Thriving In A Diverse New World, p.7. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-six-signature-traits-inclusive-leadership-020516.pdf>

^{xx} B. Dillon et J. Bourke, The Six Signature Traits Of Inclusive Leadership: Thriving In A Diverse New World, 2016, pp. 7-18. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-six-signature-traits-inclusive-leadership-020516.pdf>

^{xxi} Austrian Institute for SME Research and VVA Europe, Boosting the competitiveness of cultural and creative industries for growth and jobs, 2016. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/723a331a-d6be-45be-45e3-8475-8ce6ca0ee050>

^{xxii} Arts Council England, How to develop diverse leadership: Culture Change Guide, 2017, p.2. https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/How%20to%20develop%20diverse%20leadership_0.pdf