

# JUMP

SOLUTIONS FOR EQUITY AT WORK

## L'INCLUSION : LA FORCE DE VOTRE CULTURE D'ENTREPRISE

Le guide pour instaurer une culture de confiance et de respect, moteur d'une meilleure performance collective.



Avec le soutien de

**equal.brussels**   
gelijke kansen | égalité des chances

# TABLE DES MATIÈRES

- CRÉER UNE CULTURE INCLUSIVE DANS VOTRE ORGANISATION
- COMMENT FAIRE ?
- LES FONDAMENTAUX
  1. Diversité - Inclusion
  2. Équité - Égalité
  3. Assimilation - Intégration - Inclusion
  4. Parité - Mixité
  5. Actions positives - Discrimination positive
  6. Intersectionnalité
  7. Plancher collant - Parois de verre - Plafond de verre
  8. Sexe - Genre - Sexisme
  9. Biais - Stéréotypes
  10. Micro-agressions - Discrimination
- DIX OUTILS POUR AVANCER VERS L'INCLUSION
  1. Découvrir nos angles morts et nos biais cognitifs
  2. Chasser les biais dans toute décision
  3. Découvrir l'opposition insider / outsider
  4. Promouvoir la sécurité psychologique
  5. Organiser la récolte du feed-back en matière d'inclusion
  6. Pratiquer la communication inclusive
  7. Pratiquer le "Flip it to test it"
  8. Appliquer la tolérance zéro face au sexisme et aux comportements inacceptables
  9. Mener des réunions inclusives
  10. Mesurer l'impact en fonction des objectifs chiffrés et responsabiliser les managers
- LES SOLUTIONS JUMP

## Editrice et co-autrice

**Isabella Lenarduzzi**, fondatrice et directrice de JUMP

## Equipe de rédaction

**Patric Jean**, réalisateur et expert en questions sociales, expert associé chez JUMP

**Christine Cecil**, experte associée chez JUMP

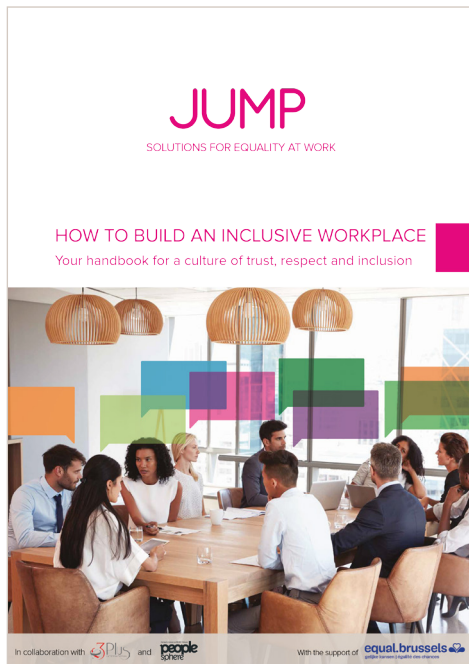
**Dorothy Dalton**, experte partenaire chez JUMP

**Amélie Gonzo**, enseignante

**Stéphanie Tinel**, responsable de projets chez JUMP

En 2019, JUMP a publié un premier manuel intitulé "How to Build an Inclusive Workplace" disponible uniquement en anglais. Ensuite, afin d'intégrer les changements survenus avec la pandémie, nous avons publié en 2022 un nouveau manuel, intitulé « Repenser l'inclusion dans le nouveau monde du travail » disponible en français et en anglais. Les 3 guides sont téléchargeables sur notre site web : [www.jump.eu.com/resources/inclusion](http://www.jump.eu.com/resources/inclusion)

Vu le succès de ces publications, JUMP vous propose ce **nouveau guide pratique** à l'inclusion, qui intègre les évolutions récentes et de nouveaux instruments pour fournir des réponses concrètes et des outils adaptés aux entreprises.



JUMP offre aussi plusieurs dizaines de **boîtes à outils** et de webinaires sur des sujets spécifiques à l'égalité professionnelle : Comment mesurer et fixer des objectifs, Mentoring/ sponsoring, Ecart de salaire, Engager les hommes dans l'inclusion, Transformer sa culture d'entreprise, Recruter des femmes dans le numérique, ...

<https://jump.eu.com/resources-toolboxes/>

Et enfin, JUMP met à votre disposition des moyens pour combattre le sexisme en entreprise:

- Un guide pour managers et RH « Comment libérer mon entreprise du sexisme » qui contient l'essentiel des éléments de compréhension de la mécanique sexiste, deux auto-diagnostics et de nombreuses fiches pratiques.
- Une série de [15 posters](#) à afficher dans les entreprises pour sensibiliser le personnel au sexisme et aux discriminations croisées. Les posters peuvent être personnalisés par l'entreprise avec son logo et un message spécifique (par exemple le contact du ou de la référent.e sexisme).
- Des vidéos tutorielles pour exercer votre sens de la répartie aux remarques sexistes, racistes et homophobes. Le tout est disponible gratuitement ici : [www.jump.eu.com/resources/sexism](http://www.jump.eu.com/resources/sexism)

JUMP vous accompagne dans votre ambition de transformation de votre culture organisationnelle avec ses outils de diagnostic, de conseils stratégiques et de sensibilisation ou formation. Contactez- nous ! [academy@jump.eu.com](mailto:academy@jump.eu.com)

# CRÉER UNE CULTURE INCLUSIVE DANS VOTRE ORGANISATION



Cinq ans après la publication du guide JUMP en anglais "How to build an inclusive workplace", le nombre d'entreprises qui ont fait de la diversité et inclusion (DEI) un sujet stratégique a considérablement augmenté. Désormais, la pression est plus forte pour être exemplaire et pour contribuer positivement aux « Objectifs de Développement Durables » des Nations Unies. Et ce, malgré une charge violente contre ces principes, venue des Etats-Unis, à laquelle il ne faudrait pas succomber.

En effet, les entreprises ont plus que jamais besoin de l'innovation que la diversité peut apporter ainsi que de l'agilité et de la flexibilité pour prospérer dans un monde de plus en plus complexe. Des sujets, tels que le bien-être et l'engagement des employé-es, ont été propulsés en tête de liste des priorités. Les mouvements "#MeToo" et "Black Lives Matter" ont renforcé la nécessité de revoir les pratiques managériales et la culture de l'entreprise. Dans de nombreuses entreprises, on est enfin passé du « pourquoi » au « comment ».

La transformation culturelle est lente, et les bonnes intentions ne suffisent pas pour lever les obstacles et inégalités toujours présents. Malgré les investissements dans les initiatives de diversité et d'inclusion, nous constatons un décalage entre les déclarations et les résultats. Nombreux-ses dirigeant-es reconnaissent l'importance d'une culture inclusive, mais ils-elles sont confronté-es à la difficulté d'en faire une priorité en raison de la nécessité de fournir des résultats dans un environnement de plus en plus complexe et imprévisible. Cela génère des frustrations et une certaine dose de découragement ("gender fatigue", "diversity fatigue").

Les stéréotypes et les biais inconscients restent l'un des principaux obstacles à l'inclusion. Les biais sont des automatismes cognitifs qui agissent comme des filtres que nous apposons sur les informations à notre disposition. De ce fait, nos décisions peuvent être erronées ou injustes, ce qui peut nous conduire à favoriser ou à discriminer une personne ou une catégorie d'individus – que ce soit de façon consciente ou inconsciente.



*« Il est de plus en plus rare de constater qu'un élément de performance économique ne soit pas positivement affecté par le partage de la gouvernance entre les femmes et les hommes. »*

Meredith Jones, Consultante et autrice spécialiste  
du secteur des investissements

## LE SENTIMENT D'INCLUSION



- RECONNU·E
- CONSIDÉRÉ·E
- RESPECTÉ·E
- SOUTENU·E
- FIER·ÈRE





# COMMENT FAIRE ?

Devenir une organisation inclusive nécessite une transformation culturelle. Cela implique la mise en place de trois éléments organisationnels clés pour stimuler le changement.

1

## ENGAGER LE LEADERSHIP.

Comprendre les avantages de la diversité et de l'inclusion pour votre entreprise et se positionner en tant que modèle et ambassadeur.

2

## FAIRE ÉVOLUER LE SYSTÈME.

Examiner les processus organisationnels qui favorisent ou entravent la réalisation de vos objectifs en matière de diversité et d'inclusion.

3

## ÉVOLUER INDIVIDUELLEMENT.

Reconnaître comment chaque individu peut apprendre à gérer ses propres biais et comportements afin de favoriser le succès de l'entreprise.

## LES PILIERS DE VOTRE STRATÉGIE D&I POUR PROMOUVOIR UNE CULTURE D'INCLUSION

### PHASE I

Sensibiliser et aligner votre direction

Dirigeant-es

LEADERSHIP  
INCLUSIF

### PHASE II

Développer les compétences de vos managers

Tous les Managers

COMPORTEMENTS  
INCLUSIFS

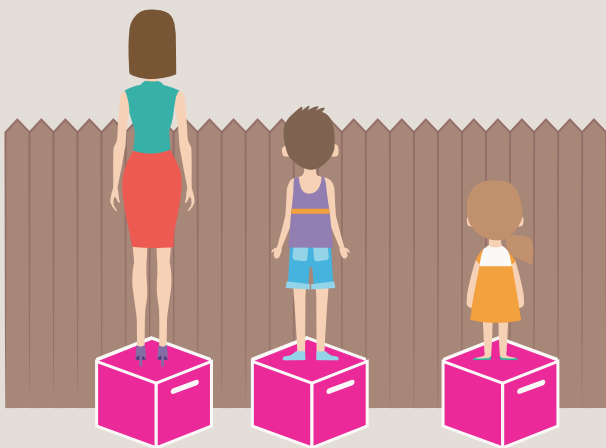
### PHASE III

Former les employé-es et adapter les systèmes

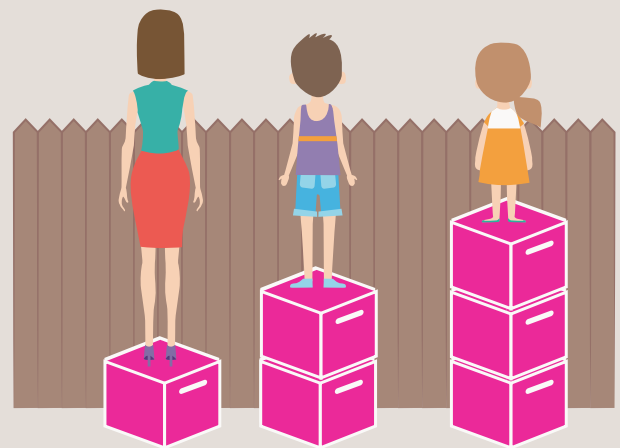
Tout le personnel  
et les systèmes RH

SYSTÈMES  
INCLUSIFS

# LES FONDAMENTAUX



*Égalité*



*Équité*

# 1. DIVERSITÉ - INCLUSION

La **DIVERSITÉ** est la caractéristique d'un groupe dont les membres présentent des singularités et différences par opposition à un groupe homogène. Celles-ci sont parfois **visibles** (âge, genre, couleur de peau, apparence physique, handicap physique) et aussi **non visibles** (types de personnalité, style d'apprentissage, éducation et contexte socio-économique, croyances religieuses et politiques, orientation sexuelle, ...). **La diversité est donc un fait** et peut partiellement se mesurer.

**L'INCLUSION** est un choix. C'est un ensemble de comportements conscients. Une culture inclusive sur le lieu de travail prend en compte les différences individuelles en créant un sentiment d'appartenance et de respect afin que nous puissions tous et toutes avoir les mêmes possibilités pour réussir et donner le meilleur de soi.



*La diversité,  
c'est le mélange*



*L'inclusion, c'est la recette pour  
savourer le meilleur mélange*

## 2. ÉQUITÉ - ÉGALITÉ

**L'ÉQUITÉ** vise à garantir un traitement juste, l'égalité des chances, et un accès équitable aux informations et aux ressources. C'est le principe selon lequel, pour obtenir une véritable égalité des chances, il faut que chaque personne reçoive ce dont elle a besoin en tenant compte de tous ses paramètres et désavantages sociaux : c'est la place de parking réservée aux porteurs de handicap ; c'est le ticket de transport à prix réduit permettant aux étudiant·es et retraité·es de se déplacer ; c'est la bourse d'études. Au travail, l'équité implique que les écarts liés aux inégalités soient neutralisés par des actions positives qui contrecarrent les biais, les résistances et la culture d'exclusion. Le principe d'équité s'oppose au mythe de la méritocratie qui présume, au nom d'une égalité supposée déjà acquise, que tout le monde devrait recevoir la même chose, sans tenir compte de désavantages sociaux.

**L'ÉGALITÉ** est un principe consistant à conférer les mêmes droits, autonomie, responsabilité, participation et visibilité aux femmes et aux hommes dans toutes les sphères de la vie publique et privée. L'égalité s'oppose à l'inégalité et non à la différence. Être égaux ne signifie pas être identiques.

Il faut néanmoins différencier l'égalité formelle (en droits), et l'égalité réelle, c'est-à-dire la manière dont les principes égalitaires sont réellement mis en action dans toutes les sphères sociales. Actuellement, une différence notable est mesurée dans presque tous les domaines entre les deux notions.

### L'ÉQUITÉ POUR TENDRE VERS L'ÉGALITÉ

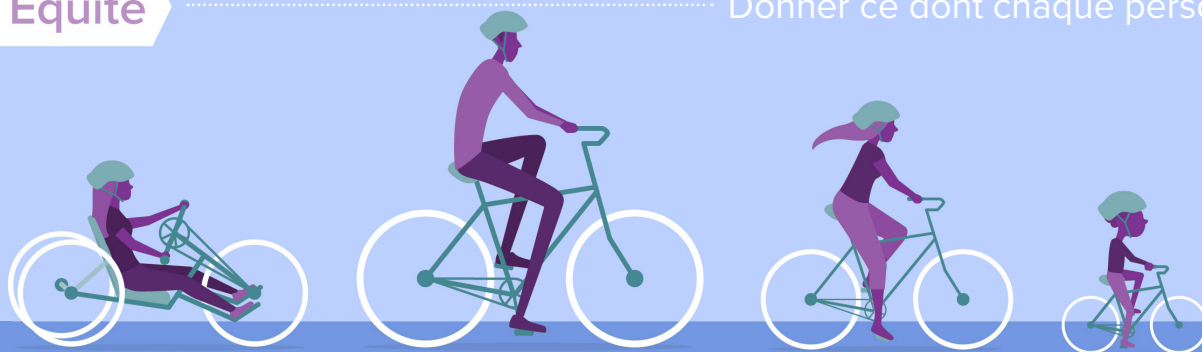
#### Égalité

Donner la même chose à tout le monde



#### Équité

Donner ce dont chaque personne a besoin





### 3. ASSIMILATION - INTÉGRATION - INCLUSION

Tout groupe a sa propre culture, ses propres références, ses normes dominantes autour desquelles tout le monde s'entend sans avoir besoin de les repréciser. La culture d'une entreprise en est un bon exemple.

Au travail, il s'agit souvent de normes masculines, hétérosexuelles, blanches, de personnalités extraverties et charismatiques, ... qui reflètent la culture du pays d'origine de l'organisation, de son histoire et de son secteur d'activité.

La plupart des personnes qui correspondent à la norme dominante ne se rendent pas compte qu'elles font partie de ce groupe d'**INSIDERS**. Pour un **OUTSIDER**, ces cultures peuvent générer un sentiment d'**EXCLUSION** car elles nécessitent de s'adapter pour se « fondre » dans le décor.

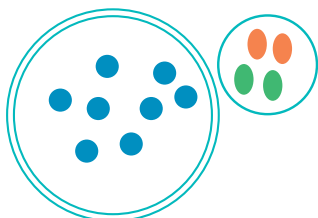
Ces cultures **NON-INCLUSIVES** constituent un obstacle aux relations de confiance entre les personnes et empêchent le sentiment d'appartenance et d'équité.

**L'ASSIMILATION** est un comportement par lequel les gens se sentent obligés d'adapter leur style ou leur personnalité pour s'intégrer dans un groupe ou dans une culture dominante. Très souvent, ces personnes choisissent de cacher leurs différences individuelles pour éviter les stéréotypes négatifs, l'exclusion ou le harcèlement. Historiquement, c'est ce qui a poussé des familles à changer leur patronyme ou utiliser des prénoms locaux pour devenir invisibles. C'est exactement le même principe au travail quand l'inclusion n'est pas au rendez-vous.

**L'INTÉGRATION** est le système qui permet à une personne différente (par son origine ou son sexe par exemple) d'intégrer un groupe ou une entreprise mais en conservant un statut particulier. Par exemple, dans les entreprises où l'on cantonne les femmes ou les personnes en situation de handicap à certaines fonctions.



#### SÉGRÉGATION



#### INCLUSION

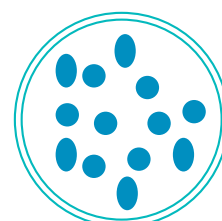


Le cercle représente le groupe dominant

#### INTÉGRATION



#### ASSIMILATION



## WOMEN POWER



51%

DE LA POPULATION



60%

DES DIPLOMÉ·ES



80%

DES CONSOMMATEUR·RICES  
DES BIENS DE CONSOMMATION

## 4. PARITÉ -MIXITÉ

La **PARITÉ** est atteinte quand il y a environ **50%** de femmes et **50%** d'hommes dans un groupe ou une entreprise.

La **MIXITÉ** est atteinte quand aucun des deux sexes n'occupe moins de 40% des postes, positions, ou sièges d'une assemblée. 33% est généralement considéré comme la masse critique en dessous de laquelle l'atout de la diversité ne fonctionne pas ou presque pas.

## 5. ACTIONS POSITIVES - DISCRIMINATION POSITIVE

On parle de **DISCRIMINATION POSITIVE** au travail lorsqu'une personne est choisie pour son appartenance à un groupe (de sexe, d'origine ou autre) alors qu'elle n'a pas forcément le même niveau de compétence que les autres candidat·es. La discrimination positive est interdite en Europe.

Les **ACTIONS POSITIVES** autorisées par la Cour de justice de l'Union européenne sont des dispositions réglementaires temporaires qui s'adressent exclusivement à un groupe de personnes sous-représentées, pour rétablir l'égalité de traitement. C'est donc une action collective et non individuelle qui respecte l'exigence première de compétence pour un travail donné.

Des **QUOTAS** et des objectifs chiffrés peuvent faire partie de ces outils.

## 6. INTERSECTIONNALITÉ

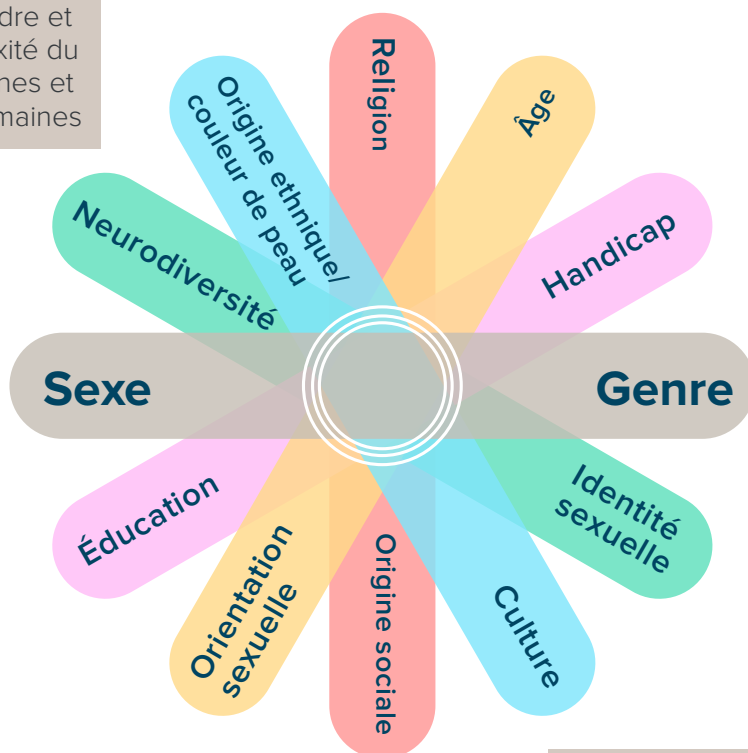
L'**INTERSECTIONNALITÉ** est une notion sociologique qui désigne la manière dont les différentes formes d'oppression comme le sexisme, le racisme, l'homophobie, le classisme, le validisme, la transphobie, et d'autres, s'articulent et se renforcent mutuellement. L'intérêt de ce concept est qu'il permet de comprendre que les expériences ne sont pas uniformes, qu'elles dépendent de l'ensemble de nos caractéristiques individuelles et de penser la complexité des inégalités sociales.

Pour traiter les inégalités, il est essentiel de comprendre comment des catégories telles que le genre, l'origine ethnique et la classe sociale se chevauchent, plutôt que de les traiter isolément et distinctement.

Prendre conscience de l'impact de l'intersectionnalité sur chaque personne, tant dans le domaine professionnel que personnel, est fondamental. Cela permet d'éviter les angles morts, de garantir la pertinence des approches en matière de diversité, d'équité et d'inclusion dans les entreprises et dans la société, tout en favorisant le respect de chaque individu.

### INTERSECTIONNALITÉ Tout le monde a des identités multiples

Outil pour comprendre et expliquer la complexité du monde, des personnes et des expériences humaines



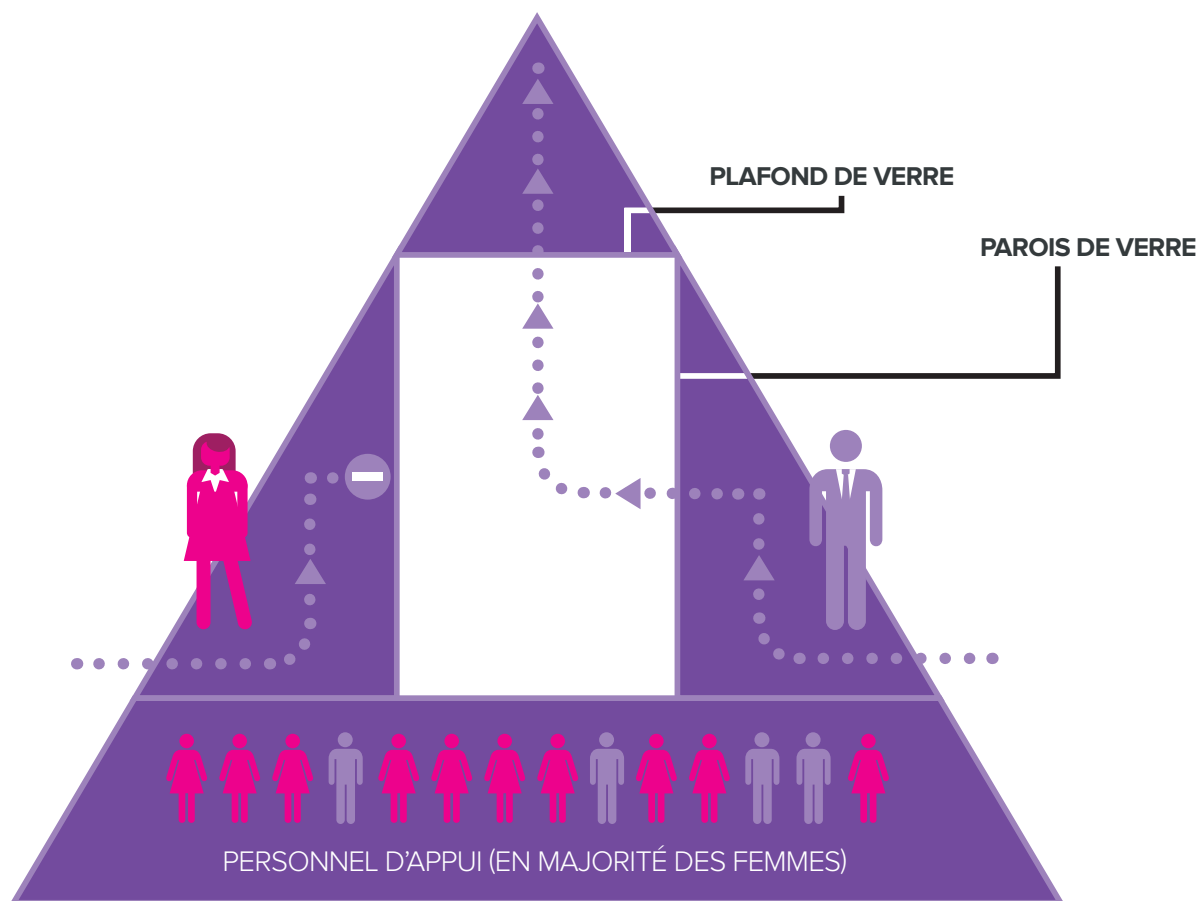
Outil pour analyser comment les rapports de pouvoir imbriqués influent sur les rapports sociaux des individus et leur trajectoire de vie

## 7. PLANCHER COLLANT - PAROIS DE VERRE - PLAFOND DE VERRE

Le « **PLANCHER COLLANT** » désigne le fait que les femmes sont cantonnées à leur niveau d'entrée dans l'entreprise. Elles « disparaissent des radars » et ont donc moins ou pas de perspectives d'évolution professionnelle.

Les « **PAROIS DE VERRE** » : les femmes se trouvent plus souvent dans des fonctions de support qui sont sous-valorisées pour le même niveau de responsabilité. Cela impacte leur évolution professionnelle et leur rémunération.

Le « **PLAFOND DE VERRE** » désigne le ou les niveaux hiérarchiques où le nombre de femmes décroît proportionnellement au niveau inférieur.



## 8. SEXE - GENRE - SEXISME

Le **SEXE** d'un individu ou d'un animal est l'ensemble des caractéristiques biologiques qui définissent les mâles et femelles.

Le **GENRE** se réfère aux rôles normatifs qui sont déterminés culturellement (tâches, positions sociales, comportements, ...) et s'imposent aux hommes et aux femmes. Historiquement, le genre s'est construit sur base de la binarité des sexes.

Le **SEXISME** est une discrimination entre individus fondée sur le sexe et s'appuyant sur une vision hiérarchique où le masculin l'emporte sur le féminin. Cela va de propos dévalorisants utilisant ou non l'humour (sexisme ordinaire) jusqu'aux pires violences physiques et sexuelles. On parle de « sexisme systémique » car d'une part, il est inscrit dans la culture depuis des millénaires et d'autre part, toutes les formes de sexisme se renforcent pour faire système (par opposition à des événements individuels ou faits divers sans relation entre eux) en se justifiant les unes les autres.

## 9. BIAIS - STÉRÉOTYPES

Les **BIAIS** cognitifs sont des raccourcis mentaux ou des filtres entre nos observations et la façon dont on les juge, auxquels tout le monde est soumis. Ils agissent comme une distorsion dans le traitement de l'information (à la manière d'une illusion d'optique). Nous ne pouvons pas éliminer les biais, mais seulement les contrôler.

Les **STÉRÉOTYPES** sont des croyances partagées par un groupe à propos d'un autre groupe. Ils font l'hypothèse que tous les membres d'une catégorie (femmes, noirs, etc.) agissent et pensent de manière similaire. Ils fonctionnent souvent sur une base binaire (femme-homme, autochtones-étrangers, ...). Les stéréotypes peuvent être positifs ou négatifs.

Les **STÉRÉOTYPES DE GENRE** sont des croyances culturelles sur les différences entre les hommes et les femmes, leurs compétences, leurs aptitudes, leurs ambitions et leurs comportements. Les stéréotypes de genre renforcent la hiérarchie entre les femmes et les hommes.

Les **PRÉJUGÉS** (positifs ou négatifs) concernent des jugements simplificateurs sur une personne avant de la connaître (par rapport au groupe auquel elle est assignée). Ils s'appuient sur les stéréotypes.

Les préjugés sont **ETHNOCENTRÉS**, on va juger l'autre à partir de soi.

**STÉRÉOTYPE** : Les femmes sont plus sensibles que les hommes



**BIAIS DE GENRE**

**BIAIS NÉGATIF**

Parce que les femmes sont plus sensibles, elles ne feront pas de bonnes dirigeantes.

**DISCRIMINATION :**

Je n'engagerai pas une femme comme dirigeante.

**BIAIS POSITIF**

Comme les femmes sont plus sensibles, elles seront meilleures dans leur gestion de la famille.

**DISCRIMINATION :**

Je n'embaucherai pas une femme car elle risque de donner la priorité à sa famille plutôt qu'à sa carrière.

## Principaux biais au travail

Biais	Définition	Exemples
<b>Biais d'affinité</b>	Réflexe favorisant les personnes qui me ressemblent (même trait personnel, même diplôme, ...), tout en ressentant de l'inconfort face à celles qui sont différentes de moi.	« Ah vous avez aussi étudié dans telle université ? » « Vous pratiquez aussi le tennis ? » Sous-entendu : « Nous allons nous entendre ! ».
<b>Biais de confirmation</b>	Biais consistant à ne retenir que les éléments qui confirment une idée préconçue, une première impression ou un stéréotype.	« Je pense que le télétravail est moins productif. La preuve, Olivier télétravaille et ses résultats sont médiocres. »
<b>Biais de conformité</b>	S'inspirer des pensées et des comportements des autres (supérieurs par exemple) et adopter l'opinion majoritaire.	« Si tout le monde voit ça comme ça, c'est que c'est vrai. »
<b>Effet de halo</b>	Consiste à attribuer inconsciemment des qualités positives à une personne, ou une idée en se basant sur une seule caractéristique saillante (comme le sexe, l'apparence ou l'origine).	« J'ai trouvé ce candidat très soigné. Il me donne confiance. »
<b>Effet Cornes ("Horns")</b>	Effet Halo en version négative.	« Ce candidat a des tatouages. Il ne sera pas pris au sérieux chez nous. »
<b>Biais de beauté</b>	Jugement favorable (en termes de compétence) en raison de l'attractivité physique de la personne.	« Elle a une sacrée présence. Les managers vont l'adorer. »
<b>Biais de similarité</b>	Supposition inconsciente que les autres partagent les mêmes valeurs, pensées et croyances que vous.	« Elle sera une bonne employée ; elle est bénévole à la Croix-Rouge. »
<b>Biais de contraste</b>	Dévalorisation des capacités d'une personne en les comparant à d'autres personnes que vous avez récemment évaluées.	« Il est aussi âgé que Sophie. Il ne tiendra pas le coup non plus. »
<b>Biais d'attribution</b>	Dresser un lien de causalité à un phénomène, de façon erronée.	« Elle vient d'avoir un bébé. Elle ne sera pas intéressée par cette mission. » « Si j'ai échoué, c'est parce que les conditions étaient injustes. »

## 10. MICRO-AGRESSIONS - DISCRIMINATION

Les **MICRO-AGRESSIONS** sont des paroles, des gestes ou des comportements d'apparence banale mais qui, en réalité, ont un caractère hostile, péjoratif ou insultant envers une personne ciblée parce qu'elle appartient à une communauté. L'hostilité de l'auteur·rice de l'agression n'est pas nécessairement intentionnelle.

Comme le fait de s'entendre très souvent demander d'où l'on vient à cause d'une couleur de peau différente de la majorité ou le fait de se voir rappeler en permanence que l'on n'est pas hétérosexuel·le. Ces comportements peuvent partir d'une bonne intention mais c'est souvent

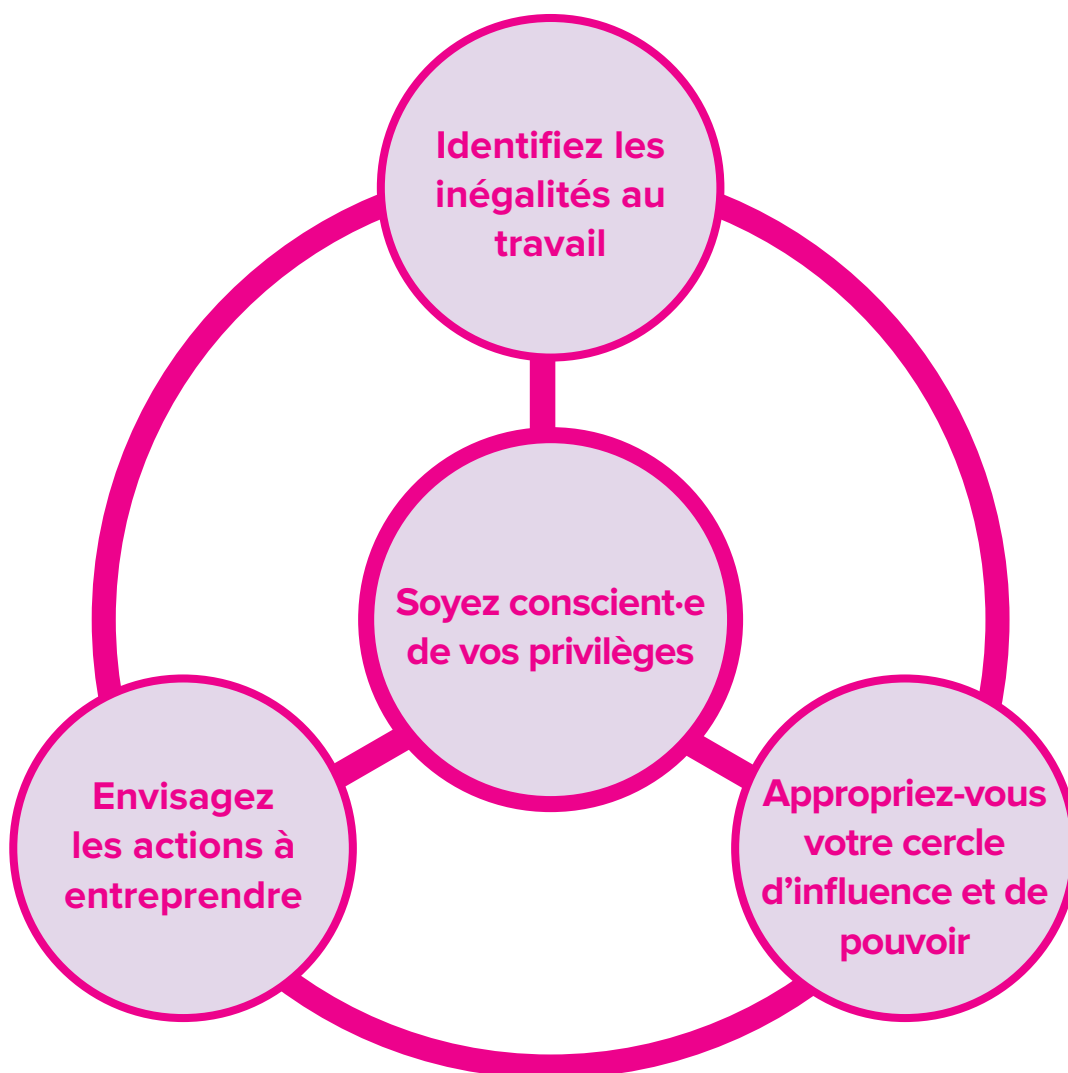
leur répétition qui génère l'inconfort, le sentiment de ne pas être comme « il faut », de ne pas correspondre à la « norme » donc à la culture dominante de la société ou de notre entreprise.

La **DISCRIMINATION** est le comportement qui est induit par les stéréotypes et les préjugés. Il consiste à appliquer un traitement différentiel et inégal à des personnes ou des groupes en raison de leur origine, de leur appartenance ou de leurs opinions, réelles ou supposées.



# DIX OUTILS POUR AVANCER VERS L'INCLUSION

## LE MODÈLE D'ALLIANCE ACTIVE DE 'LEAN IN'\*



\*<https://leanin.org>



# 1. DÉCOUVRIR NOS ANGLES MORTS ET NOS BIAIS COGNITIFS

Un **biais cognitif** est un schéma de pensée trompeur et faussement logique à la manière d'une illusion d'optique. Cette distorsion du jugement permet à l'individu de prendre une décision rapidement même s'il manque d'information ou s'il subit un trop plein d'informations impossibles à trier. Le biais a tendance à s'appuyer sur des stéréotypes discriminants.

Ainsi, ces « raccourcis » mentaux nous font croire qu'une personne attirante est plus compétente (biais de beauté), ils nous font préférer les personnes qui nous ressemblent (même école, même origine : biais d'affinité), ils nous font trouver des ressemblances aux personnes que l'on classe dans le même groupe (étrangers, homosexuels : biais de halo) et donc ils discriminent les femmes,

les personnes d'origine étrangère, les personnes obèses, même à compétences égales ou supérieures. Il existe près de 200 biais cognitifs répertoriés et tout être humain en partage la majorité.

Il nous est impossible de nous en défaire mais nous ne pouvons les contrer qu'en les reconnaissant et en faisant appel à notre raison : je sais que j'ai tel biais, donc en utilisant un processus rationnel, je parviens à réduire son influence.

**Il est donc essentiel de faire le travail individuel de recherche de nos principaux biais pour pouvoir les contrer rationnellement.**



*« La charge mentale et la pression est beaucoup plus importante pour les noirs dans l'entreprise : ils doivent tout le temps faire attention à ce qu'ils disent, à la façon dont ils se tiennent car ils se sentent tout le temps jugés et représentent à eux tous seuls, la compétence de tous les noirs. »*

Momar Nguer, président marketing & services Total  
au JUMP Forum Paris 2018



**Nos angles morts**, exactement comme au volant d'une voiture, sont les situations, perceptions, ressentis que nous ignorons totalement de par notre position dans le système social.

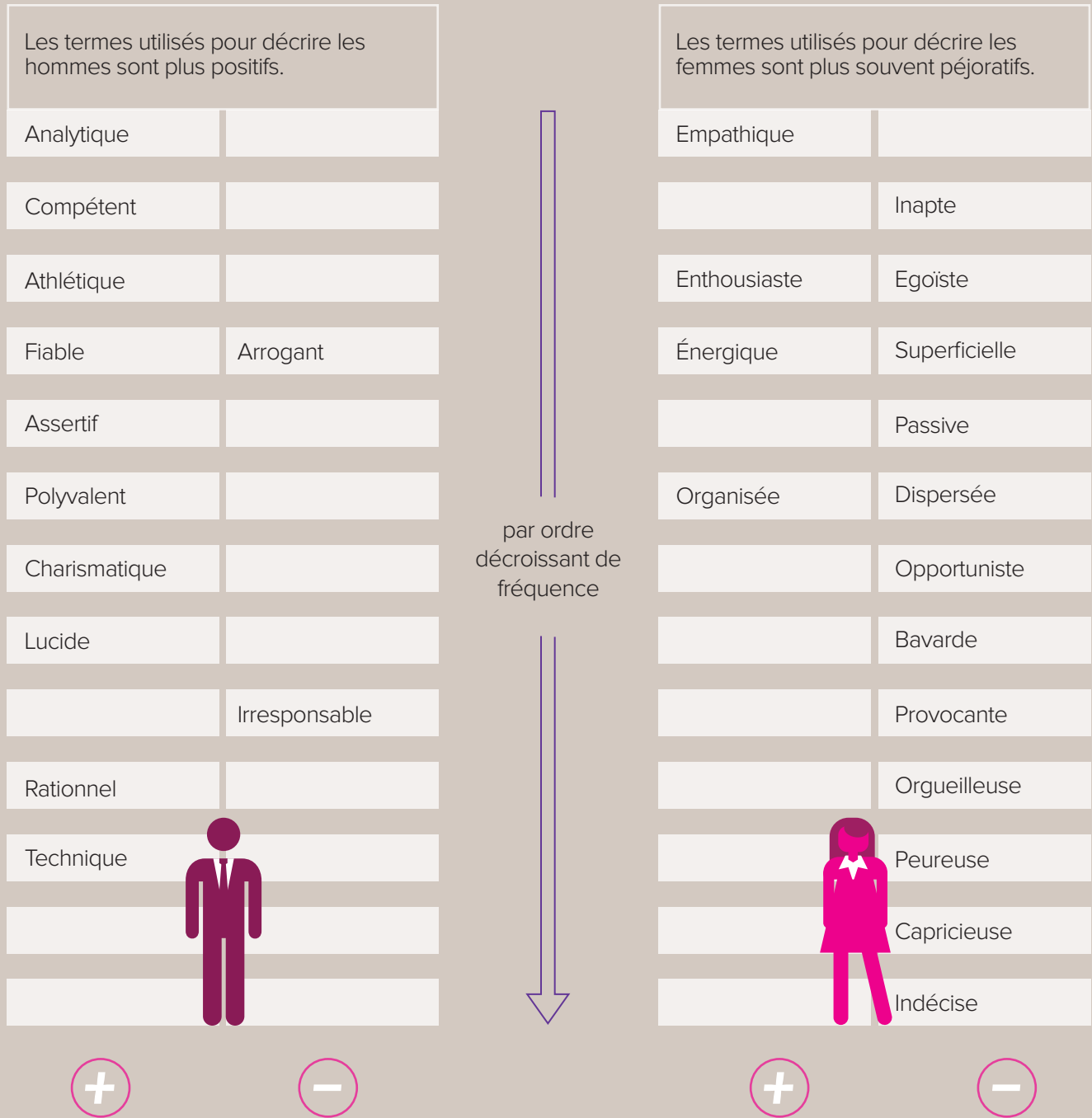
Généralement, un homme ne pense jamais au risque du viol ou d'agression sexuelle, alors que beaucoup de femmes mettent en place des stratégies d'évitement à cause de cette crainte.

Une personne blanche ignore généralement ce que représente le fait de voir sa couleur de peau générer la peur chez autrui. Par contre, les personnes blanches en couple mixte découvrent ce phénomène avec leur partenaire de vie. C'est donc par l'expérience et l'écoute que l'on peut réduire ses angles morts.



## Les biais dans les évaluations de performance

Dans cette étude, 81.000 évaluations de performance font apparaître des disparités dans le vocabulaire utilisé pour décrire les managers hommes ou femmes.



Source: Harvard Business Review, 2018, Words we use to describe male and female leaders.



## 2. CHASSER LES BIAIS DANS TOUTE DÉCISION

En dehors du travail individuel nécessaire de découverte de ses propres biais, il s'agit de passer tous les processus de l'entreprise au crible. Si la Direction des Ressources Humaines met particulièrement l'accent sur ce phénomène, il en va de la responsabilité de chacun-e de bannir les biais partout où cela est possible : la sélection, le recrutement, l'évaluation de la performance, le partage de feedback, la négociation salariale, les réunions, le télétravail, la communication interne et externe, les activités sociales de l'entreprise, ...

Cela consiste à mettre en place des stratégies anti-biais comme le fait d'anonymiser les CV quand on les reçoit ou de se forcer à passer plus de temps de lecture sur les CV des personnes de catégories sous-représentées, d'évaluer une personne ou une situation au moins en binôme mixte, de passer au crible notre communication pour évacuer toute expression discriminante, de distribuer tâches et missions en dehors de tout stéréotype, etc. En un mot, d'évacuer au maximum notre subjectivité dans les décisions professionnelles.

**Pour ce faire, la transparence est le meilleur allié pour débusquer les biais car si tous les processus ne sont pas (re)construits avec une conscience aigüe du phénomène de biais, ils en sont à coup sûr empreints.**

Il s'agit d'un travail permanent qui doit être constamment réactivé par des formations régulières et obligatoires de toute personne participant à des décisions de recrutement ou de promotion.

Ne pas consciemment diminuer l'impact de nos biais cognitifs dans nos décisions revient à les laisser décider pour nous. Et généralement, au détriment de l'entreprise.

### Testez vos biais:

Implicit Association Test de l'université de Harvard  
<https://implicit.harvard.edu/implicit/>

*Si vous n'êtes pas **consciemment** en train d'inclure,  
vous êtes probablement **inconsciemment** en train d'exclure...*



### 3. DÉCOUVRIR L'OPPOSITION INSIDER / OUTSIDER



**Les insiders** sont celles et ceux qui correspondent à la norme dominante du groupe : norme de langue, de couleur de peau, de sexe, de diplôme, de métier, ...

Généralement, on ne se rend pas compte que l'on est **insider**, puisque l'on participe à la norme en question. Les poissons ne se rendent pas compte qu'ils sont dans l'eau. C'est leur milieu « naturel ».

Passez un réveillon avec uniquement des amis médecins ou qui parlent une langue que vous maîtrisez mal et vous comprendrez ce que ressent un **outsider**.

**L'outsider** est celui ou celle qui est en dehors d'une norme et va donc devoir se débrouiller pour faire sa place dans la conversation, l'équipe, l'entreprise, être reconnu-e, accepté-e. Le coût pour réussir à exister et participer aux décisions, voire prendre des responsabilités, peut être exorbitant. D'autant que l'on peut être **outsider** pour différentes raisons qui se cumulent : le sexe, la couleur de peau, l'origine sociale, le niveau et le type de diplôme, l'âge, le fait d'être introverti-e, ...

Dans beaucoup d'entreprises, **l'insider** est décrit comme un homme, blanc, hétérosexuel, diplômé (Bac+5 et plus), d'origine sociale favorisée, extraverti, sans handicap, dont la langue maternelle est majoritaire.

Du coup, lorsqu'un homme seul travaille dans une équipe de femmes par exemple, il ne se sent généralement pas **outsider** car il représente à lui seul la norme sociale dominante. Il est donc nécessaire d'analyser la position de chaque individu dans les équipes, de noter qui sont les **outsiders** et à quel titre, afin de mieux les inclure et leur permettre de prendre toute leur place.

Pour **l'insider**, cela consiste généralement à questionner ses propres comportements et réflexes afin de voir s'il ne heurte pas les outsiders, s'il leur laisse une place légitime, s'il ne profite pas de sa propre position sans s'en rendre compte.

### 4. PROMOUVOIR LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Lorsque la sécurité psychologique est présente, les gens sont capables de s'exprimer ouvertement sur des sujets liés au travail. Elle implique l'absence de la peur de l'autre.

Amy Edmondson de la Harvard Business School a développé ce concept dans son livre "L'entreprise sereine" (2019), dans lequel elle explore le lien entre la sécurité psychologique et la performance des équipes. **La sécurité psychologique est la capacité à s'exprimer sans risque de représailles ou d'humiliation.** C'est un levier important pour une prise de décision de qualité, de bonnes dynamiques de groupe et des relations interpersonnelles saines. C'est une source cruciale de création de valeur dans des organisations opérant dans un environnement complexe et changeant.



76%

La sécurité psychologique entraîne une augmentation de 76 % de l'engagement des employé-es.

Elle est essentielle pour la performance des équipes et le bien-être : 89 % des employé-es estiment que la sécurité psychologique est très importante au travail. Une étude menée par Google sur plus de 180 équipes a montré que les équipes les plus performantes étaient justement celles dont les membres se sentaient suffisamment en sécurité pour prendre des risques et être vulnérables les un-es devant les autres.

La sécurité psychologique est identifiée comme le critère numéro 1 pour l'efficacité des équipes.

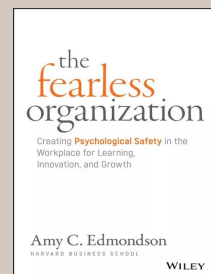
Téléchargez le guide :

<https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>

Elle augmente la fidélisation du personnel, elle leur permet d'exploiter la richesse des idées diverses, de développer l'innovation et de générer plus de revenus.

**Pour en savoir plus : le guide re:Work de Google** partage les résultats de leur étude sur les facteurs de performance des équipes, et propose une **boîte à outils** pour aider les équipes à développer la sécurité psychologique.

La sécurité psychologique permet aux personnes de **s'exprimer et de partager librement leurs idées** (même à l'état d'ébauche), leurs préoccupations, leurs interrogations et leurs erreurs, **sans crainte d'être jugées ou de subir des représailles**.



## 5. ORGANISER LA RÉCOLTE DU FEEDBACK EN MATIÈRE D'INCLUSION



Afin de vérifier ses capacités à instaurer un climat inclusif en équipe chacun a tout intérêt à rechercher le feedback auprès de ses collègues et collaborateurs ou collaboratrices.

Avons-nous des comportements stigmatisants qui nous échappent ? Agissons-nous de manière juste et transparente ? Tenons-nous compte des besoins différents des membres de l'équipe ? Sommes-nous parfois discriminant-e sans nous en rendre compte ? Avons-nous de mauvaises habitudes comme le fait de couper la parole ou de ne pas laisser les autres le temps qui leur est nécessaire pour s'exprimer (s'ils parlent une autre langue, par exemple) ?

**Quand on n'est pas consciemment en train de travailler à l'inclusion, c'est généralement que l'on est en train de discriminer inconsciemment.**

Le plus souvent, nos comportements non inclusifs sont commis sans intention de blesser. Ils nous échappent et nous sont invisibles. Se questionner soi-même atteint vite les limites de nos compétences d'analyse récurrente. Et ce sont les membres des groupes marginalisés qui sont les plus aptes à nous faire remarquer nos réflexes et habitudes problématiques qui vont à l'encontre de l'inclusion au travail.

Questionner les autres, vérifier si nos expressions leur posent problème, demander un conseil en amont, proposer aux autres de nous faire un retour sincère sur nos comportements, voilà qui nous aidera à évoluer dans le bon sens.

## 6. PRATIQUER LA COMMUNICATION INCLUSIVE

Il s'agit de communiquer en s'assurant que toute personne, quelles que soient ses caractéristiques (genre, origine, etc), se sentira concernée et impliquée par ce qu'elle entend et lit. Au travail, il s'agit donc de véhiculer des informations qui n'excluent personne tout en ayant délibérément la volonté d'inclure tout le monde.

Par exemple, dans les images qui illustrent nos supports de communication, il faut garantir un équilibre en termes de genre, d'âge et d'origine, tout en veillant à ce que certains groupes ne soient pas confinés à des rôles ou actions stéréotypés, comme le cadre blanc et l'ouvrier noir.

Dans le langage oral, on tentera d'éviter les mots excluants (« ne fais pas l'autiste », « un handicapé », « l'heure des mamans », « liste noire ») et d'utiliser les deux genres en permanence (« les collaborateurs et collaboratrices »).

A l'écrit, cette même possibilité de répétition existe mais il est également possible d'utiliser un vocabulaire épïcène (« le personnel », « les personnes »), ainsi que le point entre la forme masculine et la terminaison au féminin (« les ami.es »).

Enfin, il est évident que l'accord des noms de métiers ou fonctions avec le genre de la personne est à la base de toute forme de langage inclusif (« le directeur », « la directrice »).

Outre le respect auquel chaque collaborateur et collaboratrice a droit, la communication inclusive permet de positionner la culture de l'entreprise sur des valeurs égalitaires et d'envoyer un signal tant en interne qu'en externe. Cela permet en outre de faire évoluer les mentalités.



## 7. PRATIQUER LE "FLIP IT TO TEST IT"



Un petit outil facile et très utile : lorsque vous hésitez sur une conduite à tenir, inversez la situation pour mesurer votre ressenti. Auriez-vous pris la même décision, refusé l'augmentation de salaire si la personne était de l'autre sexe ?

Telle expression est-elle tolérable en ce qui concerne une femme ? Remplacez « femme » par « noir » ou « homosexuel » dans la phrase et si vous sentez un inconfort, c'est qu'il est temps de reformuler votre phrase car chaque catégorie humaine a droit au même respect.

## 8. APPLIQUER LA TOLÉRANCE ZÉRO FACE AU SEXISME ET AUX COMPORTEMENTS INACCEPTABLES

Il s'agit d'adresser un message à tout le personnel d'une entreprise ou d'une équipe précisant les comportements discriminants ou dégradants qui ne sont plus tolérés. En toute logique, un processus de signalement de ces comportements prohibés doit être mis en place, rendu effectif en permanence et connu de tout le personnel. Une grille des sanctions encourues doit être également partagée ainsi que l'engagement de traiter tout signalement avec diligence.

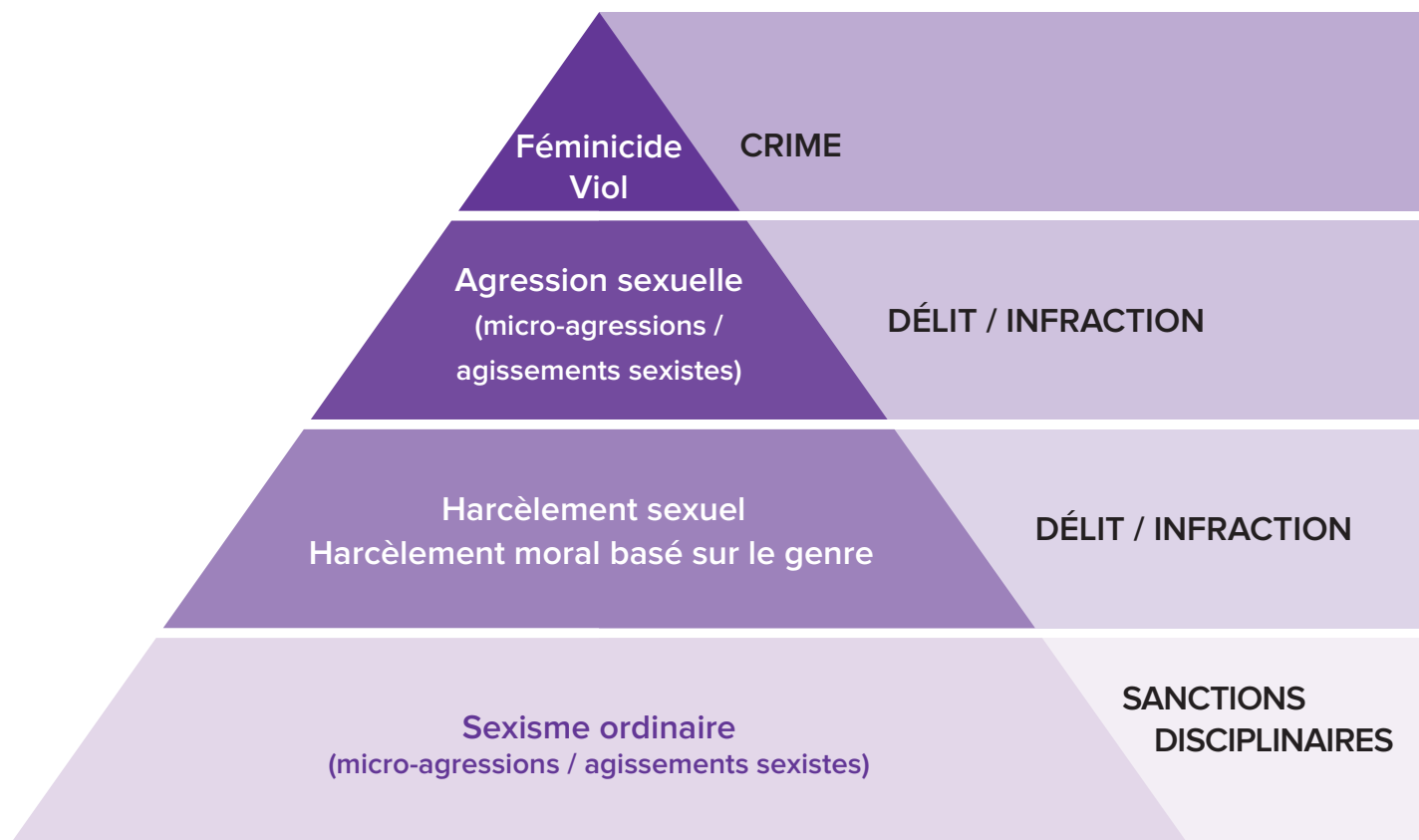
Certains comportements tolérés il y a vingt ans ne sont plus acceptables aujourd'hui. Non seulement certains d'entre eux sont délictueux comme le harcèlement sexuel (envoyer quelques SMS et/ou emails suffit pour tomber sous le coup de la loi) mais d'autres comme les agissements sexistes, les plus ténus, font fuir les femmes.

On pense généralement aux remarques violemment sexistes et l'on néglige les autres vecteurs de sexisme dont les femmes savent qu'ils peuvent être un signe avant-coureur. En effet, c'est dans les ambiances où le sexisme est toléré que

le risque de harcèlement ou d'agression sexuelle (toucher une partie du corps comme les seins ou les fesses ou embrasser de force) est le plus élevé. Ce sexisme est massif et permanent dans notre société, alors qu'il est souvent invisible aux yeux des hommes.

Les « blagues » sur les femmes doivent ainsi être proscrites au même titre que celles qui sont racistes ou homophobes. Plus invisible encore, est le sexisme bienveillant auquel tout manager doit porter attention. Il s'agit par exemple de la galanterie appuyée (« Les femmes d'abord, surtout quand elles sont aussi jolies que vous... ») ou le fait de prendre une décision « bienveillante » pour une femme sans lui demander son avis (« Elle sera trop fatiguée, après un congé de maternité, pour cette mission nécessitant un déplacement »). Des expériences montrent que les femmes soumises au sexisme, même bienveillant, voient leurs compétences cognitives diminuer dans les minutes qui suivent l'exposition.

### La pyramide des violences sexistes et sexuelles



## 9. MENER DES RÉUNIONS INCLUSIVES



Différentes recherches en entreprise montrent que de nombreuses personnes se sentent exclues des discussions en réunion où leur parole est moins écoutée, moins valorisée. Ce type d'exclusion concerne beaucoup d'individus: femmes, personnes introverties, ou manquant de sécurité psychologique, minorités linguistiques, ...

Différents outils permettent de lever ces obstacles à l'inclusion et de faire en sorte que les outsiders se sentent parfaitement inclus-es dans les décisions.

- Inviter tout le monde à s'exprimer, empêcher que la parole ne soit coupée, distribuer les tâches logistiques (PV de réunion par exemple) à tour de rôle, interrompre l'expression de stéréotypes sexistes par exemple.

- Nommer une personne qui distribue la parole mais qui change à chaque réunion.

- Un « point inclusion » peut être organisé en début de réunion pour vérifier l'état d'esprit de chaque personne et vérifier s'il y a des requêtes sur le format (durée par exemple) de la réunion, ou en conclusion, pour demander si tout le monde a bien été entendu-e.

- Prêter attention à l'agenda des réunions. Programmerait-on une réunion le jour de Noël ? Pourquoi le faire durant une autre fête religieuse, sachant que certaines personnes seront absentes ? De même, évitons les fins de journées et les mercredis, sachant que c'est une majorité de femmes qui s'absentera pour s'adonner aux tâches parentales malheureusement encore mal réparties dans les couples.

- Donner aussi plus de temps en prévenant en amont les personnes moins à l'aise avec la langue de travail ou les personnes introverties.

## 10. MESURER L'IMPACT EN FONCTION DES OBJECTIFS CHIFFRÉS ET RESPONSABILISER LES MANAGERS

Afin de parvenir à remplir les objectifs de mixité femmes-hommes, il est nécessaire de fixer des objectifs chiffrés pour chaque entité qui compose le groupe.

Partager ces ambitions avec tous les membres des équipes permet de les conserver à l'esprit à tout instant et de les comparer avec la situation à l'instant T. Les expériences montrent que l'utilisation d'objectifs chiffrés et monitorés constitue le vecteur le plus efficace et le plus rapide à mettre en place pour parvenir à un équilibre de genre en entreprise.

Un levier intéressant consiste à responsabiliser les managers en introduisant la réussite d'un objectif quantitatif de mixité dans leur périmètre pour obtenir une partie de leur bonus. Un paramètre de compétence managériale d'inclusion, à l'aide d'une évaluation à 360° par exemple, peut également être introduit dans le calcul.

L'objectif quantitatif permet de mesurer la diversité des équipes tandis que l'objectif qualitatif permet de mesurer le niveau d'inclusion, donc de performance de l'équipe et de rétention de toutes les personnes diverses.





# Les solutions JUMP

## Publications

Guide pratique JUMP  
« Repenser l'inclusion dans le nouveau monde du travail »



## Diagnostic et Conseil

□ **Audit sur vos données Diversité & Inclusion.** Analyse des données diversité (représentation, recrutement, rémunération, etc.) et des données inclusion (enquêtes employé-es, entretiens de départ, sondage sur l'engagement du personnel, etc.)

□ **Enquête sur le niveau d'inclusion de votre culture d'entreprise,** la perception de vos employé-es et sur les différences perçues dans les opportunités de carrière entre les femmes et les hommes

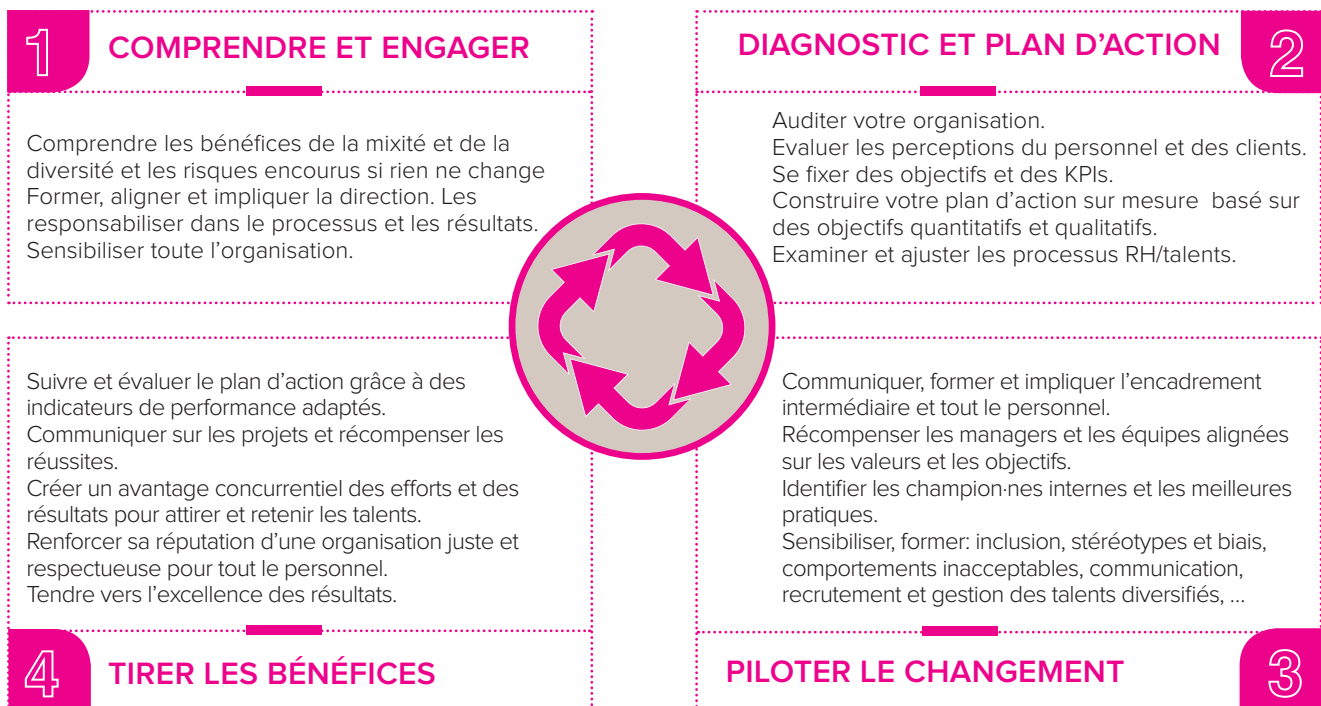
□ **Conseil et sessions de travail** pour développer votre expertise et construire votre argumentaire stratégique propre et vous accompagner dans le développement d'un plan d'action DEI adapté à vos besoins

## Formations & Conférences

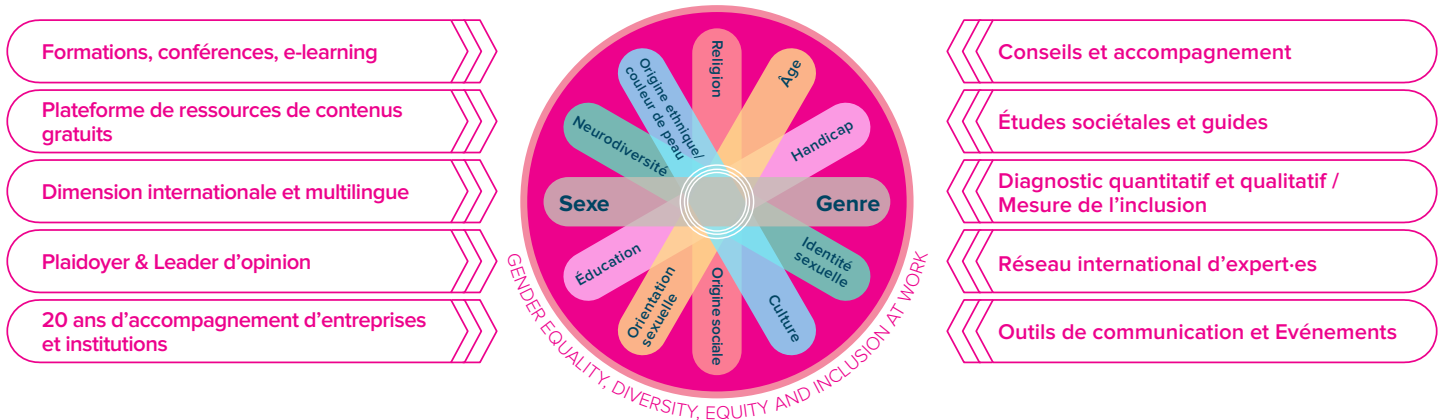


- Sensibilisez votre organisation avec une conférence « **Le pouvoir des organisations inclusives** ».
- Formez et alignez la direction au « **leadership inclusif** ». Les responsabilités dans le processus et les résultats.
- Organisez une séance de travail pour rédiger votre argumentaire stratégique et développer votre plan d'action.
- Ateliers pour le management « **Comment construire un lieu de travail inclusif** ».

## JUMP propose un accompagnement personnalisé avec une méthodologie prouvée



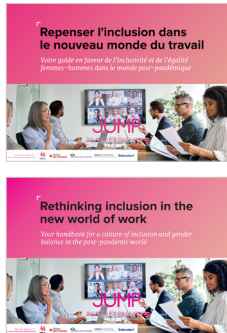
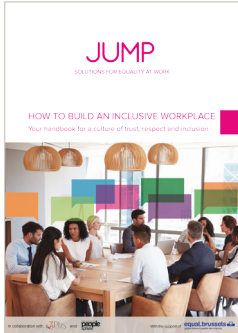
## Une offre complète



# JUMP PRODUIT DES RESSOURCES UNIQUES ET GRATUITES:

DES ENQUÊTES, DES RAPPORTS, DES BONNES PRATIQUES, DES VIDÉOS, DES AFFICHES, ...  
[www.jump.eu.com/resources](http://www.jump.eu.com/resources)

## Guides



- How to build an inclusive workplace
- Rethinking inclusion in the new world of work
- Repenser l'inclusion dans le nouveau monde du travail
- Libérez votre entreprise du sexisme
- Bevrijd uw onderneming van seksisme

## Études et enquêtes

Women are ready for the digital future  
2020

Where do we stand on sexism  
2016

Pioneering dads reverse traditional roles  
2013

Concilier vie professionnelle et suivi scolaire des enfants  
2009

How to Get More Women into Leadership Roles?  
2018

Do Men Want Equality in the Workplace  
2015

Women leaders in the workplace  
2012

L'entreprenariat féminin en Belgique  
2010

Les études et enquêtes sociétales de JUMP analysent les femmes, les hommes et les pratiques des entreprises en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et de DEI.

## Boîtes à outils



Nos boîtes à outils rassemblent nos webinaires, les présentations des sessions Hub et des articles sur les nombreuses dimensions de la DEI.



# JUMP

SOLUTIONS FOR EQUITY AT WORK

*JUMP a pour ambition de créer une société plus équitable et inclusive en travaillant avec les entreprises et les institutions pour atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et une juste représentation de la diversité.*

Notre mission est de contribuer à changer le monde et à changer les entreprises. Nous œuvrons pour une société plus juste et pour des entreprises plus inclusives.

JUMP place l'égalité entre les femmes et les hommes au cœur de son action car nous pensons qu'en s'adressant à plus de 50% de la population, cette égalité est le levier le plus puissant pour construire les bases de l'inclusion et lutter contre toutes les autres inégalités.

Pour atteindre nos objectifs, nous partageons largement nos réflexions, nous offrons gratuitement de nombreuses études et outils et nous proposons un grand éventail de solutions aux organisations publiques et privées.



JUMP est une entreprise sociale et sa fondatrice Isabella Lenarduzzi est certifiée Ashoka Fellow. Les Ashoka Fellows sont des entrepreneurs sociaux reconnus pour leurs solutions innovantes aux problèmes sociaux et leur potentiel à changer les modèles de la société.

[WWW.JUMP.EU.COM](http://WWW.JUMP.EU.COM)

**JUMP** Brussels

+32 (0)2 346 32 00  
contact@jump.eu.com

**JUMP** Paris

+33 (0)6 08 18 46 76  
paris@jump.eu.com