



# **Diversité et inclusion sur le marché du travail**

Le leadership inclusif comme outil

Congrès INSOS, 30.08.2023



# Programme

- Présentation
- Quelques définitions
- Business case de la diversité en entreprise
- Environnement inclusif au sein de l'entreprise
- Nos préjugés et discriminations
- Le leadership inclusif



# Présentation

- École hôtelière de Lausanne en 2011
- Accident en 2011
- Haute école d'économie de Lucerne en 2015
- Centre logistique de l'armée – Grolley dès 2016
- Sensability dès 2019





# Sensability

- Association qui promeut la diversité, l'égalité et l'inclusion
- Nous proposons à nos clients :
  - des offres de formation
  - du consulting
  - de l'accompagnement dans les processus de changement
- (Presque) tous nos collaborateurs vivent avec un handicap
- Nous vivons nous-mêmes l'inclusion



# Définitions



*©lana Miroshnichenko / ISTOCK*



# La diversité

- Des différences
  - Individuelles: la personnalité, les compétences, les préférences, etc
  - Collectives: la culture, la religion, etc
- Critères de discrimination
- Descriptive et statique





# Les stéréotypes et préjugés

- Le stéréotype est un pari statistique du cerveau
- Ceci permet une gestion rapide de l'information mais entraîne:
  - la dépersonnalisation
  - la dévalorisation
  - la méconnaissance
  - le figement
- Le préjugé est une intention de comportement





# La discrimination

- C'est une concrétisation d'un préjugé par l'acte
- Traîtement défavorable en raison d'un critère de discrimination
- Critères les plus connus (monde du travail) :
  - genre
  - âge
  - origine
- 8 champs d'application pour le monde du travail en Suisse<sup>3</sup>





## Critères discriminants en Suisse, ...[en raison de:]

- de leur appartenance à une race,
- de leur sexe ( LEg: fondé ou lié à l'état civil, la situation familiale, une grossesse)<sup>3</sup>
- de leur âge,
- de leur langue,
- de leur situation sociale,
- de leur mode de vie,
- de leurs convictions
  - religieuses,
  - Philosophiques et
  - politiques
- en raison de leur handicap. (LHand) / déficience corporelle, mentale ou psychique.





## Critères discriminants en France, ...[en raison :]<sup>2</sup>

- de l'origine,
- du sexe,
- d'une situation de famille,
- d'une grossesse,
- d'une apparence physique,
- de la situation économique,
- du patronyme,
- du lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire,
- de l'état de santé,
- d'une perte d'autonomie,
- d'un handicap,
- d'une caractéristique génétique,
- des mœurs,
- de l'orientation sexuelle,
- de l'identité de genre,
- de l'âge,
- d'opinions politiques,
- d'activités syndicales,
- de la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français,
- de l'appartenance à :
  - une ethnie,
  - une nation,
  - une prétendue race ou
  - une religion déterminée.





# La discrimination en chiffres

- En Suisse:
  - Salaire des femmes/hommes, -7,8%<sup>5</sup>
  - Moins de légitimité à travailler si mère<sup>8</sup>
- En France:
  - Salaire des femmes/hommes, -4%<sup>4</sup>
  - Grande taille = meilleure carrière<sup>6</sup>
  - Corpulence abordée en entretien, 11% des chômeurs<sup>7</sup>
- Aux États-Unis
  - Prime à la beauté allant de -10% à +30%<sup>15</sup>





# Le management de la diversité

- « L'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relève, de façon implicite ou explicite, de la lutte contre les discriminations et de la recherche de l'égalité des chances pour tous, au sein des entreprises et des organisations, de l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation. »<sup>10</sup>



Barth, I., Falcoz, C.



# Le « business case » de la diversité

## Chances

- Variété de perspectives
- Innovation et créativité
- Meilleures décisions<sup>11</sup>
- Taux d'absentéisme<sup>16</sup>
- Rétention des talents
- Adaptation à la clientèle diverse
- Amélioration de la réputation

## Risques

- Mise en œuvre complexe
- Résistance au changement
- Besoin de mesures concrètes
- Réactions externes négatives
- Évaluation compliquée des résultats

Le seul facteur de différenciation est un leader inclusif<sup>12</sup>



# «Inclusion Index» de Saint-Gall<sup>17</sup>

- 4 axes:
  - Authenticité
  - Appartenance
  - Égalité des chances
  - Diversité des perspectives





# Nos préjugés et discriminations

## Instructions

Allez sur  
[www.menti.com](http://www.menti.com)

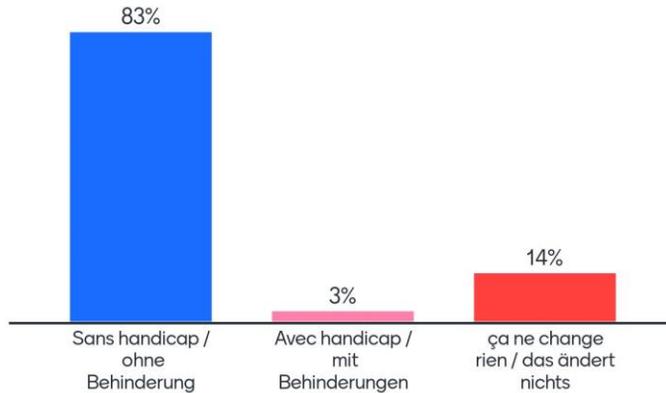




# Nos préjugés et discriminations

- Vous recherchez un emploi, dans quelle situation avez-vous le plus de chance ?

Mentimeter





# Nos préjugés et discriminations II

- Ces deux collègues de travail, ayant les mêmes compétences, vous donnent un avis contradictoire, lequel écoutez-vous ?

Mentimeter



61%



39%





# Nos préjugés et discriminations IV

Ce qui nous biaise:

- La différence
- L'illogisme
- La justesse du monde
- Le biais d'auto-complaisance
- Le biais de confirmation
- L'effet de halo

Ce qui nous façonne:

- La culture
- La religion
- L'éducation
- La famille
- Les amis
- Les hobbies





# Le leadership inclusif, les modes mentaux

## Le mode mental automatique

- La routine
- La persévérance
- La simplification
- La certitude
- L'empirisme
- L'image sociale

## Le mode mental adaptatif

- La curiosité
- La souplesse
- La nuance
- La relativité
- La réflexion
- L'opinion personnelle





# Le leadership inclusif, une approche<sup>13</sup>

- L'auto-réflexion
- La vision commune
- La construction et l'entretien des relations
- Le changement



**INCLUSIVE  
LEADERSHIP**



# Conclusion

- N'oubliez pas :
  - La diversité de vos collaborateurs est une chance, l'inclusion c'est la saisir.
  - Dans l'inclusion, la diversité n'a plus à être défendue, c'est une donnée.<sup>16</sup>



# Tests

## Lien

- Sensability, 4 séminaires pratiques sur l'inclusion dans le monde du travail ([de](#))
- Êtes-vous un leader inclusif ? ([de/en](#)), développé dans le cadre de l'EU project 'Inclusive Leadership'
- « Project Implicit », 17 tests pour mettre en évidence vos biais cachés ([en](#)), développé par des psychologues d'Harvard, de l'université de Virginie et de l'université de Washington



# Sources

1. Transfair, Discrimination au travail, Transfair ([fr](#)/[de](#))
2. LOI n° 2008-496 du 27 mai [...]de la lutte contre les discriminations ([fr](#))
3. Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes, Art. 3 ([fr](#)/[de](#))
4. Insee, Dans le secteur privé, l'écart de salaire entre femmes et hommes, 2023 ([fr](#))



## Sources II

5. Office fédérale de la statistique, *Enquête suisse sur la structure des salaires 2020*, 2022 ([fr](#)/[de](#))
6. Herpin, N., *La taille des hommes: son incidence sur la vie en couple et la carrière professionnelle*, ÉCONOMIE ET STATISTIQUE N° 361, 2003 ([fr](#))
7. Défenseur des droits et l'OIT , *9e édition du Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi - « Le physique de l'emploi »*, Études et résultats, 2016 ([fr](#))



## Sources III

8. Bornatici, C., Gauthier, J.-A., Le Goff, J.-M., *Les attitudes envers l'égalité des genres en Suisse, 2000-2017*, Social Change in Switzerland, N° 25, 2021 ([fr](#))
9. Office fédérale de la statistique, *Participation au marché du travail*, 2021 ([fr](#)/[de](#))
10. Barth, I., Falcoz, C., *Le management de la diversité enjeux, fondements et pratiques*, 2019, L'Harmattan



## Sources IV

11. Cloverpop, *Hacking diversity with Inclusive Decision Making*, 2017 ([en](#))
12. Bresman, H., Edmondson, A. C., *Research: To Excel Diverse Teams Need Psychological Safety*, Harvard Business Review, march 2022 ([en](#))
13. Bortini, P., Paci, P., Rise, A., Rojnik, I., *Inclusive Leadership, Theoretical framework 20*, 2018 ([de/en](#))



## Sources V

14. Depond, L., Intelligence relationnelle et inclusion, un peu de neurosciences pour développer la diversité en entreprise, 2023, Dunod
15. Hamermesh, D., *Beauty Pays – Why Attractive People are More Successful*, Princeton University Press, 2013
16. Barth, I., *Manager la diversité - de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*, 2018, Dunod



# Sources VI

17. Mindstep ([de](#))