

MSc HES-SO en Business Administration

Orientation
Prospective

APPROCHE PROSPECTIVE DE L'IMPACT DU FEMINISME SUR LA GESTION DES PME SUISSES ROMANDES

Réalisé par

Tiffany Thomas

Sous la direction du
Professeur Eric Maeder

Genève, 21 août 2023

REMERCIEMENTS	V
FIGURES	VI
TABLEAUX	VI
ABRÉVIATIONS	VII
RÉSUMÉ	VIII
1 INTRODUCTION	1
1.1. CONTEXTE	1
1.2. PARTICULARITES DE LA SUISSE ROMANDE ET DE SES ENTREPRISES	1
1.3. PROBLEMATIQUE ET OBJECTIF DE L'ETUDE	3
1.3.1. <i>Limites de l'étude</i>	3
2 REVUE DE LA LITTÉRATURE	4
2.1. LE FÉMINISME	4
2.2. LA PLACE DE LA FEMME DANS L'ECONOMIE	5
2.3. LA DIVERSITE DANS LES ENTREPRISES	7
2.4. LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES DES PME	8
2.5. THÉORIES ET TERMES CLÉS	9
3 MÉTHODOLOGIE	12
3.1. MISE EN PLACE D'UNE VEILLE	13
3.2. ENTRETIENS QUALITATIFS	15
3.3. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES	17
3.3.1. <i>Analyse des données secondaires – analyse PESTEL</i>	17
3.3.2. <i>Analyse des données primaires – analyse thématique</i>	17
3.3.3. <i>Analyse SWOT</i>	17
3.4. FUTUR SOUHAITABLE	18
4 ANALYSES ET DÉVELOPPEMENT	19
4.1. MISE EN PLACE D'UNE VEILLE	19
4.1.1. <i>Plan de veille</i>	19
4.1.2. <i>Plan de recherche</i>	19
4.2. IDENTIFICATION DES TENDANCES - PESTEL	20
4.2.1. <i>Tendances politiques</i>	21
4.2.2. <i>Tendances économiques</i>	22
4.2.3. <i>Tendances sociales</i>	26
4.2.4. <i>Tendances technologiques</i>	30
4.2.5. <i>Tendances écologiques</i>	30
4.2.6. <i>Tendances légales</i>	31
4.3. ANALYSE QUALITATIVE THÉMATIQUE DES ENTRETIENS	32
4.3.1. <i>Entretiens avec les responsables et les managers</i>	32
4.3.2. <i>Entretiens avec les expertes</i>	38
4.4. ANALYSE SWOT	45
4.4.1. <i>Forces</i>	46
4.4.2. <i>Faiblesses</i>	46
4.4.3. <i>Opportunités</i>	47
4.4.4. <i>Menaces</i>	47
5 FUTUR SOUHAITABLE	48
5.1. JOURNAL D'UNE NOUVELLE RECRUE	48
6 RECOMMANDATIONS	51
6.1. ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE FÉMINISTE INTERSECTIONNELLE	51
6.2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	52
6.2.1. <i>Recrutement</i>	52

6.2.2.	<i>Rémunération</i>	53
6.2.3.	<i>Processus d'intégration</i>	53
6.2.4.	<i>Promotion et évolution de carrière</i>	54
6.2.5.	<i>Parentalité et congé parental</i>	54
6.2.6.	<i>Départ volontaire</i>	54
6.2.7.	<i>Temps de travail</i>	55
6.3.	PREVENTION DE LA VIOLENCE ET GESTION DES CONFLITS	55
6.4.	HIÉRARCHIE	56
6.4.1.	<i>Conseil d'administration</i>	56
6.4.2.	<i>Manager</i>	56
6.5.	SANTE AU TRAVAIL	57
6.6.	GESTION DE L'ESPACE DE TRAVAIL	57
6.7.	TÉLÉTRAVAIL	58
6.8.	CULTURE DU FEEDBACK	58
6.9.	RÉUNIONS INCLUSIVES	59
6.10.	COMMUNICATION	60
6.10.1.	<i>Communication interne</i>	60
6.10.2.	<i>Communication externe</i>	60
6.11.	FOURNISSEURS	61
7	SYNTHÈSE ET CONCLUSION	62
7.1.	SYNTHÈSE	62
7.2.	CONCLUSION	62
8	BIBLIOGRAPHIE	65
9	ANNEXES	74

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaite exprimer ma gratitude envers Monsieur Éric Maeder, Maître d'enseignement HES-SO, pour son accompagnement et ses conseils précieux tout au long de mon travail de Master.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui m'ont accordées leur temps pour répondre à mes questions lors d'un entretien :

- Madame Cristina Tavares de Bastos, Responsable communication et marketing chez Opaline
- Madame B, Directrice d'une crèche en Suisse romande
- Madame Mathilde Neau, Responsable RSE et assistante mise en scène chez 23 Bis
- Madame Nathalie Feingold, CEO et administratrice – NPBA Feingold et d'autres entreprises
- Monsieur F, Directeur d'une crèche en Suisse romande
- Monsieur Yves Portenier, Directeur de création chez TWIST SA
- Monsieur Yves Cornuz, Responsable RSE chez Baabuk SA
- Monsieur Lionel Zingaro, Directeur général chez Innovacom SA
- Monsieur Arthur Brault, Fondateur et Managing Partner chez Chef Gourmet
- Madame Eglantine Jamet, Co-directrice d'Artemia Executive
- Madame Justine Poulin, Fondatrice de Sparkle Lab SA
- Madame Gabrielle Landry-Chappuis, Directrice chez HumanImpact5

Pour finir, j'adresse mes remerciements les plus sincères à mes amies, à ma famille et à mon conjoint pour leur soutien tout au long de ma formation.

Figures

Figure 1 - carte de la Suisse romande	2
Figure 2 - schéma de la méthodologie	12
Figure 3 - outils de la veille	14
Figure 4 - représentation d'une matrice SWOT	18
Figure 5 - répartition des outils de la veille utilisées	20
Figure 6 - répartition du type de sources	20
Figure 7 - mindmap de l'analyse PESTEL	21
Figure 8 - graphique tranche d'âge et canton	32

Tableaux

Tableau 1 - plan de veille	19
Tableau 2 - aperçu du plan de veille	19
Tableau 3 - les PME étudiées	32
Tableau 4 - analyse SWOT	45
Tableau 5 - entreprise traditionnelle vs entreprise féministe	62

Abréviations

CA	Conseil d'administration
CV	Curriculum vitae
DEI	Diversité, équité et inclusion
D&I	Diversité et inclusion
FER	Fédération des entreprises romandes
HEG	Haute Ecole de gestion
IA	Intelligence Artificielle
KPI	Key performance indicator (indicateur clé de performance)
LGBTQIA+	Lesbiennes, gays, bisexuelles, trans, queers, intersexes et asexuelles
MLF	Mouvement de libération des femmes
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
PESTEL	Politique, économique, social, technologique, écologique, légal
PME	Petites et moyennes entreprises
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RSS	Really simple syndication (syndication vraiment simple)
SA	Société anonyme
SARL	Société privée à responsabilité limitée
SMART	Spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, et temporellement définis.
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats (forces, faiblesses, opportunités et menaces).

Résumé

Le féminisme est un mouvement sociétal qui joue un rôle essentiel dans la recherche de l'égalité pour toutes. En effet, les vagues successives de ce mouvement ont permis aux femmes d'atteindre une certaine émancipation mais des discriminations persistent notamment dans le monde du travail.

Des recherches ont montré que les entreprises sont le lieu où les inégalités sont les plus palpables et que les défis auxquels elles sont confrontées pourraient compromettre leur pérennité. Ainsi, un changement profond dans leur stratégie pourrait réduire ces risques et rendre leur environnement plus bienveillant pour l'ensemble des collaborateurs-rices.

Ce travail s'intéresse tout particulièrement aux PME puisqu'elles représentent 99% des entreprises marchandes en Suisse et contribuent de manière significative à la créativité, à la croissance et à la prospérité nationale.

L'objectif de cette étude était d'apporter des recommandations pour établir un management plus équitable et inclusif pour l'ensemble du personnel. Pour ce faire, elle repose sur une méthode qualitative et prospective. La première étape fut la collecte d'informations qualitatives grâce à la mise en place d'une veille. Cette dernière permet de repérer les tendances et les signaux faibles dans l'environnement des PME. De façon simultanée, des entretiens individuels et qualitatifs furent menés avec des responsables et des managers de PME, et des expertes en diversité et inclusion. Ces entretiens visèrent à explorer la perspective des professionnels du domaine du management, de la diversité et de l'inclusion. Au total, treize entretiens ont été réalisés sur une période de quatre mois.

Ensuite, une analyse PESTEL et une analyse thématique ont été effectuées grâce aux données collectées. Ces analyses ont permis de détecter des tendances économiques telles que la pénurie de main d'œuvre qualifiée et la difficulté à aborder les thématiques de diversité et d'inclusion en entreprise ; des tendances sociales comme le débat autour du langage inclusif et le défi autour de la gestion intergénérationnelle des PME et aussi des tendances politiques telles que le subventionnement de la garde d'enfants.

Les conclusions de ces analyses ont servi à élaborer un futur souhaitable sous la forme d'un journal intime d'une nouvelle recrue. Cette approche permet de dépeindre les besoins des collaborateurs-rices à travers le quotidien d'une jeune femme récemment diplômée dans une entreprise féministe.

Pour finir, des recommandations furent formulées à l'attention des entreprises traditionnelles pour qu'elles puissent adopter des pratiques managériales plus féministes. Il leur est alors vivement recommandé de repenser leur culture d'entreprise et d'élaborer une stratégie féministe intersectionnelle en conjointe collaboration avec les membres du personnel. Elles sont également invitées à modifier profondément leur gestion des ressources humaines (transparence salariale, politique d'accompagnement pour l'arrivée d'un enfant pour les personnes enceintes, etc.). La prévention de la violence et la gestion des conflits sont eux aussi des enjeux pour ces entreprises. Il convient d'adopter une posture claire sur les valeurs que les entreprises veulent défendre et de mettre en place des actions pour atténuer les biais cognitifs.

Mots clés : Féminisme ; PME ; Suisse romande ; prospective

1 Introduction

1.1. Contexte

Actuellement, selon la Banque Mondiale (2023), « près de 2,4 milliards de femmes en âge de travailler n'ont toujours pas les mêmes droits juridiques que les hommes. » (Banque Mondiale, 2023)

En Suisse, la révision de la loi sur l'égalité, rentrée en vigueur en 2020, ouvre de nouvelles voies. Désormais avec cette loi, les entreprises de plus de 100 employés sont « tenues d'effectuer une analyse de l'égalité salariale tous les quatre ans et de la faire contrôler par un organe indépendant » (BFEG, 2020).

Néanmoins, l'égalité salariale entre les hommes et les femmes n'est pas la seule revendication des féministes. En effet, bien que des lois soient rentrées en vigueur, il reste d'autres constats inégalitaires qui persistent et d'autres nécessitent d'être mis en avant. Les femmes sont confortées à de nombreux obstacles dans le monde du travail et sont plus sujettes aux discriminations que les hommes (Dorion, 2021).

Le mouvement #MeToo a mis en lumière de nombreux problèmes auxquels les femmes sont confrontées chaque jour et notamment au travail (Dorion, 2021). La première femme à avoir utilisé le terme « *me too* » dans ce contexte est l'actrice Alyssa Milano le 15 octobre 2017, « dix jours après les révélations du New York Times et du New Yorker sur les accusations d'agressions sexuelles et de viols visant le producteur américain Harvey Weinstein » (Martinez, Picard, Dedier, 2022). Ce mouvement a permis de libérer la parole des femmes et plusieurs d'entre elles ont déclaré avoir subi des violences sexistes et sexuelles de la part de collègues ou de supérieurs hiérarchiques. (Martinez, Picard, Dedier, 2022). Selon le Président de l'association HR Neuchâtel, Mike Pessotto, « le travail reste le lieu où l'on ressent le plus la discrimination en Suisse, avant les espaces publics ou les écoles » (Pessotto, 2023; HR Today, 2023a).

Des associations, des cabinets de conseil et des collectifs féministes se sont créés pour les protéger de ces agressions comme le collectif #NousToutes (NousToutes, 2023). D'autres, tels que Artemia Executive et Career Women ont pour but de les aider à avoir plus de place dans les entreprises et à éclater le plafond de verre les empêchant d'atteindre des positions haut placées (Artemina, 2023; HES-SO, 2023). Sans la présence de ces associations et collectifs, les entreprises seraient moins actives sur ces problématiques. Celles qui sont en apparence engagées ne vont pas jusqu'au bout de cet engagement pour des raisons économiques ou par méconnaissance des enjeux féministes. Les entreprises ont un vrai rôle à jouer pour améliorer les conditions de travail de toutes les femmes (Dorion, 2021).

1.2. Particularités de la Suisse romande et de ses entreprises

Durant les années précédant la crise du COVID-19, la Suisse romande a enregistré une croissance de l'emploi supérieure à la moyenne, ainsi qu'une augmentation de la productivité. Bien que la pandémie ait eu un impact considérable sur l'économie romande, principalement au niveau des exportations, les entreprises ont fait preuve de résilience, avec un nombre de faillites jusqu'à présent limité. La région démontre également une capacité d'innovation notable (Crédit Suisse, 2022).

« Le taux de créations d'entreprises est traditionnellement plus élevé en Suisse romande qu'en moyenne suisse, principalement à Genève et dans le Canton de Vaud, le canton du Jura faisant ici figure d'exception » (Crédit Suisse, 2022). Selon une enquête réalisée par Crédit Suisse en 2021, « les indices de l'imposition des entreprises sont inférieurs à la moyenne suisse dans la majorité des cantons romands, signalant une fiscalité attrayante pour les sociétés en comparaison nationale. Dans le cas du Valais, c'est avant tout le cas pour les entreprises plus petites en termes de capital et de bénéfices » (Crédit Suisse, 2022).

La Suisse romande dispose d'une main d'œuvre hautement qualifiée. En effet, au cours des vingt dernières années, le niveau de formation de la main-d'œuvre a connu une nette progression. Dans l'ensemble de la Suisse romande, le pourcentage de personnes (y compris les travailleurs pendulaires et frontaliers) détenant une formation professionnelle supérieure ou un diplôme universitaire est dans la moyenne nationale, avoisinant les 40% (Crédit Suisse, 2022).

Selon l'Office fédéral de la statistique, en Suisse, les PME représentaient 99% des entreprises marchandes en 2022. Ces entreprises comptent moins de 250 employé·e·s (Office fédéral de la statistique, 2022). Les entreprises de petite et moyenne taille ont une importance capitale dans l'économie suisse. Qu'il s'agisse d'une boulangerie de quartier, d'une start-up opérant en ligne ou d'un fabricant de machines, les PME constituent la grande majorité des entreprises et génèrent environ les deux tiers des emplois dans le pays. Elles contribuent de manière significative à la créativité, à la croissance et à la prospérité nationales (Confédération suisse, 2023).

Concernant la protection contre la discrimination, les pays de l'Union Européenne sont en avance par rapport à la Suisse. La Commission européenne et des organisations onusiennes critiquent la Suisse car « elle n'offre pas une protection suffisante contre la discrimination » (Kurt, 2018).



Figure 1 - carte de la Suisse romande

Source : Les notaires romands, 2023

1.3. Problématique et objectif de l'étude

L'objectif principal de ce travail est d'amener des pistes de réflexion pour que le management puisse devenir plus égalitaire et inclusif pour l'ensemble du personnel. Autrement dit, il s'agirait de faire un état des lieux du management dans les PME suisses romandes afin de leur apporter des recommandations.

L'impact potentiel de ce travail est de faire comprendre à chaque membre de l'entreprise qu'il a une responsabilité sur l'épanouissement au travail.

Puisque ce travail s'inscrit dans une démarche inclusive, l'utilisation de l'écriture inclusive est adoptée. Pour autant, il est possible que des maladresses soient commises étant donné la nouveauté du concept de cette écriture. Par conséquent, nous vous prions de bien vouloir accepter nos excuses à cet égard et vous remercions de votre compréhension.

Actuellement, la problématique du féminisme au sein de la gestion des PME romandes est très peu, voire non traitée dans la littérature. En effet, les chercheurs-euses font plus souvent références aux entreprises américaines ou européennes d'une manière générale et sans distinction de taille. De plus, les entreprises font face à de nouveaux défis en raison de la crise sanitaire. C'est pour cela qu'il est intéressant de se focaliser sur les mutations en Romandie et sur cette dimension d'entreprise, c'est-à-dire les PME.

C'est pourquoi, la question de recherche est la suivante :

Comment le féminisme pourrait-il changer la gestion des PME suisses romandes ?

1.3.1. Limites de l'étude

Cette étude comporte plusieurs limites auxquelles il est nécessaire d'être vigilant·e.

Tout d'abord, la collecte de données pourrait être biaisée. En effet, certaines entreprises pourraient être réticentes à communiquer les problèmes d'inégalités auxquels elles font face. Elles pourraient alors dissimuler la réalité qui est la leur. De plus, les entretiens sont majoritairement réalisés auprès d'entreprises qui s'engagent déjà pour une forme de diversité et d'inclusion, ce qui pourrait également fausser la collecte de données.

Ensuite, notons que ce travail est avant tout qualitatif et se base sur un petit échantillon.

Finalement, il est important de souligner qu'il n'existe pas une position féministe, mais bien plusieurs. Cette pluralité pourrait créer des problèmes de concordances avec les recommandations proposées.

2 Revue de la littérature

La littérature a largement traité les sujets du féminisme et de la diversité en entreprise et de leurs origines. Ici, la revue de la littérature est composée de la littérature dite académique et de la littérature non-académique. La première catégorie retrace la littérature des articles scientifiques et la seconde celle issue de la presse spécialisée, de vidéos documentées et de livres.

2.1. Le féminisme

Le terme « féministe » apparaît pour la première fois dans « un pamphlet pétri de poncifs et de ressentiment, d'une misogynie sidérante » d'Alexandre Dumas fils (Favier, 2021). Selon cet écrivain du XIX^e siècle, le concept du féminisme est absurde : « Les féministes, passez-moi ce néologisme, disent : Tout le mal vient de ce qu'on ne veut pas reconnaître que la femme est l'égal de l'homme, qu'il faut lui donner la même éducation et les mêmes droits qu'à l'homme. [...] Nous nous permettons de répondre aux féministes que ce qu'ils disent-là n'a aucun sens » (Dumas (fils), 1872). Or, le mouvement féministe « a considérablement transformé le système de genre en remettant constamment en cause l'ordre social. » (Henneron, 2005, p.93)

Selon l'autrice et économiste Hélène Périvier, le féminisme « est le fruit de la résistance des femmes, le plus souvent, et de la subversion face à la domination des hommes. Il vise à l'égalité des sexes. Celle-ci intègre une dimension individuelle à travers l'émancipation d'une oppression qui est spécifique aux rapports entre les sexes. Le féminisme commence par la défense des droits des femmes » (Périvier, 2020, p.59). Ce mouvement peut également revêtir des formes collectives « et comporte des aspects sociaux, politiques et culturels. » (Henneron, 2005, p.94)

L'histoire du féminisme identifie trois vagues majeures qui ont façonné ce mouvement. La première prend son essor au début du XX^e siècle. Des mobilisations à l'international ont lieu, notamment celle à Seneca Falls en 1848. Cet évènement fondateur est la première convention pour les droits des femmes. Il a conduit à l'émergence d'une revendication principale qui a constitué le fondement de la première vague du féminisme : l'obtention du droit de vote. Il est à noter que la Nouvelle-Zélande est le premier pays à octroyer le droit de vote aux femmes en 1893 (Aubery, 2023). En effet, les femmes ont longtemps été bridées par « le patriarcat qui donne le pouvoir aux hommes et assigne aux femmes le statut de citoyennes de seconde zone. » (Périvier, 2020, p.59) À partir de 1880, la française Hubertine Auclert est la première femme à se proclamer ouvertement féministe (en France) et lance un appel en faveur de l'obtention du droit de vote. Le mouvement des suffragettes prend une dimension internationale. Les femmes commencent alors à prendre conscience de leur confinement dans la sphère privée et de la nécessité à revendiquer une certaine autonomie économique et politique, de pouvoir voter et faire valoir leurs opinions (Aubery, 2023). Les femmes obtiendront finalement le droit de vote en 1944 en France et en 1971 en Suisse. La première vague du féminisme se conclut après l'obtention de l'égalité civique. Suite à cela, certaines femmes jugeront qu'elles n'ont plus besoin de s'engager en politique (Aubery, 2023).

Quelques décennies après la première, la deuxième vague naît avec de nouvelles revendications et avec l'affirmation que : « le privé est politique » (Aubery, 2023). Ce mouvement « s'est développé à partir des années 1960 aux Etats-Unis et 1970 dans la majorité des pays européens » (Masclat, 2015, p.47). Par ses objectifs et ses méthodes, il a participé à remettre en question et à redéfinir les conventions de genre dans divers domaines, tels que les relations de couple, la sexualité et la famille. Ce mouvement a ainsi initié un processus de conscientisation politique au sein de la sphère privée (Masclat, 2015). Les femmes avaient la volonté de se libérer de leur « carcan » et c'est ainsi que le mouvement de libération des femmes (MLF) a vu le jour en France. Il s'organisa autour de la

revendication de la liberté, notamment à disposer de leur corps avec comme principales revendications le droit à la contraception et le droit à l'avortement (Aubery, 2023). Grâce au travail de Simone Veil notamment, la contraception est autorisée en 1967 et les femmes obtiennent le droit à l'avortement en 1979 en France (Aubery, 2023).

Bien que « la deuxième vague du féminisme puisse être considérée comme un succès pour les droits qu'elle a permis d'obtenir, des critiques ont émergé à la fin des années 1980 » (Aubery, 2023). Ce mouvement a omis les oppressions qui existent au-delà du sexe, les oppressions de race, les oppressions des femmes lesbiennes et des femmes transgenres (Lamoureux, 2006). « C'est à cette période que le mouvement féminisme commença à se diviser en plusieurs branches. » (Aubery, 2023)

La troisième vague se caractérise par des revendications liées à l'identité. C'est un féminisme qui ne cherche pas seulement l'acquisition de certains droits, mais aussi à dénoncer un système. Des théories queers ont alors émergé grâce à Teresa de Lauretis et Judith Butler. Ces femmes vont dénoncer le patriarcat qui les contraint à l'hétérosexualité et à la binarité des genres. Cela conduira à la création de la théorie des genres et à la convergence des luttes (Aubery, 2023). Dans leur ouvrage intitulé « Third wave agenda : Being feminist, doing feminism » où est présentée la pluralité du féminisme, Leslie Heywood et Jennifer Drake le séparent en trois mouvements principaux : les féminismes noirs, les féminismes post-coloniaux et les féminismes queer (Heywood, Drake, 1997). Pour certain·e·s, la division du mouvement féministe est responsable de l'affaiblissement de celui-ci, notamment du point de vue politique. Pour d'autres, ce sont des mouvements qui peuvent cohabiter. Il est certain que le mouvement féministe n'a pas empêché le rassemblement autour de collectifs (Aubery, 2023). En France, le collectif #NousToutes, qui a émergé en 2018, porte ouvertement le combat de l'intersectionnalité et dénonce les féminicides (NousToutes, 2023). Le mouvement #metoo marque la fin de la troisième vague. Il a permis à de nombreuses femmes de prendre conscience qu'elles étaient féministes. En effet, elles ont réalisé qu'elles étaient victimes du sexisme ordinaire (Aubery, 2023).

Il existe encore de nombreuses régions dans le monde où les femmes subissent des inégalités (Pérvier, 2020). Ce constat interroge les féministes quant à la naissance d'une quatrième vague (Aubery, 2023).

2.2. La place de la femme dans l'économie

Pendant de nombreuses années, la littérature a négligé la question du féminisme au sein de la gestion d'entreprise puisque les hommes étaient majoritairement présents et dirigeants dans l'espace économique (Baumol 1985). Cette omniprésence masculine est le reflet du patriarcat dans notre société et la Suisse ne fait pas exception (Ruigrok, Peck, Tacheva, 2017).

Les travaux des sociologues et économistes ont démontré que le système capitaliste favorise la division sexuelle du travail. La notion de division sexuelle du travail « a été d'abord utilisée par les ethnologues pour désigner une répartition « complémentaire » des tâches entre les hommes et les femmes dans les sociétés qu'ils étudiaient » (Kergoat, 2017). Puis des recherches ont tenté de démontrer qu'il s'agissait plutôt d'un effet de domination des hommes sur les femmes (Kergoat, 2017).

Bien que l'économie en Europe ait permis aux femmes de s'émanciper en partie (Bender, Ricciardi, 2022, p.302), celles-ci ont subi « une intégration non équitable [...] dans le marché du travail » (Bender, Ricciardi, 2022, p.303). En Suisse, une part importante des femmes est contrainte de travailler à temps partiel (Monney, Fillieule, Avanza, 2013), voire de devoir arrêter de travailler complètement après la venue au monde de leur enfant. Cela peut

s'expliquer par une vision dominante de la famille traditionnelle, voire stéréotypée de la place du père au travail et de la mère passant plus de temps au foyer (Ruigrok, Peck, Tacheva, 2017). Cette situation s'accroît d'autant plus avec une offre de places en crèche largement inférieure à la demande (Monney, Fillieule, Avanza, 2013). Par conséquent, les femmes sont souvent contraintes de devoir délaissier leurs carrières professionnelles au profit de leur vie de famille. En d'autres termes, ce sont plus souvent les femmes qui favorisent le statut de parent par choix ou par obligation au détriment de leur vie professionnelle. Cela implique que leurs contributions aux revenus de la famille sont moins élevées que celles des hommes (Ruigrok, Peck, Tacheva, 2017).

Certaines femmes ont, quant à elles, pu accéder à des rôles décisionnels grâce à la mise en place de quotas. Cette volonté de parité apparente nécessite une adaptation de la gestion de l'entreprise (gestion des carrières et organisation du travail) et un changement de culture. Dans le cas contraire, l'entreprise pourrait connaître un *turn-over* conséquent et les femmes pourraient souffrir de *burn-out*. Effectivement, pour respecter les quotas, certaines femmes sont propulsées à des postes à responsabilités sans être nécessairement formées au métier et subissent une pression supérieure à celle des hommes, les poussant parfois à changer d'emploi. (Monney, Fillieule, Avanza, 2013)

D'autres recherches (Alvesson, Billing, 2009) ont montré que lorsque les femmes obtiennent un poste hiérarchiquement élevé, celles-ci n'ont pas les mêmes rôles que les hommes. Les femmes managers participent aux décisions par leurs contributions aux discussions alors que les hommes managers prennent part à la mise en place d'actions stratégiques (Alvesson, Billing, 2009). D'ailleurs, Ruigrok et al. (2017) appuient sur le fait que les recherches effectuées sur l'égalité entre les femmes et les hommes se focalisent principalement sur les positions hautes hiérarchiquement (Ruigrok, Peck, Tacheva, 2017).

Parmi la revue de la littérature non-académique, nous pouvons retrouver le livre de Léa Dorion, intitulé : « L'entreprise du XXI^e siècle sera féministe ». L'auteurice et maîtresse de conférences en sciences de gestion à Paris-Saclay affirme que les entreprises jouent un rôle dans la domination patriarcale (Dorion, 2021, p.9) et que ce ne sont pas des lieux neutres où les discriminations n'existent pas. Elles font partie d'une société leur permettant de produire et de reproduire des comportements sexistes. Léa Dorion affirme que « le monde de l'entreprise donne une dimension différente à ce sexisme et à cette violence sexiste du fait de l'autorité hiérarchique et du pouvoir économique dont disposent les managers sur leurs subordonnés » (Dorion, 2021, p.77). Elle ajoute que les difficultés rencontrées par les personnes LGBT sont peu considérées. Effectivement, certaines entreprises considèrent que « ce sont des aspects qui relèveraient de la vie privée et qui n'auraient aucun impact sur la sphère professionnelle » (Dorion, 2021, p.61). Or, dans une entreprise les personnes sont amenées à discuter et à partager des informations personnelles avec leurs collègues. Cela prouve que la vie personnelle et la vie professionnelle sont entrelacées (Dorion, 2021).

La naissance de nouveaux mouvements sociétaux a mis en lumière « que parmi les personnes les plus fragiles sur le marché de l'emploi se trouve les femmes, et en particulier des femmes racisées et/ou défavorisées » (Dorion, 2021, p.10). Une approche intersectionnelle est recommandée par de nombreuses féministes afin de prendre en compte la souffrance de toutes les personnes qui en sont victimes. « L'intersectionnalité souligne que certaines femmes ne vivent pas d'un côté du sexisme auquel viendrait s'ajouter du racisme, mais que ces deux oppressions se conjuguent pour opprimer d'une manière spécifique les femmes racisées » (Dorion, 2021, p.28).

L'entreprise doit également prendre en compte le rôle qu'elle joue sur la parentalité (Lefebvre, 2021). Selon une enquête réalisée sur demande de la fondation des femmes, « pour les Français, la raison principale pour laquelle certains hommes ne prennent pas leur congé paternité est le fait de penser que ce congé est préjudiciable à la

carrière. En 2^e et 3^e position sont cités le fait que ce soit mal vu et la crainte d'une perte de revenus » (Rivière E., 2020, p.13). Léa Dorion (2021) insiste sur le fait que les femmes sont le plus souvent assignées au travail reproductif, et les hommes au travail productif (Dorion 2021). Le confinement dû à la crise sanitaire a été révélateur de ce phénomène. Malgré le fait que les femmes et les hommes ont été contraints de travailler à leur domicile, les femmes ont continué à effectuer plus de tâches ménagères que les hommes (Lefebvre, 2021).

Selon un sondage réalisé en France auprès de plus de 1000 personnes, plus de la majorité d'entre elles considèrent que la situation des femmes est moins favorable que celle des hommes en matière de salaire, de harcèlement sexuel et d'évolution de carrière dès lors que le premier enfant arrive dans le foyer (Dorion, 2021, p.21).

Le blog de la Ada Tech School se pose la question suivante : « comment créer l'entreprise inclusive et féministe de demain ? ». Selon Laëtitia Vitaud, il est parfois difficile pour les entreprises d'emprunter ce virage car il s'agit d'un bouleversement stratégique (Leroux, 2020). En effet, il est question de modifier complètement la culture d'entreprise et d'ajuster les pratiques de ressources humaines pour qu'elles soient plus égalitaires et inclusives (Chemla, 2021).

2.3. La diversité dans les entreprises

La notion de diversité a été diffusée en France par les Etats-Unis et par les institutions européennes (Bender, Ricciardi, 2022). Cependant, on peut constater des différences notables entre la vision anglo-saxonne et la littérature francophone. Pour la littérature managériale française, la question de la diversité est principalement abordée sous l'angle des ressources humaines. C'est cette perspective qui prédomine et qui est largement traitée. En revanche, dans la littérature anglo-saxonne, l'accent est davantage mis sur les aspects économiques et financiers de la diversité (Garner-Moyer, 2006). Manço et Gatugu (2017) ajoutent que, dans la littérature francophone, la question du genre est principalement abordée (Manço, Gatugu, Bey, 2017) alors que la notion de diversité pour les entreprises britanniques est bien plus étendue. En effet, ces dernières mentionnent tous ses aspects, des plus visibles aux moins perceptibles (Garner-Moyer, 2006).

De plus, il est à noter que les études réalisées à propos de la diversité au sein des entreprises se focalisent généralement sur les grandes et peu sur les plus petites d'entre elles (Manço, Gatugu, Bey, 2017). Pour la professeure Sandrine Berger-Douce, les recherches se concentrent sur la GRH plutôt que sur la stratégie globale de l'entreprise. (Berger-Douce, 2009) Or, la diversité influence l'entièreté de sa stratégie (Manço, Gatugu, Bey, 2017).

La plupart des employeurs·euses sont convaincu·e·s que la diversité leur est bénéfique pour de multiples raisons. Tout d'abord, ce sont des entreprises qui proposent une large offre de produits adaptés à des clients eux-mêmes diversifiés. Ensuite, ce sont des entreprises qui ont pour objectif « [d']attirer tous les talents et de bénéficier de créativité » (Bender, Ricciardi, 2022, p.310). Enfin, ce type d'organisation est pour une innovation et une amélioration des pratiques (Bender, Ricciardi 2022).

Par ailleurs, il semble essentiel de préciser que les postes décisionnels ont un rôle majeur à jouer dans la stratégie des entreprises. Il apparaît donc comme une nécessité de sensibiliser les personnes qui occupent postes à l'importance de l'égalité dans divers domaines ; particulièrement en matière de « promotion et d'avancement, de mobilité et de rémunération. » (Garner-Moyer 2006, p.27). Ainsi, mettre en place une politique de diversité permet

de faire face à la pénurie de main d'œuvre car les entreprises attirent divers profils et les fidélisent (Garner-Moyer, 2006). Les compagnies doivent alors s'adapter pour refléter leurs choix stratégiques (Manço, Gatugu, Bey, 2017).

De surcroît, la gestion de la diversité peut être compliquée pour certains employeurs·euses, notamment quand il est question de religion. Il est conseillé de se référer à loi et à l'ensemble du personnel, en considérant l'objectif fixé et les risques liés (Manço, Gatugu, Bey, 2017).

2.4. La Responsabilité sociétale des entreprises des PME

La Commission européenne définit la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme un « concept qui désigne l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission des Communautés Européennes, 2001, p.7). Autrement dit, la RSE concerne les impacts des activités des entreprises sur la société et l'environnement, en prenant en considération les intérêts des parties prenantes telles que les actionnaires, les employés, les consommateurs, les communautés locales, les ONG, etc. Selon la Confédération suisse, la RSE « doit se déployer dans toutes leurs activités, en Suisse et à l'étranger » (OFEV, 2015, p.5).

Malgré le fait que les PME représentent la forme d'organisation marchande la plus répandue dans le monde, en raison d'un manque de représentation et de ressources suffisantes, elles n'ont pu jouer qu'un rôle très limité dans l'élaboration du guide international ISO 26 000. Cette norme indique aux entreprises leurs devoirs en matière de responsabilité sociétale (Bon, Taccola, 2015).

De plus, il est intéressant de noter que les pratiques de RSE dans les PME sont souvent peu structurées et rarement communiquées. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène : les PME n'ont pas conscience qu'elles mettent en place des actions de RSE ; elles n'ont pas d'outils pour évaluer leurs performances (Berger-Douce 2009). De plus, les PME « ont tendance à moins avoir de procédures de recrutement formalisées que les multinationales ou les entreprises cotées en bourse » (Ruigrok, Peck, Tacheva, 2017, p.197).

Cependant, un encadrement législatif trop contraignant à l'égard des employeurs·euses concernant leur politique RSE pourrait avoir un effet contreproductif car « les lois peuvent être contournées » (Garner-Moyer, 2006, p.34). Dès lors que les PME sont dépendantes d'actionnaires ou de grandes entreprises, elles peuvent être contraintes de mettre en place une telle politique souvent dénuée de sens car il s'agit d'une « conformité symbolique » (Bon, Taccola, 2015, p.111).

C'est pourquoi un engagement volontaire des employeurs·euses ainsi qu' « un environnement stable et favorable » (Garner-Moyer, 2006, p.34) seront plus bénéfiques pour la diversité. Mettre en place une politique RSE parce qu'elle pourrait apporter à l'entreprise et aux membres du personnel des bénéfices tangibles et intangibles est plus motivant pour les PME qu'une pression venue de l'extérieur (exigences de certification, chartes fournisseurs, etc.) (Bon, Taccola, 2015).

Les convictions managériales des dirigeant·e·s de PME jouent un rôle majeur dans leurs engagements RSE quand l'entreprise est indépendante sur le plan capitalistique. L'explicitation de leurs performances RSE dépend de ce que ces personnes « considère[ent] comme légitime et pertinente au regard de la finalité entrepreneuriale et de [leurs] convictions » (Bon, Taccola, 2015, p.110).

2.5. Théories et termes clés

Les deux théories les plus pertinentes pour cette étude sont les suivantes :

Tout d'abord, la simple présence de diversité au sein des entreprises ne suffit pas à générer des bénéfices pour l'ensemble des parties prenantes. Les entreprises doivent mettre en place une stratégie rigoureuse en matière de diversité et d'inclusion (Manço, Gatugu, Bey 2017).

Une deuxième théorie consiste à dire que les inégalités feraient du tort aux performances de l'entreprise. Ainsi, il n'y aurait aucune raison valable de ne pas modifier les pratiques managériales. Le féminisme de marché reprend cette théorie. Cependant, « on voit que les femmes à qui cela pourrait bénéficier sont là encore les femmes les plus privilégiées [...] et aller vers l'égalité professionnelle risque fort de coûter de l'argent aux entreprises. » (Dorion 2021). Ceci est en contradiction avec la raison d'être des entreprises capitalistes. La prise en compte de cette théorie est essentielle pour appréhender ce travail de master.

De ces théories découlent trois hypothèses cruciales pour appréhender ce travail :

La première suppose que l'engagement féministe permettrait de rendre l'espace de travail plus vivable pour l'ensemble des employés. L'idée ici est de mettre en place des pratiques managériales visant à l'épanouissement de l'entièreté du personnel et à une vision plus équitable de la place salariale des uns et des autres.

Une deuxième hypothèse souligne le fait que les entreprises inclusives et égalitaires ont plus de chance d'identifier les opportunités et les menaces puisqu'elles ont des points de vue diversifiés. La gestion des ressources humaines est donc plus stratégique.

Enfin, une autre hypothèse émise est qu'un changement de culture au sein de l'entreprise semble être nécessaire afin d'être plus égalitaire et inclusive. En effet, la culture véhiculée dans les entreprises est parfois discriminatoire, même si cela est inconscient. C'est pour cela qu'il apparaît nécessaire de repenser la manière dont les entreprises communiquent à l'interne et à l'externe.

Les termes clés sont :

- Féminisme : « D'une manière générale, le féminisme peut être considéré comme un mouvement visant à mettre fin au sexisme, à l'exploitation et à l'oppression sexistes et à réaliser la pleine égalité de genre en droit et en pratique. » (Conseil de l'Europe, 2023)
- Intersectionnalité : « L'intersectionnalité souligne que certaines femmes ne vivent pas d'un côté du sexisme auquel viendrait s'ajouter du racisme, mais que ces deux oppressions se conjuguent pour opprimer d'une manière spécifique les femmes racisées » (Dorion, 2021, p.28). « Le féminisme intersectionnel s'est développé dans cette perspective et tente de rendre compte de la complexité de l'articulation des identités et des oppressions dans un contexte donné » (Périer, 2020, p.69). En d'autres termes, l'idée du féminisme intersectionnel est de dire que les minorités subissent toutes la domination du patriarcat. Nous sommes toutes des opprimé-e-s, et donc nous devons allier nos forces pour faire bouger les choses et aussi reconnaître que nous n'avons pas tous et toutes les mêmes degrés d'oppression. Il est donc essentiel de reconnaître nos privilèges (Aubery, 2023). Cette notion a été formalisée et définie par la juriste Kimberlé Crenshaw en 1989 (Dorion, 2021).
- Patriarcat : « le patriarcat repose sur des règles juridiques (celles qui encadrent le mariage par exemple), des structures sociales (comme la famille) et des pratiques dans lesquelles les hommes dominent, oppriment et

exploitent les femmes, et ceci depuis des siècles, même si les modalités de ce système d'oppression ont changé. » (Périvier, 2020, p.74).

- Féminisme de marché : « Ce terme désigne un ensemble de discours et de pratiques managériales qui tendent à « valoriser le marché, l'entrepreneuriat et les capacités individuelles comme moyens d'améliorer la condition des femmes, et de négliger les causes structurelles et historiques des inégalités et de la division sexuée du travail » » (Pochic, 2022, p.44 ; Dorion, 2021, p.12).
- Diversité : « Ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent : Faire entrer la diversité dans l'entreprise. (Cette notion, qui intègre des différences comme le handicap, est développée pour lutter contre la discrimination.) » (Éditions Larousse, 2023a)
- Plafond de verre : « Les femmes sont beaucoup moins présentes que les hommes aux échelons supérieurs de l'échelle des rémunérations ou des fonctions. De fortes disparités dans la trajectoire professionnelle en termes de promotions internes et de mobilités professionnelles expliquent cet écart, tout comme les « choix » contraints des femmes (« choix » d'emplois supposés moins pénibles ou encore « choix » pour des emplois plus facilement compatibles avec les responsabilités familiales...). » (Le Défenseur des droits, 2015)
- Inclusion : « le fait que personne ne se sente exclu·e du groupe, que chacun·e soit à l'aise dans son environnement et pleinement performant·e. » (Leroux, 2020)
- Égalité : « Absence de toute discrimination entre les êtres humains, sur le plan de leurs droits ». (Éditions Larousse, 2023b)
- Équité : « Qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle ; impartialité ». (Éditions Larousse, 2023c)
- Genre : « Le genre désigne l'organisation sociale de la différence des sexes. Il ne reflète pas des différences immuables ou physiques entre les femmes et les hommes, il définit le sens donnée à ces différences corporelles » (Périvier, 2020, p.64-65).
- Groupes sous-représentés : Les femmes, les communautés noires et les autres communautés racialisées, les jeunes, les personnes LGBTQIA+, les personnes en situation de handicap. (Future Skills Centre, 2023)
- Gestion de la diversité : « Il s'agit de l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées. Elle est également comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe, d'origines ethniques différents. » (Garner-Moyer, 2006)
- Langage inclusif : « Inclusive writing (inclusive language, gender-inclusive language) vise à « inclure » toutes les personnes qui peuvent se sentir non représentées par une désignation, qu'il s'agisse de : sexe, ethnicité, religion, etc.» (Stucki, 2022, p.1). « Le langage inclusif (LI), s'inscrit dans la continuité de discours sur l'exclusion sociale, notamment dans domaine du handicap. » (Stucki, 2022, p.1). « Le LI (ou EI) ne procède pas d'une neutralisation (=langage épïcène), mais d'une visibilité accrue des genres. » (Stucki, 2022, p.2)

- Langage épïcène : « Le langage (ou l'écriture) épïcène consiste à privilégier des formes neutres telles que « les membres », « les titulaires », « les bénéficiaires », lorsque l'on estime qu'il n'est pas pertinent, dans un contexte spécifique, d'explicitier le genre des personnes (Gygax, Zufferey, Gabriel, 2021 p. 111-112 ; Gygax, 2019) (par ex. lorsque l'on juge qu'il n'y a pas ou pas lieu d'explicitier un rapport structurel de genre inégalitaire) » (Stucki, 2022, p.2).
- Biais cognitifs : « Les biais cognitifs, parfois aussi appelés « illusions cognitives », sont un ensemble d'erreurs de raisonnement qui diffèrent du simple oubli ou de l'erreur de calcul » (Van Loon, 2018).
- Effet de halo : « L'effet de halo est un biais cognitif. Il désigne l'influence positive ou négative (l'effet de halo inversé) exercée par une caractéristique d'une personne ou d'une chose sur d'autres individus. Celle-ci est jugée au premier regard selon un seul attribut physique, comportemental ou bien d'après une simple donnée » (Landecy, 2022).
- Charge mentale : La charge mentale, « en sociologie, s'est imposée dans les années 1980 dans les recherches féministes. La sociologue Monique Haincault l'utilise alors pour désigner la prise en charge mentale, invisible et constante, que représente le fait de devoir anticiper et coordonner les tâches domestiques. Généralement dévolue aux femmes, la charge mentale consiste ainsi à penser aux moindres détails de l'ordre de la famille » (Biland, Minoc, Oehmichen, 2019, p.753 ; Dorion, 2021, p.78).
- Culture d'entreprise : elle « signifie un mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé, et qui doit être appris et accepté. Cette idée sous-entend qu'il existe dans le fonctionnement normal des rapports de travail en entreprise une part d'habitudes plus ou moins rationnelles et conscientes, dont l'origine n'est pas précisée » (Karjalainen, 2010, p.43).

3 Méthodologie

Ce travail de recherche de l'impact du féminisme sur la gestion des PME suisses romandes est qualitatif. Il est également exploratoire, transversal, prospectif et non-expérimental.

Cette approche prospective « est avant tout une attitude d'esprit (l'imagination et l'anticipation) et un comportement (l'espoir et la volonté) mobilisés pour assurer la qualité et la maîtrise de l'existence présente et future. La prospective réhabilite le désir comme force productive d'avenir. » (De Jouvenel, 1999, p.6). Elle peut également « aider les décideurs à faire face aux incertitudes de l'avenir. » (OECD, 2018)

Selon l'Office fédérale de la statistique, la population de l'étude est composée de 598 772 entreprises. Malheureusement, le nombre de PME suisses romandes n'est pas recensé. L'échantillon est composé de dix entreprises. Ces entreprises ont été contactées via LinkedIn et par courriel entre mars et juillet 2023.

La méthodologie utilisée lors de cette étude se décompose en 4 étapes. La première étape est de mettre en place une veille documentaire afin d'identifier les tendances et les signaux faibles. La veille est complétée par des entretiens qualitatifs effectués auprès de managers ou de responsables de PME suisses romandes ainsi qu'auprès d'expert-e-s en diversité et inclusion. Ensuite, une analyse PESTEL et une analyse thématique sont réalisées. Ces dernières vont permettre d'identifier les tendances et les signaux faibles concernant la thématique abordée dans cette étude et seront analysés grâce à une matrice SWOT. Pour finir, un futur souhaitable sera établi afin de proposer des recommandations.

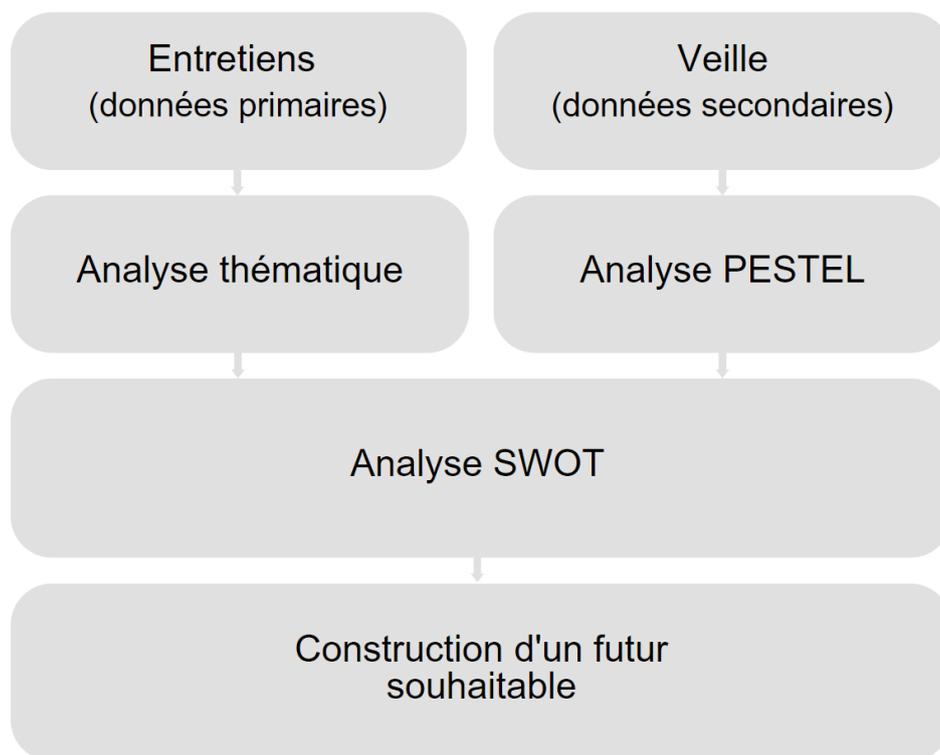


Figure 2 - schéma de la méthodologie

3.1. Mise en place d'une veille

La mise en place d'une veille permet de « comprendre et d'anticiper les évolutions de l'environnement » et « de transformer les menaces en opportunités » (Chalus-Sauvannet, 2015).

Dans une approche prospective, il est essentiel de débiter son travail avec un plan de veille et un plan de recherche. Des outils tels que des think tanks (The Futures Center, The World Economic Forum, Grow Think Tank), des flux RSS et la mise en place d'alertes dans les bases de données seront utilisés pour détecter des signaux faibles et des tendances.

En premier lieu, il est nécessaire de définir les besoins en informations (Madinier, 2021).

Le plan de veille « synthétise les besoins, traduit les problématiques de gestion en problématiques de recherche d'information, les formalise en thèmes et sous-thèmes, rappelle les enjeux et, identifie a priori des types de sources utiles » (Madinier, 2021, p.9). « L'objectif du plan de veille est de donner une vue synthétique des besoins et de l'organisation générale de la veille » (Madinier, 2021, p.11). Ensuite, un plan de recherche est établi pour préciser le plan de veille (Madinier 2021a).

Les outils utilisés pour rechercher et avoir accès aux informations sont les suivants :

- Les bases et les banques de données : les bases et les banques de données permettent d'avoir accès à des rapports, des livres, des articles scientifiques et des thèses. Le contenu peut être gratuit ou payant en fonction du statut de la personne qui le consulte (Rosa Ramires, 2022). Les bases de données suivantes ont été consultées : Cairn, Factiva et Business Source Premier.
- Les agrégateurs de flux RSS : les agrégateurs de flux RSS et de contenu, tels que Inoreader, permettent de personnaliser l'actualité en fonction des thématiques souhaitées (BDM Tools, 2023).
- Les newsletters : l'inscription à des newsletters permet de recevoir des informations directement dans une boîte mail. Des inscriptions sont réalisées auprès de journaux en ligne comme le Temps et « de sites spécialisés dans le domaine des ressources humaines. » (Rosa Ramires, 2022)
- Les Think tank : un think tank est un « cercle de réflexion émanant généralement d'institutions privées, et apte à soumettre des propositions aux pouvoirs publics. » (Éditions Larousse, 2023e) The World Economic Forum, Usbek & Rica et The Futures Centre, sont des sources d'informations permettant de suivre des tendances et des signaux faibles.
- Les réseaux sociaux : ces derniers permettent d'avoir accès à des informations de manière quasiment instantanée. Un suivi des expert·e·s dans les domaines du management participatif, de la diversité et d'inclusion et, du féminisme en entreprise est réalisé sur Twitter et LinkedIn.
- La presse : la presse spécialisée dans les ressources humaines ou dans la gestion d'entreprise permet d'avoir accès à des informations spécifiques au thème abordé pendant ce travail. Les journaux imprimés de la Fédération des Entreprises romandes (FER), Entreprise Romande, ainsi que les articles publiés en ligne sur le site internet de HR Today ont été consultés. La presse générale ont été également utilisée pour collecter des informations durant la veille.

- Les moteurs de recherche : Google Scholar est utilisé pour effectuer des recherches à partir de la littérature académique. Google alerte est quant à lui utilisé pour « recevoir une notification ou un mail lorsqu'un nouveau contenu abordant un terme est détecté par un moteur de recherche » (Madinier, 2021b).

Les mots clés et les opérateurs booléens suivants ont été utilisés :

- Evolution de la gestion des entreprises :
Français : « gestion d'entreprise » | « management » | futur | « ressources humaines » AND évolution | féminisme AND entreprise
Anglais : « management » | « future » | « business management » | feminism AND company
- Evolution du besoin des membres du personnel :
Français : « besoins des collaborateurs » | « bien-être » AND « travail » | « bonheur au travail »
Anglais : « employee's need » | « well-being » AND « work » | « happiness at work »
- Evolution sociétale :
Français : « éducation » | « formation » AND « travail » | femmes AND entreprise AND Suisse | jeune AND travail AND Suisse | « migration »
Anglais : « education » AND « work » | women AND work AND Switzerland | young AND work AND Switzerland | « migration »

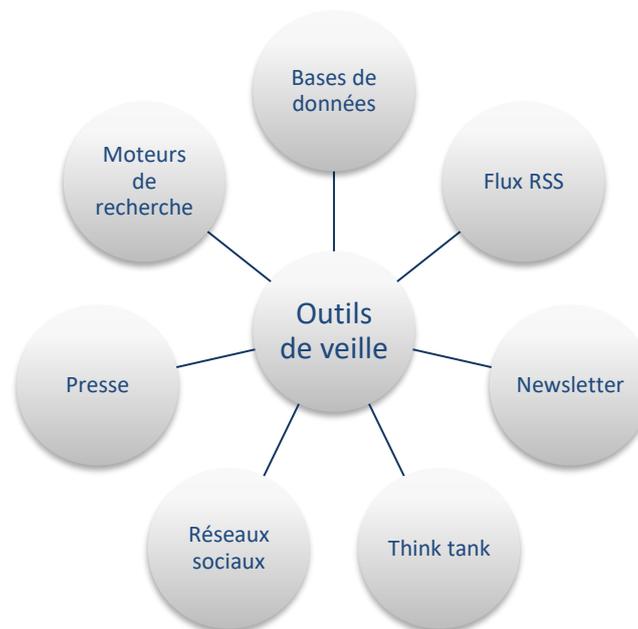


Figure 3 - outils de la veille

Figure inspirée du Travail de Master de Rosa Ramires Vanessa (Ramires Rosa, 2022, p.11)

3.2. Entretiens qualitatifs

La réalisation d'entretiens individuels semi-directifs est la deuxième étape de ce travail. Cette étape permet de récolter des données primaires afin de connaître la vision des managers et des responsables de PME suisses romandes. Elle permet également d'avoir celle des expert·e·s en diversité et inclusion et, de mieux comprendre comment transformer une entreprise « traditionnelle » en une entreprise « féministe ». En effet, les entretiens qualitatifs ont comme avantage « de faire émerger des dimensions auxquelles on n'avait pas songé au départ, et qui peuvent s'avérer d'une grande richesse pour la compréhension de l'objet à l'étude » (Poupart, 2012).

Les entretiens avec des managers de PME permettront de cerner et d'appréhender leurs visions du management ainsi que les tendances qui en découlent. L'objectif est d'interviewer au total dix managers, hommes et femmes. De plus, il sera intéressant d'interviewer des expert·e·s du management inclusif afin de recueillir leurs ressentis et leurs visions qui peuvent être différentes. Ces entretiens individuels seront semi-directifs donc il est nécessaire de préparer un guide (Roche, 2009). Chaque entretien sera retranscrit et permettra l'établissement du futur souhaitable pour l'ensemble de ces entreprises.

Le guide d'entretien (annexe I) est réalisé à partir de la revue de la littérature. Les questions posées sont adaptées en fonction du nombre de collaborateurs·rices dans l'entreprise. Ainsi, si certaines d'entre elles ne font pas sens, elles ne seront pas posées. Les premières questions ont pour but de présenter la personne interviewée ainsi que son parcours scolaire et professionnel. La seconde partie de l'entretien se focalise sur les pratiques managériales de la PME et de sa vision. Sur les conseils du superviseur de ce travail, les questions se focalisent sur la diversité et l'inclusion et non pas sur le féminisme, ce dernier étant jugé « tabou » pour certaines personnes.

Ces entretiens qualitatifs ont été complétés avec des entrevues auprès d'expertes en diversité et inclusion. Le guide d'entretien leur étant dédié est disponible en annexe II.

Les questions posées aux managers et aux responsables d'entreprises sont inspirées de la littérature et du questionnaire d'évaluation de l'impact proposé par B Corp :

Le style de management

1. *Comment qualifiez-vous votre style de management ? Comment qualifiez-vous le style de management dans l'entreprise ?* (Charpentier, 2000)

La prise de décisions

2. *Comment sont prises les décisions au sein de l'entreprise ? qui participe ? qui a le dernier mot ?* (B Lab, 2023a)

Les femmes en entreprise

3. *Avez-vous pu constater que les femmes sont confrontées à certains défis dans votre entreprise ? Avez-vous constaté des obstacles à être une femme dans votre entreprise ?* (B Lab, 2023a)
4. *Comment l'entreprise aborde la thématique de la grossesse ?* (B Lab, 2023a)
5. *Comment fait l'entreprise pour mettre en avant toutes les femmes ?* (Dorion, 2021)

La diversité et l'inclusion en entreprise

6. *Comment l'entreprise encourage-t-elle la diversité et l'inclusion en pratique ?* (Nourelhouda W, 2022)
7. *Comment l'entreprise sensibilise-t-elle ses employés à la diversité et à l'inclusion ?* (Nourelhouda W, 2022)
8. *Comment l'entreprise favorise-t-elle l'inclusion pour les groupes sous-représentés ?* (Peretti, 2020)
9. *Comment l'entreprise mesure-t-elle l'impact de ses efforts en matière de diversité et d'inclusion ?* (Peretti, 2020)

La prévention des discriminations et du harcèlement

10. *Quelles sont les mesures que l'entreprise prend pour prévenir la discrimination et le harcèlement dans le milieu du travail ?* (Scheurette, Manço, 2021)

La sélection des fournisseurs

11. *Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ? quels critères ? et les autres intermédiaires ?* (B Lab, 2023a)

Les questions posées aux expert·e·s sont elles aussi inspirées de la littérature et générées à l'aide de ChatGPT :

L'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise

1. *Comment décririez-vous l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ?* (Delannon, 2021)

Instaurer une culture D&I

2. *Comment les entreprises peuvent-elles établir une culture d'inclusion qui encourage la participation et l'engagement des employés ?* (Dorion, 2021)

Les premières étapes pour une stratégie D&I

3. *Selon vous, quelles sont les étapes que vous recommanderiez à une entreprise souhaitant élaborer une stratégie efficace en matière de diversité et d'inclusion ? les premiers pas importants ?* (Dorion, 2021)

Les rôles des managers dans la diversité et l'inclusion

4. *Selon vous, quels sont les rôles des managers concernant la diversité et l'inclusion ?* (Volia, 2021)

Les méthodes de sensibilisation

5. *Quelles sont les méthodes pour sensibiliser les employés à l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ?* (Dorion, 2021)

Les méthodes pour identifier et atténuer les biais

6. *Comment une entreprise peut-elle identifier et atténuer les biais inconscients ?* (Nourelhouda W, 2022)

Les bonnes pratiques pour recruter et retenir des talents diversifiés

7. *Quelles sont les méthodes qu'une entreprise peut utiliser pour recruter et retenir des talents diversifiés ? Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place ?* (Nourelhouda W, 2022)

Mesurer l'efficacité d'une stratégie D&I

8. *Comment mesurer l'efficacité des programmes de diversité et d'inclusion en entreprise ?* (Nourelhouda W, 2022)

La gestion des conflits en lien avec D&I

9. *Quelles sont les méthodes les plus efficaces qu'une entreprise puisse utiliser pour gérer les conflits et les problèmes liés à la diversité et à l'inclusion en interne ?* (Volia, 2021)

Promouvoir la diversité et l'inclusion dans les pratiques commerciales

10. *Comment une entreprise peut-elle promouvoir la diversité et l'inclusion dans ses pratiques commerciales, notamment dans ses produits et services ?*

Les liens entre les stratégies D&I et les politiques publiques, les lois et, les normes

11. *Comment les changements dans les politiques publiques, les lois ou les normes culturelles affectent-ils les stratégies de diversité et d'inclusion en entreprise ?* (Périer, 2020; Dorion, 2021)

Les défis actuels et futurs

12. *Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels seront confrontées les PME suisses romandes d'ici à 10 ans ?*

3.3. Traitement et analyse des données

3.3.1. Analyse des données secondaires – analyse PESTEL

Les données collectées grâce à la mise en place de la veille seront analysées par la méthode PESTEL. Les six catégories qui la composent : politique, économie, socioculturelle, technologie, écologie et légale permettent d'avoir une vision globale de la problématique. « L'analyse PESTEL offre[nt] un cadre simple pour mettre en évidence les principales forces motrices et tendances » (OECD, 2018, p.335).

Les facteurs Politiques (P) « comprennent les politiques gouvernementales, les lois, les réglementations, les politiques fiscales et les relations internationales » (Laoyan, 2023).

Les facteurs Economiques (E) « incluent les taux de croissance économique, l'inflation, les taux d'intérêt, le chômage, les politiques monétaires, les fluctuations des devises et les cycles économiques. Ils peuvent avoir un impact direct sur la demande des consommateurs, les coûts de production, les prix et la rentabilité. » (Laoyan, 2023) Il est également intéressant d'analyser « l'accès au financement et aux compétences (ressources humaines) » (Facon, 2021).

Les facteurs Socioculturels (S) « peuvent influencer l'offre et la demande au sein d'une économie [...] et façonnent la capacité d'innovation, l'efficacité et la performance des entreprises. L'évolution de la population et de ses caractéristiques, la pyramide des âges, le niveau d'éducation, ou encore les modes de consommation sont autant de facteurs pouvant avoir des répercussions sur un secteur ou une industrie » (Colin, 2020).

Les facteurs Technologiques (T) « englobent les avancées technologiques, l'innovation, l'automatisation, les brevets, les infrastructures technologiques et les taux d'adoption des technologies » (Laoyan, 2023).

Les facteurs Environnementaux (E) « incluent les questions liées au développement durable, au changement climatique, à la protection de l'environnement, aux politiques énergétiques, aux réglementations environnementales et aux préoccupations des consommateurs en matière d'écologie » (Laoyan, 2023).

Les facteurs Légaux (L) « comprennent les lois du travail, les lois sur la concurrence, les réglementations sur la santé et la sécurité, les normes de qualité, les droits de propriété intellectuelle, les accords commerciaux internationaux et les politiques gouvernementales » (Laoyan, 2023).

3.3.2. Analyse des données primaires – analyse thématique

Les entretiens, quant à eux, seront analysés par thèmes. Cette analyse par thématique consiste à la création d'une grille de contenu manuelle qui sera elle-même analysée de façon verticale et horizontale. Les thèmes majeurs seront ainsi plus facilement détectables (Roche, 2009).

3.3.3. Analyse SWOT

« L'analyse SWOT sert à recenser et répartir en catégories les facteurs internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) auxquels doit faire face une organisation, une ville, une région, un pays ou une partie du monde » (OECD, 2018, p.335).

Selon Speth C. (2014) :

« La matrice SWOT permet de faire l'état des lieux de la situation d'une organisation à un moment donné, dans une optique prospective plutôt que rétrospective. Il s'agit donc d'analyser la situation d'une structure tout en gardant à l'esprit les perspectives d'avenir de celle-ci » (Speth, 2014, p.8).

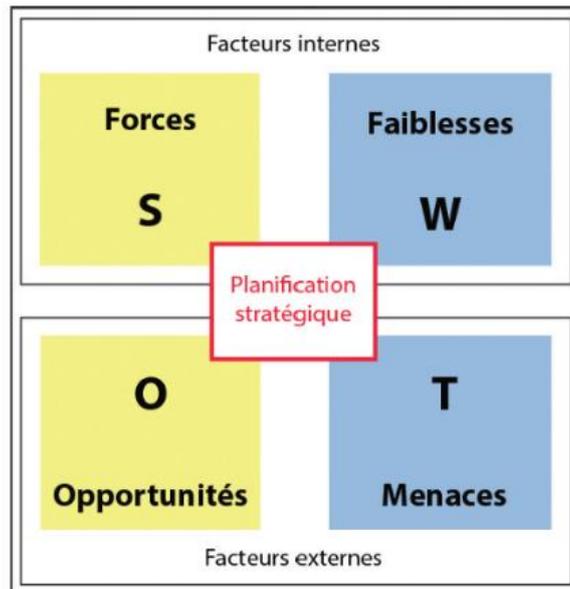


Figure 4 - représentation d'une matrice SWOT

Source : Speth, 2014, p.8

3.4. Futur souhaitable

Proposer un futur souhaitable permet de faire émerger de nouvelles façons de concevoir les buts, les moyens, les critères de décision (Lukacs 2008). Il s'agira donc concevoir un futur où l'environnement des PME suisses romandes leur sera plus favorable pour devenir des entreprises féministes.

Ce futur souhaitable sera rédigé sous la forme d'une fiction prospective. La fiction prospective est un outil littéraire *low-tech* (basse technologie, en français) et accessible à tous permettant « de passer du scénario prospectif à l'immersion narrative de manière assez efficace » (Aubron, 2021).

De plus, ce futur souhaitable se basera sur les entretiens qualitatifs et sur la veille effectuée pour ce mémoire de recherche de pratique professionnelle. Ainsi, les forces et les faiblesses des PME seront prises en compte, mais également les tendances et les signaux faibles de leurs environnements. Selon Igor Ansoff, un signal faible est « une information d'alerte précoce, de faible intensité, pouvant être annonciatrice d'une tendance ou d'un événement important » (Ansoff, 1989).

Par ce biais, les entreprises intéressées auront à leur disposition différentes idées présentées sous forme de mise en situation. Partir de situations concrètes permet de mieux se projeter pour innover et ainsi, prendre des décisions qui ont un impact positif pour leurs employé·e·s.

Une dernière partie sera consacrée aux recommandations d'actions à destination des PME qui souhaitent ouvrir la voie vers un monde du travail plus féministe.

4 Analyses et développement

4.1. Mise en place d'une veille

Pour cette recherche, trois axes ont été déterminés grâce à la revue de la littérature : l'évolution des besoins des membres du personnel, l'évolution de la gestion des entreprises et l'évolution sociétale.

4.1.1. Plan de veille

Axe de veille	Enjeux : Pourquoi	Type de sources
Évolution des besoins des membres du personnel	Veiller au bien être des employé·e·s, le bonheur au travail, le besoin de reconnaissance, se sentir à l'aise au travail	Presse générales et spécialisées, Think tanks
Évolution de la gestion des entreprises	La pénurie de main d'œuvre, recruter et fidéliser les membres du personnel, loi en matière d'égalité	Presse spécialisées, base de données, think tanks, moteur de recherche, associations professionnelles
Évolution sociétale	Priorité à la santé, la migration, la parentalité, le taux de natalité en baisse	Presse générale, base de données, actualité, moteur de recherche, think tanks

Tableau 1 - plan de veille

4.1.2. Plan de recherche

Le plan de recherche reprend les axes mentionnés dans le plan de veille mais de façon plus détaillée. Les sources privilégiées pour ce travail sont la presse spécialisée, la presse générale, les think tanks, les bases de données et les sites internet. Le plan de recherche complet se trouve en annexe III.

Axes et mots-clés	Sources	Méthodes de suivi
Evolution des besoins des membres du personnel <i>Mots clés : Besoins des collaborateurs, employee's needs, bonheur au travail, well-being</i>	Presse spécialisée : HR Today Think tank : The World Economic Forum Future Agenda Usbek&Rica	Newsletter Flux RSS (Inoreader) Consultation du site
Evolution de la gestion des entreprises <i>Mots clés : gestion d'entreprise, ressources humaines, business management, entreprises féministes, futur du travail</i>	Bases de données : ABI/ Inform Cairn Moteur de recherche : Google scholar	Consultation des bases de données Alertes Google
Evolution sociétale <i>Mots clés : évolution sociétale, femmes au travail, jeunes au travail, migration</i>	Associations professionnelles : Fédération des entreprises romandes Genève	Lecture des journaux

Tableau 2 - aperçu du plan de veille

4.2. Identification des tendances - PESTEL

Le plan de recherche effectué au début de l'étude et mis à jour régulièrement, a permis d'identifier plusieurs tendances. Le modèle PESTEL est utilisé pour identifier et analyser ces tendances. Ce modèle prend en compte les facteurs externes tels que politiques, économiques, sociaux, technologique, écologiques et légaux. Ces éléments seront utilisés pour la réalisation du futur souhaitable.

43 articles scientifiques et non-scientifiques ont été choisis pour ce travail du mois de mars au mois de juillet 2023. Ils ont été sélectionnés grâce à une veille stratégique manuelle, à la lecture de journaux imprimés disponibles à l'Infothèque de la Haute Ecole de gestion (HEG) de Genève et à la mise en place d'un suivi des flux RSS. Les résultats de la veille se trouvent en annexe IV.

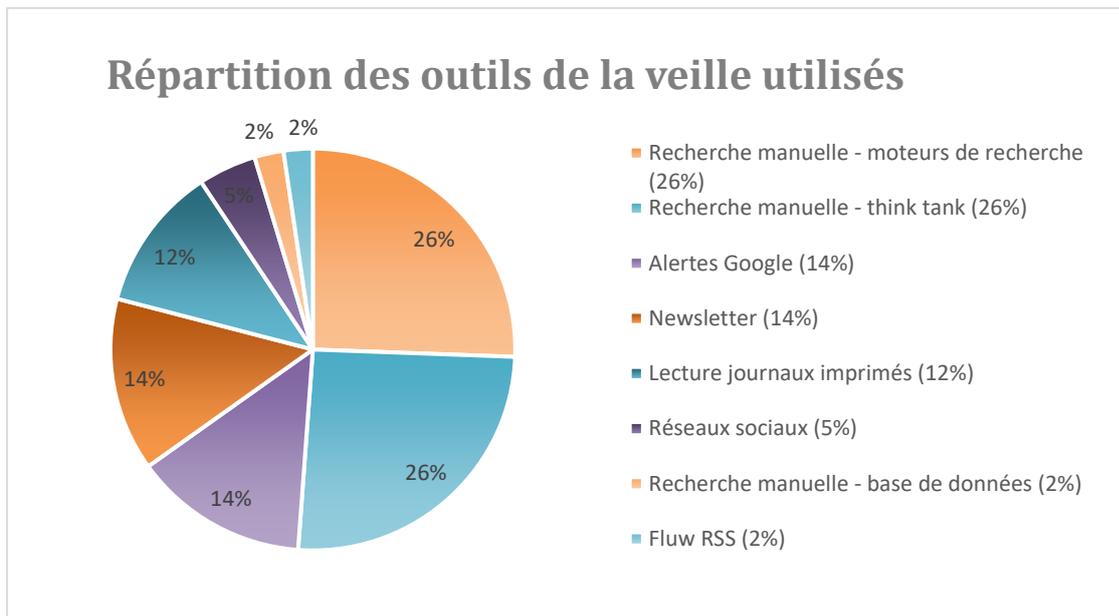


Figure 5 - répartition des outils de la veille utilisés

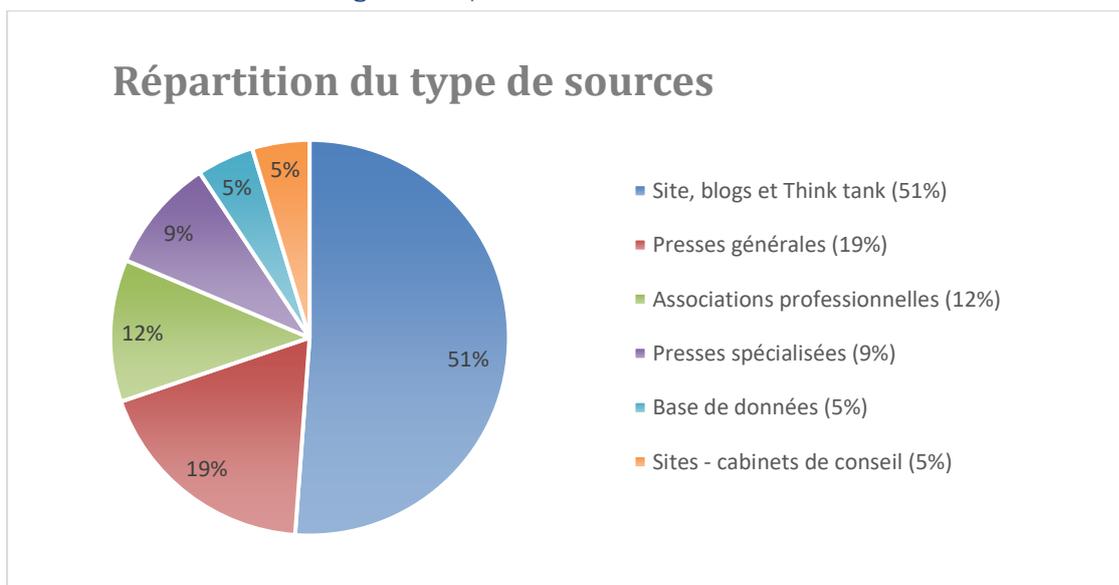


Figure 6 - répartition du type de sources

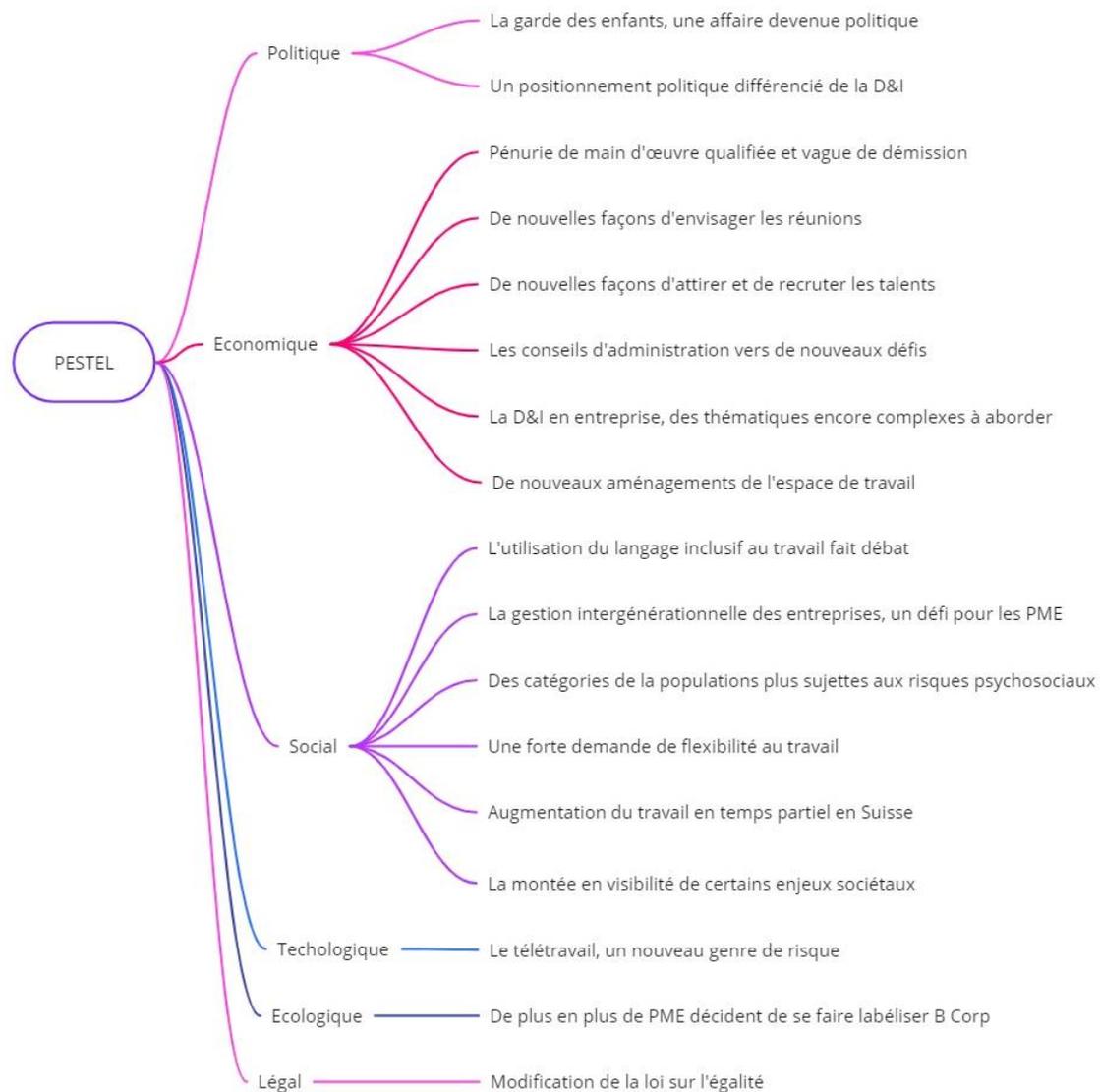


Figure 7 - mindmap de l'analyse PESTEL

4.2.1. Tendances politiques

A La garde des enfants, une affaire devenue politique (articles 1 à 3 (cf. annexe IV))

« La Suisse est le pays de l'OCDE où les coûts de garde externe sont les plus élevés » (Rigendinger, Jaberg, 2023), presque la totalité (90%) des crèches sont gérées de manière privée et financées en grande partie par les parents (Fédération suisse pour l'accueil de l'enfant, 2023).

« Les associations patronales et les femmes se sont unies pour demander à l'Etat de subventionner la garde des enfants » (Rigendinger, Jaberg, 2023). En effet, les femmes ont besoin de l'Etat car elles continuent d'être pénalisées par leur maternité : travail à temps partiel, moins de ressources financières que leur conjoint, une carrière professionnelle souvent hachée. De surcroît, les entreprises souffrent de la pénurie de main d'œuvre qualifiée et souhaiteraient bénéficier davantage des compétences des femmes (Rigendinger, Jaberg, 2023).

Ce projet soutenu par le Parti socialiste pourrait permettre de réduire le coût de la garde de 20% et son montant pour l'Etat reviendrait à 770 millions de francs (Rigendinger, Jaberg, 2023). Certains partis politiques, l'Union démocratique du centre (UDC) et le Parti libéral-radical (PLR), se sont opposés à ce projet et ont argumenté à propos de son coût trop élevé. Néanmoins, le Conseil national a adopté le projet par 107 voix contre 79 (Rigendinger, Jaberg, 2023).

Ce que le texte prévoit : « l'initiative populaire veut garantir à chaque enfant le droit à une prise en charge extrafamiliale. Elle veut également échelonner la contribution des parents en fonction du salaire, tout en la limitant à 10% du revenu familial au maximum. » (RTS, 2023).

À ce jour, le Parti socialiste semble « avoir recueilli les 100 000 signatures nécessaires » à cette initiative (RTS, 2023).

B Un positionnement politique différencié de la D&I (article 4, 5 et 15 (cf. annexe IV))

Les pouvoirs publics, juridiques et sociaux peuvent grandement influencer les entreprises, selon la sociologue et directrice de recherche au CNRS, Laure Bereni (Bereni, 2023). Elle nous informe que la France, en tant qu'État, a décidé de construire « des outils et des bonnes pratiques de la diversité » (Bereni, 2023) tout en confiant aux entreprises la responsabilité de mettre en œuvre des politiques de diversité et d'inclusion (Bereni 2023).

En effet, la réunion du gouvernement français, des associations et des entreprises a permis de mettre de place un Index Diversité et Inclusion (Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, 2023). Cet index respectant les recommandations de la CNIL, a pu donner l'occasion aux entreprises de récolter des données auprès des collaborateurs·rices et ainsi mesurer « la diversité des origines sociales, géographiques et culturelles de leurs salariés afin de pouvoir, in fine, transformer leur culture et améliorer leurs pratiques RH » (Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, 2023). Cependant, cet index est vivement critiqué car il ne s'attaquerait pas aux réelles causes du problème. En effet, les travaux menés par Anne Bustreel, Sylvie Célérier et Martine Pernod-Lemattre (2022) ont montré que certaines entreprises estiment que la non-mixité ne relève pas de la responsabilité d'une politique d'entreprise, mais plutôt des choix de spécialisation et de formation initiale distincts entre filles et garçons, sur lesquels elles n'ont pas de contrôle. L'Index Diversité et Inclusion ne permet pas non plus de corriger la ségrégation verticale, soit le fait que « les femmes sont sous-représentées dans les catégories les mieux payées et surreprésentées dans les catégories les moins bien payées » (Bustreel, Pernod-Lemattre, 2023 ; Bustreel, Célérier, Pernod-Lemattre, 2022).

Aux Etats-Unis, la situation est différente. En outre, depuis l'adoption des lois sur les droits civiques, la lutte contre les discriminations est devenue un aspect essentiel du droit et des politiques publiques (Bereni, 2023). Bien que le droit du travail offre peu de protections, les salarié·e·s américain·e·s peuvent utiliser le droit antidiscriminatoire pour contester les décisions arbitraires de leurs employeurs·euses. L'Etat ne s'implique pas directement dans la gestion de la diversité et de l'inclusion des entreprises. Pour autant, ces dernières, surtout les plus grandes d'entre elles, tentent de faire bonne figure auprès des associations, des juges et, des médias (Bereni, 2023).

4.2.2. Tendances économiques

A Pénurie de main d'œuvre qualifiée et vague de démission (articles 6 et 7 (cf. annexe IV))

La Suisse est renommée pour son marché du travail hautement spécialisé et ses industries de pointe qui exigent des compétences spécifiques et une expertise technique (Haymoz, 2023).

Mais suite de la pandémie du COVID-19, la région helvétique connaît une vague de démission volontaire (HR Today, 2023). Une étude menée par la société de conseil PeopleCentriX montre que « la génération Z est à l'origine de la « Grande démission » en Suisse » (HR Today, 2023).

Cette tendance inquiète et les risques sont nombreux pour les entreprises, d'autant plus que ces départs volontaires se poursuivent (HR Today, 2023). En effet, les entreprises pourraient être confrontées à des taux élevés de rotation parmi une génération d'employé·e·s qui représente une part de plus en plus importante de leur main-d'œuvre (HR Today, 2023). Cela pourrait entraîner des réactions à la chaîne : la baisse de production, la diminution de l'innovation, l'augmentation du coût de la main d'œuvre en proposant une rémunération attractive pour attirer et retenir les talents. Ces événements pourraient aboutir à une augmentation des coûts de production et à une possible baisse de la rentabilité (Haymoz, 2023).

Le remplacement de la main d'œuvre représente donc un enjeu financier conséquent pour les entreprises qui cherchent à tout prix des moyens pour retenir les collaborateurs·rices (HR Today, 2023).

B De nouvelles façons d'envisager les réunions (articles 8 à 10 (cf. annexe IV))

L'inclusion en réunion d'équipe se traduit par le sentiment d'être capable et confiant·e lors de la participation aux discussions. Cela requiert des conditions équitables pour que toutes les contributions soient valorisées, et il en va de la responsabilité des dirigeant·e·s de veiller à cela (Mitson, 2022).

Dans une interview menée par Jocelyne Vassoille, directrice des ressources humaines du groupe Vinci, à la question : « pourquoi une entreprise aurait-elle tout à gagner à être inclusive ? », Maya Hagege, déléguée générale de l'Association Française des Managers de la Diversité, a déclaré : « Si une personne ou un groupe de personnes dans l'entreprise n'a pas la même liberté de s'exprimer en réunion et s'autocensure, cela peut engendrer une culture de la défiance. » Or, les personnes ont besoin de savoir qu'elles peuvent s'exprimer, qu'elles peuvent être respectées et qu'elles partagent une culture commune avec leur entreprise (Vassoille, Hagege, 2022).

En effet, « les réunions ont toujours été le point central de la culture organisationnelle » (Mitson, 2022). C'est un moment où chaque personne est censée pouvoir s'exprimer et donner son opinion. « Dans cette optique, les réunions doivent absolument refléter à la fois diversité et inclusion au travail » (Mitson 2022). Mais, beaucoup de manager échouent à allier diversité et inclusion aux réunions. Parfois, ils ne s'en rendent pas compte et cela impacte négativement l'environnement du travail (Mitson, 2022).

Selon le Forum Économique Mondial, « près de la moitié (45%) des chefs d'entreprises américaines trouvent qu'il est difficile pour les femmes de prendre la parole dans les réunions virtuelles » (Marchant, 2021). Cela montre l'évidente nécessité de mettre l'accent sur l'inclusion lors des réunions d'équipe. Surtout à l'heure où de nombreuses régions du monde privilégient par défaut les réunions à distance et hybrides (Marchant, 2021).

Les entreprises recrutent des personnes, en partie, pour leurs compétences. Et le fait que des managers ne mettent pas en place des réunions inclusives montre, d'une certaine manière, qu'ils acceptent que certain·e·s prennent toujours la parole, que d'autres ne s'expriment jamais et qu'ils seraient prêt·e·s à se priver de leurs expertises (Mitson, 2022). Or, en promouvant l'inclusion en réunion, les dirigeant·e·s pourraient encourager les personnes introverties de leurs équipes à gagner en confiance, et créer des conditions équitables pour que chaque individu puisse collaborer grâce à son expertise. Cela peut conduire à des prises de décision plus efficaces, une amélioration de la productivité et de l'innovation, et en fin de compte, cela favoriserait le succès global de l'entreprise (Mitson, 2022).

C De nouvelles façons d'attirer et de recruter les talents (articles 7, 11 et 12 (cf. annexe IV))

Le marché du travail, en Suisse, est sous tension et les chiffres de l'Office fédéral de la statistique le prouvent : « La Suisse comptait plus de vingt-six mille postes vacants au premier semestre 2023 » (Malaguti, 2023). Cette pénurie s'explique par plusieurs facteurs : « une insuffisance ou une inadéquation de formation dans certains secteurs, un niveau de diplôme trop élevé pour accéder à certains métiers ou les aspirations des candidats » (Malaguti, 2023).

Dans ce contexte, les entreprises tentent de trouver de nouveaux moyens d'attirer et de recruter les talents.

Les CV inversés sont une occasion où les entreprises peuvent mettre en avant leurs valeurs, leur mission et leurs réalisations. C'est une façon de rendre plus attractives les entreprises, ce qui pousse bon nombre de candidats à postuler de manière spontanée. Cette technique a déjà fait ses preuves en France et quelques entreprises suisses l'utilisent depuis de nombreuses années (par Infomaniak et Assymba) (Malaguti, 2023). Mais, il est à noter que c'est avant tout une technique de communication largement utilisée sur les réseaux sociaux afin de diffuser la culture de l'entreprise (Malaguti, 2023).

Les entreprises doivent s'adapter aux demandes des collaborateurs·rices pour retenir les talents (HR Today, 2023).

D'autres entreprises, telle que Synchrotronix, utiliseront l'intelligence artificielle (IA) au service du recrutement. Cette entreprise fictive imaginée par la Mutuelle Générale, a pour but de nous aider à nous projeter dans le futur d'une organisation en 2035. Cette entreprise spécialisée dans l'informatique quantique évolue en permanence en fonction de ses besoins et n'a pas de structure fixe. Quand cette dernière a besoin d'embaucher pour une durée déterminée, l'IA recherche des candidat·e·s à partir de critères spécifiques, « comme les expériences passées, les compétences, le fuseau horaire, les tarifs demandés, etc. » (La Mutuelle Générale, 2022). Dans ce cas précis, l'IA sert d'interface entre l'employeur·euse et l'employé·e. Cependant, une certaine dimension humaine est conservée car, à la fin du contrat, l'employeur·euse laisse une appréciation personnalisée à l'employé·e. Cette dimension pousserait les personnes à retravailler avec l'entreprise.

Les employé·e·s peuvent également renégocier les conditions de leur contrat pour qu'elles correspondent à leurs besoins : « principe de concertation et de réversibilité » afin de conserver une bonne satisfaction et motivation des employés. C'est l'IA qui va déterminer si ces modifications sont possibles ou non afin de réduire au maximum les biais (La Mutuelle Générale, 2022).

D Les conseils d'administration vers de nouveaux défis (articles 6, 13 et 14 (cf. annexe IV))

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le nombre d'entreprises à la recherche de membres pour leurs conseils d'administration n'est pas élevé. Il convient de considérer que de nombreuses entreprises familiales préfèrent ne pas s'ouvrir vers l'extérieur, que les PME ne disposent que de peu d'administrateurs et que la rotation régulière des membres s'effectue tous les 10 à 15 ans. Par conséquent, le nombre de postes disponibles est limité (Freymond Cantone, 2022). Mais une planification de la succession est tout de même à prévoir puisque 35% des membres d'un Conseil d'administration (CA) sont âgé·e·s de 60 ans ou plus (Haymoz, 2023).

Les conseils d'administration sont également soumis à des défis en raison de l'ego. Comme le dit Chantal Baer, membre du Cercle suisse des administratrices, dans le journal *Entreprise Romande* : « L'ego peut être un moteur d'ambition et de confiance, l'excès d'ego voire la compétition entre les egos dans les conseils d'administration (CA) est un problème coûteux à plusieurs égards » (Baer, 2023).

Cette tension entre les egos peut d'ailleurs créer des conflits d'intérêts, ce qui irait à l'encontre des objectifs pour les entreprises. Actuellement, cette tendance est présente dans de nombreux CA. Leurs membres « se retrouvent à siéger ensemble dans d'autres CA et constituent un « groupe d'intérêt » personnel plutôt qu'une équipe de gouvernance efficace et engagée » (Baer, 2023). Afin de limiter les conflits d'intérêts dans les CA, l'article 716A du Code des obligations a été révisé et est entré en vigueur 1er janvier 2023 (Baer, 2023).

Chantal Baer conseille de constituer un CA avec des profils diversifiés pour limiter les tensions liées aux egos. En effet, avoir accès à des expériences et des compétences différentes permet de prendre de meilleures décisions et d'avoir d'autres points de vue (Baer, 2023).

E La diversité et l'inclusion en entreprise, des thématiques encore complexes à aborder (articles 15 à 21 (cf. annexe IV))

Le meurtre de Georges Floyd et le mouvement Black lives matter ont incité les grandes entreprises, en particulier aux Etats-Unis, à agir pour plus de diversité, d'équité et d'inclusion. Elles ont soutenu financièrement des associations œuvrant pour la justice raciale et ont mis en place de nouvelles formations pour les managers (Bereni, 2023). Cela leur a valu d'être considérées comme « l'avant-garde du « capitalisme woke » par les républicains les plus conservateurs » (Bereni, 2023). Mais en regardant de plus près, ces initiatives sont davantage « des rituels expiatoires » que des changements profonds de la stratégie des entreprises (Bereni, 2023).

De nouveaux métiers émergent pour mieux diriger la politique RSE des entreprises comme celui de « Chief Impact Officer » aux USA. En France, des postes en lien avec D&I se sont créés à différentes positions dans les entreprises pour une meilleure diffusion de la politique D&I (Moreno, Crochu, 2023).

En France, les postes de "chief diversity officer" sont souvent attribués à des hommes blancs par peur que les autres catégories de la population usent de cette position pour leurs revendications militantes. (Bereni, 2023) Aux États-Unis, ces postes sont attribués à des personnes racisées car ils considèrent que leurs expériences face à la domination leur apportent de l'expertise. Cela reflète leur souhait de dissimuler le racisme structurel des entreprises et dans la société et fait perdurer les inégalités. Dans les deux situations, ces choix sont problématiques et conditionnent des personnes à assumer des rôles en dépit de leurs souhaits professionnels (Bereni, 2023). De plus, nommer une personne en charge de l'égalité et de la diversité doit être fait pour suivre un réel but et ne pas servir d'alibi (Benninger, 2023).

La diversité, l'équité et l'inclusion ne doivent pas être des phénomènes de mode sinon cela perd tout son sens. "Les entreprises tentent d'obtenir un avantage concurrentiel en utilisant ce terme (DEI), les inégalités persistent". (Bhatti, 2022) Autrement dit, la DEI devrait être considérée comme un outil pour aller encore plus loin dans nos réflexions. Il s'agit en réalité de construire un monde où chaque être vivant et l'environnement puissent perdurer dans les meilleures conditions (Bhatti, 2022).

Les entreprises doivent faire en sorte de créer un environnement où chacun et chacune se sentent à l'aise et en sécurité. En d'autres termes, les employé·e·s doivent se sentir réellement inclus·e·s dans l'entreprise, ce qui passe par l'intégration d'une culture avec des valeurs de D&I (Napierala, 2023).

Toutefois, la diversité est généralement abordée sous l'angle du genre et les autres catégories ne font pas partie des préoccupations des entreprises (Bhatti, 2022). Cela peut s'expliquer par le fait que les femmes sont encore considérées comme des minorités alors qu'elles représentent un peu plus de la moitié de la population mondiale. (Leroux, 2020) D'ailleurs, les actions mises en place sont plutôt destinées aux femmes privilégiées et les autres

catégories de la diversité sont délaissées et ne profitent pas ou peu des changements de politique de l'entreprise. (Bereni, 2023)

Mais, ces changements entraînent des conséquences. Par exemple, affirmer que recruter des femmes serait plus bénéfique pour les entreprises provoquent des réticences voire un sentiment d'agression (Avril, 2020). C'est le retour de bâton des politiques de diversité : certains hommes blancs affirment que leur carrière professionnelle serait en danger à cause de ces politiques. La sociologue et directrice de recherche au CNRS, Laure Bereni (2023) affirme que « les périodes de backlashes adviennent inmanquablement lorsque certains membres des groupes dominants se sentent menacés par des revendications et des réformes » (Bereni, 2023). Annelise Avril, suggèrent quant à elle, d'éviter de faire de « l'opposition des genres » mais plutôt d'intégrer tous les membres de l'entreprise dans la dynamique de la diversité et de l'inclusion (Avril, 2020).

F De nouveaux aménagements de l'espace de travail (articles 12, 22 et 23 (cf. annexe IV))

Des entreprises aménagent l'espace de travail pour favoriser les contacts humains et rendre les locaux plus accueillants pour que les collaborateurs·rices aient envie de venir au bureau et pour stimuler la créativité en discutant de façon informelle (Usbek&Rica, 2023). Des entreprises aménagent également les espaces de circulation (Usbek&Rica, 2023) et instaurent des tiers-lieux (Lapeyre, Silvera, 2022). Ces espaces de coworking peuvent briser l'isolement, stimuler des activités plus vastes favorisant le développement économique. Ces espaces peuvent également renforcer les liens entre les citoyen·ne·s sur le territoire (Lapeyre, Silvera, 2022).

L'entreprise fictive Synchrotronix, mentionnée plus haut, a décidé de proposer à ses collaborateurs·rices deux types de bureaux adaptés en fonctions de leurs besoins : les bureaux « fun » et les bureaux « zen ». Les bureaux « fun » sont spécialement conçus pour le travail en équipe, « organiser des réunions en face-à-face ou encore se prêter à diverses activités de loisirs annexes au travail est susceptibles de souder les équipes » (La Mutuelle Générale 2022).

D'autre part, faire participer les employé·e·s à la prise de décisions quant à l'aménagement en utilisant une approche de design thinking pour concevoir les environnements de travail, peut leur permettre de visualiser leurs futurs espaces, anticiper les usages. Et ainsi, garantir une meilleure appropriation de ces nouveaux lieux une fois qu'ils sont aménagés (Usbek&Rica, 2023). Les entreprises peuvent également utiliser des outils prospectifs pour faire participer les collaborateurs·rices et qu'ils s'imaginent dans leurs futurs locaux (Usbek&Rica, 2023). Lors de cette phase, les entreprises doivent former des équipes diversifiées afin de prendre des décisions moins biaisées (Usbek&Rica, 2023).

4.2.3. Tendances sociales

A L'utilisation du langage inclusif au travail fait débat (articles 24 à 26 (cf. annexe IV))

La Confédération Suisse incite les entreprises à utiliser le langage inclusif voire le langage épïcène, notamment aux moments clés comme celui du recrutement. (Pessotto, 2023) Une étude a montré que la féminisation de certains « métiers pallie l'invisibilisation du rôle des femmes dans la société » (Felten, Lebocey, Ouattra, 2020) car pendant de nombreuses années, certains métiers n'avaient pas d'équivalent féminin. (Felten, Lebocey, Ouattra, 2020) « L'utilisation de l'écriture inclusive peut alors participer à l'intégration des personnes ne se reconnaissant pas dans cette dynamique masculin/féminin » (Felten, Lebocey, Ouattra, 2020).

En revanche, selon un sondage réalisé par Tamedia et 20 Minuten (2023), les Suisses et les Suissesses ne semblent pas prêts à faire ce changement et les chiffres le prouvent : « trois quarts des Suisses ne s'intéressent pas au débat sur le langage inclusif » (Le Temps, 2023) Autrement dit, l'emploi du langage inclusif ne semble pas être une priorité pour les personnes habitant en Suisse. Les résultats montrent aussi que les femmes (27%) semblent être plus intéressées par son emploi que les hommes (14%) et que ces derniers ont plus tendance à avoir des propos discriminatoires que les femmes et « les considèrent comme moins polémiques que les femmes. » (Le Temps, 2023) Plus de la moitié de la population suisse rejette totalement l'utilisation du langage inclusif lors d'interventions publiques. Les chiffres sont encore plus alarmants quand il s'agit du monde du travail : « seuls 22% sont favorables à l'utilisation d'expressions « non sexistes », 75% les rejettent partiellement ou complètement » (Le Temps, 2023). L'utilisation du masculin générique reste donc la plus commune et la plus acceptée par les Suisses et les Suissesses.

B La gestion intergénérationnelle des entreprises, un défi pour les PME (articles 27 et 28 cf. annexe IV))

Une étude menée par la Haute école de Lucerne et l'Institut des services financiers de Zoug (2019) montre clairement un vieillissement de la population active, ce qui préoccupe les PME. Cette étude révèle que la majorité des PME interrogées se disent préoccuper par ces changements. En effet, ces PME « souhaitent promouvoir la coopération entre les générations et prévenir toute perte de savoir au départ des travailleurs les plus âgés à la retraite » (Confédération suisse, 2019). Autrement dit, l'évolution démographique actuelle présente un défi pour les entreprises souhaitant intégrer et gérer les aspects intergénérationnels dans leur management afin d'en tirer avantage (Confédération suisse, 2019).

De plus, suite à la prise de conscience de la gravité de la crise sanitaire, beaucoup d'employé·e·s de la génération Z (né·e·s après 1996) ont revu leurs attentes quant à leur carrière (Dulac, 2023). Cette génération, fraîchement rentrée dans le monde du travail a peu d'expériences professionnelles, a besoin d'être reconnue, de sentir qu'ils sont entendu·e·s et n'hésite pas à exprimer son mécontentement en démissionnant. (Dulac, 2023) C'est pourquoi les entreprises ont tout à gagner en changeant de stratégie et à intégrer tous les employé·e·s dans la prise de décisions (Dulac, 2023).

C Des catégories de la population plus sujettes aux risques psychosociaux (articles 29 à 31 (cf. annexe IV))

Annuellement, les absences au travail engendrent un coût de plus de dix milliards de francs pour les entreprises en Suisse, un chiffre en constante augmentation. Dans le même temps, les montants alloués à la prévention et à la gestion de la santé en entreprise restent modestes par rapport à la hausse des coûts de la santé, qui s'élèvent à plus de quatre-vingt-cinq milliards de francs (Revaz, 2023). Sophie Revaz (2023), membre du Cercle Suisse des Administratrices ajoute que « dans une période où nous sommes confrontés à une pénurie de main d'œuvre qualifiée, cette approche coûte cher à l'économie suisse » (Revaz, 2023). En d'autres termes, il est nécessaire d'intégrer les risques psychosociaux à la protection de la santé de leurs collaborateurs (Caloz, 2023).

Les facteurs de risques psychosociaux sont nombreux : « individuels (âge, antécédents, hygiène de vie), biomécaniques (postures, efforts), organisationnels (locaux et outils de travail), stress (charge et ambiance de travail) », et le management (écoute et proximité) (Caloz, 2023).

Dans le journal Entreprise Romande (2023), Sophie Revaz déclare : « Les femmes, [sont les] grandes oubliées de la santé au travail » (Revaz, 2023). Elle dénonce que peu d'investissement et d'innovation sont consacrés à l'amélioration de leur santé au travail et que peu d'entreprises s'engagent dans cette voix-là. Ces dernières sont

rare à « mettre en place des mesures spécifiques pour aborder et traiter les thématiques telles que les menstruations, l'endométriose, la ménopause, la fertilité, le cancer du sein, l'allaitement, etc » (Revaz, 2023).

Selon une enquête réalisée par le cabinet d'audit Deloitte (2023), les femmes ne se sentent pas en sécurité dans la plupart des entreprises. Le harcèlement et les microagressions dans le milieu du travail ont certes diminué mais ces comportements persistent (Deloitte, 2023). D'ailleurs, les femmes dénoncent de moins en moins ces comportements auprès de la hiérarchie. Cette tendance peut s'expliquer par plusieurs raisons. La plus courante d'entre elles est que, « seulement 40% pensent recevoir un soutien adéquate de la part de leur employeur en matière de santé mentale » (Deloitte, 2023) contre 44% en 2022. La seconde raison avancée est que certaines pensent que ces comportements ne sont pas assez sérieux pour être signalés (Deloitte, 2023).

Cette enquête révèle également que les femmes dans les groupes sous-représentés sont toujours confrontées à plus de défis au travail : « les défis concernent la santé mentale, les comportements non-inclusifs, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle et, les burnout » (Deloitte, 2023). En plus, ces femmes se sentent moins soutenues par leur hiérarchie, notamment pour les problèmes de santé mentale et « près de la moitié des répondants de cette étude ne recommandent pas leur employeur à d'autres personnes » (Deloitte, 2023).

Pourtant, « garantir la santé physique et psychique des employés, veiller à l'intégrité du capital humain, cela fait partie des devoirs d'un Conseil d'administration » (Revaz, 2023). C'est pourquoi les entreprises sont largement invitées à revoir leur stratégie pour attirer et retenir les meilleurs talents, en mettant l'accent sur leur bien-être et leur santé afin qu'ils puissent travailler en étant en bonne santé (Revaz, 2023). Comme le dit Sophie Revaz (2023), « la santé des femmes au travail [est] un facteur de performance et de diversité » (Revaz, 2023).

Les managers ont, eux aussi, un vrai rôle à jouer dans la prévention des risques psychosociaux. Ils doivent proposer une nouvelle organisation du travail et des formations à la gestion du stress pour les employé·e·s : « programme de gestion de la santé en entreprise » en se basant sur 3 piliers « la promotion de la santé, la prévention et la gestion des absences » (Caloz, 2023).

D Une forte demande de flexibilité au travail (articles 31 et 32 (cf. annexe IV))

Une étude conduite par le cabinet de conseil McKinsey & Company (2022) relève que des millions d'employé·e·s forcé·e·s de travailler à la maison à cause de la crise du COVID-19, seraient prêt·e·s, pour la plupart d'entre eux et d'entre elles, à conserver un mode de travail hybride (Dowling et al., 2022). Le modèle hybride semble être préférable pour certain·e·s employé·e·s mais une partie des employeurs·euses souhaiteraient qu'ils reviennent aux bureaux. L'étude montre que d'autres sont prêt·e·s à faire beaucoup d'efforts pour satisfaire leur personnel et essayent de mettre en place un mode de travail quasiment personnalisé et personnalisable pour les employé·e·s sachant que les lois et les règlements sont encore assez rigides (Dowling et al., 2022).

La flexibilité est un enjeu capital pour les entreprises cherchant à retenir les talents (Deloitte, 2023) d'autant plus si elles rencontrent des difficultés à diversifier leurs équipes et à être plus inclusives (Dowling et al., 2022).

Certaines catégories de la population apprécient tout particulièrement le mode de travail hybride, notamment les personnes en situation de handicap, les personnes non-binaires et les personnes faisant partie de la communauté LGBG+ (Dowling et al., 2022). Pour autant, « l'étude montre que les efforts pour dissimuler de telles identités peuvent nuire au bien-être et aux performances des membres de l'entreprise. » (Dowling et al., 2022)

De plus, des recherches menées par Deloitte (2023) montrent que lorsque les femmes demandent plus de flexibilité à leur employeur·euses, le résultat n'est pas à la hauteur de leurs attentes et de leurs besoins et que cette demande pourrait même avoir un impact négatif sur leur carrière professionnelle (Deloitte, 2023). D'ailleurs, les résultats prouvent que ce manque de flexibilité les pousse à démissionner (Deloitte, 2023).

Ainsi, en proposant plus de flexibilité aux collaborateurs·rices, les managers pourraient donc montrer leurs capacités à trouver de nouvelles solutions en tenant compte de leurs impacts sur les employés (Dowling et al. 2022).

E Augmentation du travail à temps partiel en Suisse (articles 33 et 34 (cf. annexe IV))

Selon l'Office fédéral de la statistique, le temps partiel est en hausse aussi bien chez les femmes (49% en 1991, 55% en 2000 et 58% en 2022) que chez les hommes (8% en 1991, 10% en 2000 et 19% en 2022). Ce pourcentage augmente dès lors qu'ils ont un enfant (Office fédéral de la statistique, 2023).

De plus, les femmes suisses auraient plus tendance à travailler à temps partiel que les femmes de l'Union européenne. Cette différence peut s'expliquer par le haut niveau de salaire en Suisse, ce qui permet aux salarié·e-s de réduire leur temps de travail (Miauton, 2023). En effet, « Le niveau de vie des Suisses en 2020 était 2,6 fois plus élevé qu'en Grèce, 1,4 fois plus élevé qu'en France et 1,2 fois plus élevé qu'en Allemagne. » (Miauton, 2023)

Une autre raison peut être évoquée : la pénurie de main d'œuvre. Les entreprises sont prêtes à accepter les demandes de travail à temps partiel afin d'attirer et de retenir les collaborateurs·rices (Miauton, 2023).

Finalement, travailler à temps-partiel est devenu essentiel pour les employé·e-s souhaitant améliorer l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. La pandémie a donné l'envie à de nombreuses personnes de se lancer dans de nouvelles activités qu'elles ne veulent plus abandonner à présent (Miauton, 2023).

F La montée en visibilité de certains enjeux sociétaux par les entreprises et les médias (articles 9, 19, 21 et 35 (cf. annexe IV))

De plus en plus d'entreprises communiquent ouvertement à propos d'enjeux sociétaux auxquels elles se détachaient habituellement, comme les violences sexistes et sexuelles, les violences conjugales et la santé mentale au travail. (Vassoille, Hagege, 2022) Elles ont pris conscience qu'elles avaient plus d'influence que les gouvernements et les médias et qu'elles pouvaient changer les mentalités des individus en les rendant plus empathiques et ouverts d'esprit (Ellis, Zafar, 2022). Ainsi, ces organisations font de ces enjeux de vrais engagements dans leur démarche d'inclusion et ont conscience que tout le monde est concerné, pas seulement les victimes. (Vassoille, Hagege, 2022) Les entreprises sont également appelées à « adopter une communication responsable » (Napierala, 2023), à se former et employer le vocabulaire adapté pour ne pas tromper les consommateurs·trices (Napierala, 2023).

De plus, une étude menée par The World Economic Forum (2022) a montré qu'une majorité de personnes ne s'identifiant pas à la communauté LGBT pensent à tort que cette communauté a les mêmes besoins et attentes qu'elles, tout en sachant qu'elles ne savent pas non plus réellement ce que signifient ces lettres. Ce constat prouve que cette communauté a besoin de plus de représentation dans les médias et les entreprises (Ellis, Zafar, 2022).

Néanmoins, cette augmentation de visibilité peut provoquer un phénomène inquiétant chez les dirigeants : la « gender fatigue ». Il s'agit de la saturation provoquée par une communication omniprésente concernant la parité homme-femme. Face à cette saturation, certains dirigeants sont tentés de baisser les bras et de se désintéresser du sujet, le considérant comme une simple tendance (Avril, 2020).

4.2.4. Tendances technologiques

A Le télétravail, un nouveau genre de risque (articles 23, 31, 36 et 37 cf. annexe IV)

Depuis la pandémie, le télétravail reste tendance dans les entreprises « pour des raisons de bien-être mais aussi, évidemment, pour des raisons économiques » (Meghraoua, 2020). Malgré tous les bénéfices que peut amener ce mode de travail, des nouveaux risques ont émergé.

Dans l'article publié dans le Monde (2023), intitulé « Nouvelle extension du travail hybride : Travailler en vacances », nous apprenons que certaines grandes entreprises encouragent les collaborateurs·rices à travailler et voyager en même temps, par exemple, si ils ont besoin de rendre visite à des proches. (Thomas, 2023) Iels peuvent donc travailler depuis n'importe quel endroit, souvent dans « un lieu usuellement dévolu aux vacances [...] sans compensation pour cela, ce que n'autorise pas le code du travail. » (Thomas, 2023) Ce phénomène pose des questions sur le droit à la déconnexion et au repos puisqu'il brouille la limite entre vie professionnelle et personnelle (Thomas, 2023).

De plus, le télétravail serait même plus néfaste pour les femmes que pour les hommes car il peut engendrer sur elles une « surconnexion » au travail et un « isolement des collectifs de travail » plus palpables. (Lapeyre, Silvera, 2022) Ce mode de travail serait même susceptible d'invisibiliser le travail des femmes ce qui peut entraîner des répercussions sur leurs carrières professionnelles à long terme. (Lapeyre, Silvera, 2022) Elles subissent l'exclusion des réunions, des décisions et des discussions informelles (Deloitte, 2023). Autrement dit, les femmes qualifiées encourent un risque de « double peine » : un « renforcement de l'assignation aux tâches ménagères, couplé à une dégradation des conditions de travail. » (Lapeyre, Silvera, 2022)

4.2.5. Tendances écologiques

A De plus en plus de PME décident de se faire labéliser B Corp (articles 38 à 40 (cf. annexe IV))

La certification B Corp a été créée en 2006 aux États-Unis par trois entrepreneurs convaincus de la nécessité de promouvoir une économie plus vertueuse. Ce label récompense les entreprises répondant à des critères stricts en matière de responsabilité sociale, environnementale, de gouvernance et de transparence. L'attribution du label est réalisée par l'organisation à but non lucratif B Lab. Cette organisation examine rigoureusement la candidature de chaque entreprise et vérifie la réelle concrétisation des objectifs de durabilité (Guyaz, 2022).

De plus en plus de PME suisses sont séduites par ce label car c'est un moyen pour elles de communiquer leurs valeurs et leurs engagements. (Guyaz 2022) Cette certification est également avantageuse pour les PME puisque son coût varie en fonction du chiffre d'affaires de la société. (Bolleter, 2020) En revanche, elle est exigeante et demande aux entreprises une certaine gestion documentaire, ce qu'une partie des PME ont du mal à mettre en place. (Bolleter, 2020) De plus, elle est contraignante légalement. Les entreprises doivent modifier leurs statuts juridiques et ajouter une clause stipulant que « dans la poursuite de son but, la société vise un impact sociétal et environnemental positif important dans le cadre de ses activités commerciales et opérationnelles. » (Guyaz 2022) Cela n'empêche pas les entreprises suisses à faire les démarches et pour obtenir la certification. Actuellement, 57 entreprises l'ont obtenue, dont de nombreuses PME (Guyaz 2022), comme 23 Bis et Opaline. (B Lab, 2023b)

4.2.6. Tendances légales

A Modification de la loi sur l'égalité (articles 41 à 43 (cf. annexe IV))

La loi sur l'égalité de 1995 mentionne qu'il « est interdit de discriminer les travailleurs en raison du sexe, soit directement, soit indirectement, notamment en se fondant sur leur état civil ou leur situation familiale ou, s'agissant de femmes, leur grossesse. L'interdiction de toute discrimination s'applique notamment à l'embauche, à l'attribution des tâches, à l'aménagement des conditions de travail, à la rémunération, à la formation et à la formation continue, à la promotion et à la résiliation des rapports de travail. » (Confédération suisse, 1995)

De plus, l'article 8 de la Constitution fédérale suisse définit l'Egalité comme : « Tous les êtres humains sont égaux devant la loi. Nul ne doit subir de discrimination du fait notamment de son origine, de sa race, de son sexe, de son âge, de sa langue, de sa situation sociale, de son mode de vie, de ses convictions religieuses, philosophiques ou politiques ni du fait d'une déficience corporelle, mentale ou psychique. L'homme et la femme sont égaux en droit. La loi pourvoit à l'égalité de droit et de fait, en particulier dans les domaines de la famille, de la formation et du travail. L'homme et la femme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale. » (Confédération suisse, 2004)

En 2020, une version révisée de cette loi est entrée en vigueur. Elle implique de nouvelles obligations pour les entreprises de plus de 100 employés (BFEG, 2020). Depuis cette date, elles sont tenues d'analyser l'égalité salariale conformément à « une méthode scientifique et conforme au droit » (BFEG, 2020). Elles sont également faire vérifier l'analyse « par un organe indépendant agréé et formé en la matière et de communiquer le résultat aux employés, [et] le cas échéant aux actionnaires pour les entreprises cotées en bourse. » (Deloitte, 2020)

4.3. Analyse qualitative thématique des entretiens

4.3.1. Entretiens avec les responsables et les managers

Dix entretiens ont été réalisés auprès de managers et de responsables de PME suisses romandes :

Entreprise	Effectif	Activité principale	Répondant-e
Opaline <i>Certifiée B Corp</i>	7	Vente de jus de fruit	Madame Cristina Tavares de Bastos, Responsable communication et marketing digital – annexe V
Entreprise B	20-30	Accueil des enfants	Madame B, Directrice – annexe VI
23 Bis <i>Certifiée B Corp</i>	23	Audiovisuel	Madame Mathilde Neau, Responsable RSE et Assistante mise en scène – annexe VII
Entreprise D	2	Vente de vêtements	Madame D, Fondatrice et gérante – annexe VIII
NPBA Feingold et d'autres d'entreprises	1	Conseil	Madame Nathalie Feingold, CEO et administratrice – annexe IX
Entreprise F	20	Accueil des enfants	Monsieur F, Directeur – annexe X
TWIST SA <i>Certifiée B Corp</i>	7	Communication	Monsieur Yves Portenier, Directeur de création – annexe XI
Baabuk Sarl <i>Certifiée B Corp</i>	8	Fabrication de chaussures	Monsieur Yves Cornuz, Responsable RSE – annexe XII
Innovacom SA <i>Certifiée B Corp</i>	12	Conception d'articles publicitaires	Monsieur Lionel Zingaro, Directeur général – annexe XIII
Chef Gourmet <i>Certifiée B Corp</i>	13	Boulangerie	Monsieur Arthur Brault, Fondateur et Managing Partner – annexe XIV

Tableau 3 - les PME étudiées

L'objectif de ces entretiens était de faire l'état des lieux du management des PME en Suisse romande. Ces échanges ont donné l'opportunité aux participant-e-s de cette étude de s'exprimer librement concernant leurs pratiques managériales et iels ont pu partager leurs visions sur les prochains défis auxquels iels seront confronté-e-s.

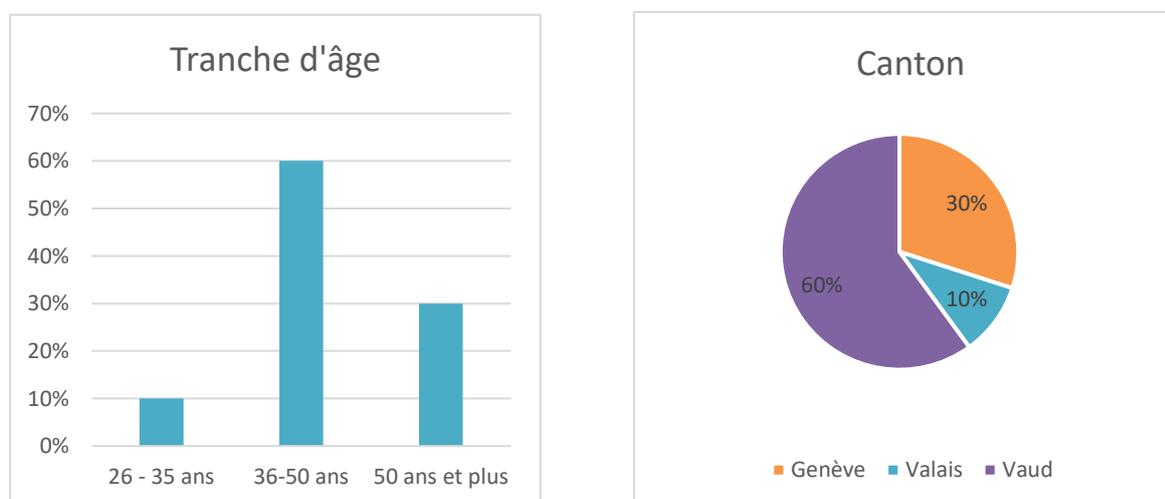


Figure 8 - graphique tranche d'âge et canton

L'échantillon de cette étude est composé de cinq femmes et de cinq hommes afin de respecter la parité. La majorité des répondant·e·s sont localisé·e·s dans le Canton de Vaud (60%). Une autre partie se situe dans le canton de Genève (30%) et la dernière au Valais (10%). Le domaine d'activité des entreprises n'a pas été jugé comme un critère pertinent pour la sélection des participant·e·s. Afin de faciliter la recherche, nous avons décidé de nous focaliser sur les entreprises labélisées B Corp. Ainsi, six des dix entreprises participant à cette étude sont certifiées B Corp. Notons que la recherche de participants masculins a été plus compliquée que celle de femmes.

Quatre entretiens ont été menés dans les locaux d'entreprises, quatre ont été réalisés via Teams et deux autres au téléphone.

Trois personnes ont souhaité que leur nom ne soit pas rendu public, c'est pourquoi leur entretien a été anonymisé. Les retranscriptions des entretiens se trouvent en annexes V à XIV et la grille d'analyse manuelle des entretiens avec les responsables et les managers de PME se trouve en annexe XV.

A Le style de management

Le style de management, selon P. Charpentier (2000) « désigne la manière dont un manager influence le comportement de ses subordonnés » (Charpentier, 2000)

Comment qualifiez-vous votre style de management ? Comment qualifiez-vous le style de management dans l'entreprise ? (Charpentier, 2000)

Les entretiens ont révélé que les managers accordaient une grande importance à l'autonomie des membres du personnel. Le fait qu'il y ait peu d'employé·e·s rend responsable chaque personne de son département ou secteur. La directrice de la crèche a permis la création de comités gérés par les collaborateurs·rices où la direction n'a seulement qu'un droit de regard sur le budget. Le directeur de la crèche, lui aussi, n'hésite pas à déléguer certaines tâches, notamment celles où il est moins performant.

Néanmoins, les managers et les responsables d'entreprises sont considéré·e·s comme des figures d'autorité et conservent une certaine partie des pouvoirs. Pour l'entreprise Innovacom SA (annexe XIII), il est important de détenir de l'information pour ensuite l'analyser et la diffuser auprès des membres du personnel de manière transparente.

La culture du feedback est implémentée dans l'entreprise 23 Bis (annexe VII). Recevoir des retours venant de cinq personnes différentes permet à chacun de s'améliorer et de pouvoir constater les évolutions et les points à améliorer. L'entreprise a mis en place de 5 canaux de feedbacks : les séances checkup semestriels, les feedbacks session, les feedbacks 360, les feedbacks spontanés et un questionnaire bien-être mensuel.

B Les prises de décisions

12. *Comment sont prises les décisions au sein de l'entreprise ? qui participe ? qui a le dernier mot ?* (B Lab, 2023a)

Les entreprises interviewées ont conscience de la valeur ajoutée des collaborateurs·rices lors de la prise de décisions. Les managers les incitent vivement à participer aux prises de décisions alors que d'autres ne les consultent que quand iels ne trouvent pas de solutions.

L'entreprise Baabuk organise des réunions hebdomadaires avec tout le personnel. Il existe deux cas de figures pour la prise de décisions : soit ce sont les personnes les plus concernées décident, soit iels débattent du

sujet. Tout le monde peut donner son avis et proposer des alternatives. Le dernier mot revient à la logique et non pas à une personne en particulier (annexe XII).

Lorsque les membres du personnel n'arrivent pas à se mettre d'accord, en général, le·a manager ou le·a responsable prend la décision en tenant compte des avis de chacun. En l'occurrence, la gérante du magasin de vêtements (entretien n°4), qui a un employé à temps-partiel, demande parfois l'avis de ses clientèles mais c'est elle qui prend la décision finale (annexe VIII).

Dans l'entreprise F, les décisions dans le domaine pédagogique sont prises en équipe (colloque). Les valeurs et le but de l'entreprise dirigent la prise de décisions. Les collaboratrices sont informées à l'avance du thème abordé et il leur est demandé d'y réfléchir avant le colloque. Un débat entre les professionnels est mené. Les décisions sont votées à main levée (annexe X).

Arthur Brault, fondateur et Managing Partner de l'entreprise Chef Gourmet, fait une distinction claire entre les décisions opérationnelles et les décisions stratégiques. La personne en charge d'un domaine prend les décisions opérationnelles et le Conseil d'Administration prend les décisions stratégiques une fois par trimestre. Ce dernier est composé d'administrateurs indépendants, d'un·e représentant·e de l'équipe opérationnelle et du fondateur de l'entreprise (annexe XIV). Cependant, il faut noter que les responsables d'entreprise sont soumis·es à plusieurs obligations qui ne peuvent relever que de leur fonction. Par exemple, la directrice et le directeur de crèche sont subventionnés par des fonds publiques dont ils doivent respecter le cadre légal (annexes VI et X).

C Les femmes en entreprise

Avez-vous pu constater que les femmes sont confrontées à certains défis dans votre entreprise ? Avez-vous constaté des obstacles à être une femme dans votre entreprise ? (B Lab, 2023a)

Pour la majorité des responsables et des managers, les femmes ne semblent pas être confrontées à des défis dans leur entreprise en raison de leur genre et de leur sexe. Iels avancent plusieurs raisons :

- L'entreprise Opaline se considère comme une entreprise féministe. Celle-ci a été fondée par deux femmes féministes et le dirigeant actuel se revendique, lui aussi, comme féministe (annexe V).
- L'accueil des enfants est un domaine majoritairement féminin. Les hommes, en revanche, peuvent être confrontés à des défis à cause de stéréotypes (méfiance de la part des parents quant à leurs aptitudes à s'occuper d'enfants, suspicion de pédophilie).

Par contre, le domaine d'activité de certaines entreprises peut, parfois, conserver des codes machistes comme celui de l'entreprise 23 Bis. En effet, comme le souligne Mathilde Neau, Responsable RSE et assistante réalisatrice, l'audiovisuel peut être compliqué pour les femmes car il faut savoir s'imposer là où les hommes ont tendance à parler plus fort et n'ont pas l'habitude de recevoir des ordres de la part des femmes (annexe VII).

Les entreprises Innovacom SA et Chef Gourmet ont pleinement conscience que les femmes peuvent être confrontées à des défis. Par conséquent, elles prennent l'initiative de s'adapter en fonction des besoins des femmes (flexibilité du temps de travail, télétravail) (annexes XIII et XIV).

Comment l'entreprise aborde la thématique de la grossesse ? (B Lab, 2023a)

La grossesse semble être un sujet qui divise.

Certaines entreprises préfèrent aborder ce sujet au cas par cas, en fonction des besoins des futurs parents. Au sein d'Opaline, il n'y a pas de politiques spécifiques. Pour le retour au travail, la personne décide si elle veut adapter son temps de travail (annexe V).

L'entreprise 23 Bis est celle qui a abordé cette thématique le plus profondément. En effet, elle a créé une « politique d'accompagnement pour l'arrivée d'un enfant pour les personnes enceintes » très détaillée. Cette dernière indique

le nombre d'heures maximum à effectuer dans une journée, la durée des congés, etc. L'entreprise s'engage à aller plus loin que ce que la loi exige (espace pour l'allaitement, pause pour allaiter, 5 jours de congés pour les parents d'enfants malades, 20 heures de gardes d'urgence prises en charge, etc.) (annexe VII).

L'entreprise Baabuk considère la grossesse comme un événement festif et joyeux. La famille est une valeur ancrée dans l'entreprise (annexe XII).

Pour les entreprises Innovacom SA et Chef Gourmet, la grossesse semble être un défi auquel les responsables doivent s'adapter, notamment, pour le remplacement des personnes absentes (arrêts ou congés). Ils doivent trouver des personnes qualifiées pour une courte période, ce qui est compliqué quand le taux de chômage est bas.

Comment l'entreprise ou vous-mêmes faites pour mettre en avant toutes les femmes ? (Dorion, 2021)

C'est également un sujet qui fait débat entre les répondant·e·s.

Certaines entreprises ne souhaitent pas mettre plus en avant les femmes que les hommes. Pour les entreprises B, 23 Bis et Baabuk, le plus important ce sont les individus et leurs compétences. Ce sont ces éléments-là qu'elles valorisent (annexes VI, VII et XII).

Les autres entreprises considèrent qu'il faut traiter le sujet de la femme comme un sujet à part entière.

L'entreprise Opaline a décidé de mettre en lumière une femme en tant qu'ambassadrice, de participer à des tables rondes et à des conférences où les femmes sont mises en avant et d'assister à des événements féministes comme la Journée Internationale des droits des femmes. La fondatrice et gérante du magasin de vêtements n'a pas hésité, elle aussi, à participer à la grève féministe qui a eu lieu le 14 juin 2023 et à revendiquer ses convictions féministes (annexe V).

L'entreprise Chef Gourmet a une approche différente. Le but de l'entreprise n'est pas de mettre plus en avant les femmes que les hommes mais lorsqu'il y a une demande d'interview avec des journalistes, en général, ce sont des femmes qui répondent aux questions (annexe XIV).

D La diversité et l'inclusion en entreprise

Comment l'entreprise encourage-t-elle la diversité et l'inclusion en pratique ? (Nourelhouda W, 2022)

La première étape pour encourager la diversité et l'inclusion dans les entreprises participantes à cette étude est le recrutement.

Pour 23 Bis, il est important que les candidat·e·s sachent qu'ils sont les bienvenus et c'est pourquoi, l'entreprise a rédigé un manifeste recensant leurs engagements en faveur de la diversité et de l'inclusion accessible sur son site internet. Cette entreprise fait également appel à une spécialiste des ressources humaines. Celle-ci travaille en externe et aide l'entreprise au moment du recrutement (vérification des processus RH notamment : l'élaboration d'une grille d'évaluation pour l'entretien d'embauche, processus d'intégration, etc.)

Certaines entreprises tentent de ne recruter qu'en se basant sur les compétences. C'est le cas de l'entreprise F et de Chef Gourmet. Cette dernière a également une politique de non-discrimination à l'embauche.

Opaline a mis en place plusieurs outils pour encourager la diversité et l'inclusion. Elle pratique la transparence salariale et l'équité. Les employé·e·s peuvent gérer leur emploi du temps comme ils le souhaitent, à condition que le travail soit fait. Cela permet à toutes d'avoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (« flex time »).

Baabuk SA a fondé un atelier au Népal pour valoriser un savoir-faire et offrir un travail à des personnes dans une entreprise qui prône la transparence.

L'entreprise TWIST SA a une démarche hautement inclusive et se démarque des autres entreprises de cette étude. Elle a fait le choix de créer un studio inclusif où des personnes en situation de handicap mental travaillent sur des

créations visuelles graphiques. Cette démarche n'est pas rentable financièrement. L'entreprise en a pleinement conscience et assume ce choix. Elle considère qu'elle a un rôle à jouer dans la diversité et l'inclusion.

Comment l'entreprise sensibilise-t-elle ses employés à la diversité et à l'inclusion ? (Nourelhouda W, 2022)

La plupart des entreprises ont créé des chartes en lien avec la diversité et l'inclusion que chaque membre du personnel doit signer au moment de l'embauche.

D'autres entreprises ont décidé d'aller plus loin en se formant sur les sujets de la diversité et de l'inclusion. L'entreprise 23 Bis propose des soirées autour d'une thématique (par ex. : le handicap), une visite d'un musée queer. Elle s'entoure de personnes expertes ou concernées par des discriminations pour la création de campagnes.

Comment l'entreprise favorise-t-elle l'inclusion pour les groupes sous-représentés ? (Peretti, 2020)

Les participant·e·s font souvent référence aux personnes en situation de handicap quand nous évoquons les groupes sous-représentés.

L'entreprise TWIST SA a mis en place un studio créatif dédié aux personnes en situation de handicap mental.

L'entreprise Baabuk travaille avec des ateliers protégés pour favoriser la réinsertion professionnelle. En faisant ce choix, l'entreprise a décidé de faire des compromis sur la qualité et la rapidité de la production.

Trois entreprises privilégient le langage inclusif et/ou le langage épïcène pour leur communication : l'entreprise Opaline, l'entreprise 23 Bis et le magasin de vêtements.

Comment l'entreprise mesure-t-elle l'impact de ses efforts en matière de diversité et d'inclusion ? (Peretti, 2020)

La certification B Corp a permis à plusieurs entreprises de mettre en place des indicateurs de performance en lien avec la diversité et l'inclusion.

L'entreprise 23 Bis s'est fait accompagner par l'organisme Swiss Triple Impact pour fixer des objectifs précis. Par exemple, l'un de ses objectifs clés pour 2025 est que « 60% des contenus produits auront un impact positif », que ce soit dans une campagne de sensibilisation, de prévention institutionnelle ou culturelle.

L'entreprise Chef Gourmet a décidé de mesurer la diversité femme – homme, notamment dans les postes de direction, la diversité générationnelle et la diversité culturelle.

Cependant, même si les entreprises sont certifiées B Corp, certain·e·s responsables et managers ne ressentent pas le besoin de mesurer leurs efforts en matière de diversité et d'inclusion. Selon le directeur d'Innovacom SA, la petite taille de son entreprise justifie cette décision.

E La prévention des discriminations et du harcèlement

Quelles sont les mesures que l'entreprise prend pour prévenir la discrimination et le harcèlement dans le milieu du travail ? (Scheurette, Manço, 2021)

De nombreuses entreprises ont pris l'initiative de créer des chartes pour prévenir la discrimination et le harcèlement.

Certaines ont mis en place des procédures suggérées lors du processus d'obtention de la certification B Corp :

- L'entreprise 23 Bis a mis en place une procédure d'anti-harcèlement avec une RH externe (procédure simple et explicite).
- L'entreprise TWIST SA a créé un « manuel de l'employé » l'informant des risques et des possibilités d'actions en cas de discrimination ou de harcèlement.

L'entreprise F fait appel à un service RH externe et joignable pour que les collaborateurs·rices puissent obtenir des réponses à leurs questionnements concernant ces sujets.

F La sélection des fournisseurs

Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ? quels critères ? et les autres intermédiaires ? (B Lab, 2023a)

Les critères principaux pour les entreprises interviewées semblent être la localisation et le partage de valeurs avec les fournisseurs.

Les entreprises certifiées B Corp aiment travailler avec des fournisseurs et des intermédiaires qui sont eux aussi certifiés. C'est un gage de qualité et d'engagement.

Néanmoins, les PME ont souvent peu de pouvoir d'influence sur leurs fournisseurs. L'entreprise Baabuk subit la concurrence et a rarement le choix de ses fournisseurs.

G Les défis en matière de diversité et d'inclusion

Quels sont les défis auxquels l'entreprise a-t-elle été confrontée en matière de diversité et d'inclusion, et comment les a-t-elle surmontés ?

Les répondant·e·s ont listé plusieurs défis auxquels·lles leur entreprise doit faire face :

- Pour l'entreprise 23 Bis, le manque de techniciennes et de techniciens et leurs variétés de profils. Pour surmonter ce défi, l'entreprise a décidé de créer un podcast pour inspirer des vocations.
- Pour l'entreprise F, la démarche de l'inclusion est compliquée à mettre en place car il y a une pénurie de professionnels. De plus, l'entreprise ne souhaite pas appliquer une démarche d'inclusion « à tout prix » car cela nécessite l'adaptation de l'environnement du travail, qui n'est pas possible dans certains cas.
- Pour l'entreprise TWIST SA, la création du studio inclusif a été et est encore parfois un défi. Cela nécessite de prendre en compte un autre mode de fonctionnement et adapter celui en place, d'identifier les personnes pouvant correspondre à leurs besoins (compétences « humaines » et artistiques) et de comprendre le fonctionnement administratif du domaine du handicap en Suisse et dans le Canton de Vaud. De plus, comme mentionné plus haut, le studio inclusif n'est pas rentable et productif donc l'entreprise le considère comme du « bénévolat interne ».
- Pour l'entreprise Innovacom SA, l'un des défis est de trouver des personnes pouvant s'intégrer facilement dans une équipe déjà conçue. Le directeur fait le choix de recruter des personnes possédant un caractère similaire au sien.
- L'entreprise Chef Gourmet souhaite accueillir des personnes en situation de handicap moteur mais elle ne trouve pas d'intercoleur·rice pouvant répondre à ses questions.
- Nathalie Feingold ne relève pas de défis à travailler pour les entreprises qu'elle conseille et dans lesquelles elle travaille. Néanmoins, elle pense qu'il peut y avoir un biais de sélection : en la choisissant, iels acceptent de collaborer avec une femme (annexe IX).

Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels sera confrontée votre entreprise d'ici à 10 ans ?

Les répondant·e·s ont diverses préoccupations concernant l'avenir de leur entreprise :

- Les lois concernant la diversité et l'inclusion
- Faire face à la résistance quant aux besoins de diversité et d'inclusion
- Le changement de direction : s'assurer que les valeurs de l'entreprise perdurent
- Le télétravail peut avoir des effets néfastes sur les liens sociaux et accroître le besoin de déconnexion.
- Adapter les locaux / bureaux pour pouvoir accueillir tout le monde.

4.3.2. Entretiens avec les expertes

Trois entretiens complémentaires avec des expertes de la diversité et de l'inclusion ont été réalisés :

- Madame Eglantine Jamet, co-directrice d'Artemia Executive
- Madame Justine Poulin, fondatrice de Sparkle Lab SA
- Madame Gabrielle Landry-Chappuis, directrice chez HumanImpact5

Madame Eglantine Jamet a fait des études de langue et d'histoire anglaise et s'est spécialisée sur les questions de genre et de religion. Elle a obtenu son doctorat puis à accéder à un poste de Maître de conférences à l'Université de Paris-Ouest Nanterre. Pendant plusieurs années, elle y a exercé en tant qu'enseignante et chercheuse. Ses recherches portaient « sur le lien avec le genre et différentes thématiques comme la maternité, le corps, l'accès aux postes à responsabilité, etc. » (Jamet, 2023) Ensuite, elle a eu envie « d'intervenir sur le terrain ». Pour ce faire, Madame Jamet a cocréé une association pour sensibiliser le grand public, notamment les enfants et les jeunes. » (Jamet, 2023) Cette association forme également « les personnes qui travaillent avec les enfants et les jeunes sur les stéréotypes de genre pour éviter les inégalités qu'ils produisent. » (Jamet, 2023) Puis, avec son associée, elle a cocréé l'entreprise Artemia Executive destinée aux entreprises privées et aux services publics. Elle exerce en tant que consultante en recrutement, en particulier sur les sujets de genre et de diversité. La retranscription de l'entretien avec Madame Jamet est disponible en XVI.

Madame Virginie Poulin est diplômée d'un Master en Ingénierie des Ponts et Chaussées et a également obtenu un MBA spécialisé en finance et affaires internationales. Lorsqu'elle travaillait chez BNP Paribas, elle a suivi « une formation continue dans les domaines du leadership et de la transformation. » (Poulin, 2023) Madame Poulin a également travaillé à l'État du Valais mais a décidé de démissionner car elle « s'est retrouvée confronter à des problématiques de gouvernance, un manque d'agilité et de mise en valeur de l'individu, et de sérieuses lacunes en termes de diversité et d'inclusion. » (Poulin, 2023) Forte de ses expériences, elle a fondé Sparkle Lab afin d'« ouvrir de nouveaux horizons, de nouvelles perspectives de travail, avoir des contacts avec des personnes différentes, avoir une grande variété de sujets à traiter » et pouvoir poursuivre ses études. Récemment, elle a suivi une formation pour devenir membre de conseil d'administration auprès de la Swiss Board School et obtenu un certificat de la Startup and PME Board Academy (une formation dédiée aux conseils d'administration de PME et de startup). Madame Poulin est donc consultante externe et occupe des postes à temps partiel de management dans plusieurs entreprises. La retranscription de l'entretien avec Madame Poulin est disponible en XVII.

Madame Gabrielle Landry-Chappuis est diplômée de deux Masters, un en anthropologie et un second en muséologie. Elle a « travaillé pendant presque 20 ans dans le domaine de la santé globale dans des organisations à but non-lucratif ou/et internationales. » (Gabrielle, 2023) Pendant sa carrière, elle a suivi de nombreuses formations, notamment une en lien avec les risques psychosociaux. Actuellement, Madame Landry-Chappuis travaille en tant que personne de confiance en entreprise. Elle a également plusieurs mandats de consulting sur des sujets comme la gouvernance, la formation et l'évaluation des risques liés à la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI). Elle accompagne pas à pas les entreprises souhaitant mettre en place une stratégie de DEI. La retranscription de l'entretien avec Madame Landry-Chappuis est disponible en XVIII.

Les expertes en diversité et inclusion ont été approchées grâce à notre réseau professionnel et à des recherches sur LinkedIn. Les entretiens ont été réalisés via Teams et toutes les participantes ont donné leur accord pour que leur nom et celui de leur entreprise soient divulgués publiquement.

Durant les entretiens individuels, les expertes ont pu partager leurs expériences, leurs constats et donner leurs conseils.

Les retranscriptions de ces entretiens sont disponibles de l'annexe XVI à l'annexe XVIII et la grille d'analyse manuelle des entretiens avec les expertes se trouve en annexe XX.

A L'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise

Comment décririez-vous l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ? (Delannon, 2021)

Les trois expertes sont d'accord sur le fait que la diversité et l'inclusion sont des sujets essentiels pour les entreprises. Selon Virginie Poulin, les entreprises devraient refléter la société et toute sa diversité. Eglantine Jamet ajoute qu'il est important de thématiser ces sujets pour ne pas reproduire les inégalités dans les entreprises. Pour Gabrielle Landry-Chappuis, la diversité et l'inclusion en entreprise permettent de garantir la sécurité psychologique des membres du personnel.

En prenant conscience de l'importance de la diversité et de l'inclusion, les entreprises pourraient bénéficier de plusieurs avantages : l'innovation, une meilleure gestion des risques, une meilleure performance, de la compétitivité et une meilleure réputation.

B Instaurer une culture D&I

Comment les entreprises peuvent-elles établir une culture d'inclusion qui encourage la participation et l'engagement des employés ? (Dorion, 2021)

La culture de la diversité et de l'inclusion doit être voulue et acceptée par la direction, selon Eglantine Jamet. Elle et Gabrielle Landry-Chappuis ajoutent que celle-ci doit faire partie intégrante de la stratégie des entreprises pour qu'elle soit efficace et pérenne.

Pour Virginie Poulin, la culture D&I nécessite une communication interne transparente pour responsabiliser les collaborateurs·rices et pour pouvoir proposer des projets à des personnes qui ne seraient pas intégrées sans cette culture.

Gabrielle Landry-Chappuis cite plusieurs éléments nécessaires pour instaurer une culture D&I :

- Créer un processus d'intégration inclusif
- Adopter une culture du feedback
- Préparer les entretiens de départs et les analyser
- Adapter les procédures en fonction des valeurs de l'entreprise et des feedbacks
- Faire participer les collaborateurs·rices à la prise de décisions

Selon Eglantine Jamet, la culture D&I s'appuie sur 3 piliers fondamentaux : la question des biais, la prévention des discriminations et l'organisation du temps de travail.

C Les rôles des managers dans la diversité et l'inclusion

Selon vous, quels sont les rôles des managers concernant la diversité et l'inclusion ? (Volia, 2021)

Les managers ont un devoir d'exemplarité envers les membres du personnel. Ils doivent être formé·e·s sur ces sujets et ne pas encourager les discriminations.

Ils permettent également aux collaborateurs·rices de s'épanouir dans leur travail. Selon Virginie Poulin, ils favorisent « l'éclosion des talents ». Gabrielle Landry-Chappuis emploie le terme d'« empowerment du staff ». En effet, les managers ont une responsabilité quant à la gestion d'un personnel diversifié. Gabrielle Landry-Chappuis parle même de « manager 2.0 ». Ils doivent être courageux·ses et gérer leur stress de manière adéquate pour gérer des équipes composées d'identités, de postures et de façons de penser différentes.

Cependant, comme le soulignent les expertes, les managers sont soumis·es à des contraintes et doivent être soutenus·es par les leaders hiérarchiques. Selon Gabrielle Landry-Chappuis, ces derniers doivent leur donner des outils pour mettre en pratique la stratégie de diversité et d'inclusion (temps et moyens financiers notamment).

D Les premières étapes pour une stratégie D&I

Selon vous, quelles sont les étapes que vous recommanderiez à une entreprise souhaitant élaborer une stratégie efficace en matière de diversité et d'inclusion ? les premiers pas importants ? (Dorion, 2021)

Les expertes ont, toutes les trois, donné des réponses similaires à cette question avec plus ou moins de détails.

La première étape consiste à faire un état des lieux des pratiques de diversité et d'inclusion déjà en place dans les entreprises et à faire des statistiques sur la diversité. Virginie Poulin conseille aux entreprises de rendre visite à des entreprises exemplaires et de faire des comparaisons. Gabrielle Landry-Chappuis suggère d'écouter attentivement les membres du personnel en organisant des focus group sur la base du volontariat et de nommer 1 ou 2 personnes en charge du changement de stratégie (avec l'expertise d'un·e conseiller·ière en D&I). Selon elle, il est essentiel que les collaborateurs·rices se sentent en confiance et c'est le devoir de l'entreprise de le faire. Pour la suite, les réponses diffèrent. Eglantine Jamet propose de définir des objectifs avec des KPIs (indicateurs de performance) puis, de modifier l'ensemble des processus (processus de recrutement, de promotion et les outils à disposition des managers) et pour finir, de mettre en place la stratégie en la diffusant intelligemment auprès des managers pour éviter les résistances (énoncer les bénéfices d'une telle stratégie). Gabrielle Landry-Chappuis a une autre approche. Après l'analyse de l'entreprise, les changements devront être progressifs (processus RH, organisation des réunions, etc.) et la stratégie devra être adapté en fonction de la structure de l'entreprise.

E Les méthodes de sensibilisation

Quelles sont les méthodes pour sensibiliser les employés à l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ? (Dorion, 2021)

Les expertes s'accordent à dire que les formations sont un moyen efficace pour sensibiliser les employés à l'importance de la diversité et d'inclusion. Selon Eglantine Jamet, les entreprises devraient proposer aux membres du personnel des formations sur les biais, sur le sexisme ordinaire et sur le harcèlement sexuel. Elles devraient également avoir des ambassadeurs·rices formés·es sur ces sujets et qui seraient aptes à répondre aux interrogations de tout le monde.

Gabrielle Landry-Chappuis encourage les entreprises, notamment les plus grandes d'entre elles, à constituer des « employee resource groups », afin que les membres du personnel puissent se réunir et partager leurs propres expériences (exemple d' « employee resource group » : « resource group LGBT », « resource group pour les femmes », « resource group pour les personnes d'origine africaine »). De plus, cette experte suggère aux entreprises de questionner les membres du personnel sur leur engagement dans la stratégie D&I lors de l'évaluation de performance annuelle.

F Les méthodes pour identifier et atténuer les biais cognitifs

Comment une entreprise peut-elle identifier et atténuer les biais cognitifs ? ? (Nourelhouda W, 2022)

Les trois expertes conseillent aux entreprises de proposer des formations aux membres du personnel.

Gabrielle Landry-Chappuis conseille aux entreprises souhaitant instaurer une culture D&I de modifier et de structurer leurs processus. Elle prend l'exemple du processus de recrutement :

- Les compétences exigées dans la description du poste vacant ne devraient se limiter qu'aux compétences absolument nécessaires.

- La description du poste doit être vérifiée par plusieurs personnes avant d'être publiée pour limiter les biais cognitifs.
- Pour atténuer l'effet de halo, les CV peuvent être anonymisés et ne préciser que les expériences professionnelles, les formations et les compétences.
- Les entreprises doivent constituer des équipes diversifiées pour faire passer les entretiens et ces derniers doivent être structurés (préparer une grille d'évaluation et poser les mêmes questions à toutes les candidat·e·s).

Virginie Poulin est, en revanche, plus nuancée quant à la responsabilité des entreprises. Selon l'experte, l'entreprise ne peut réguler les comportements et atténuer les biais de chacun. Ce sont à elles et eux de faire ce travail, même si elle suggère que tous les employé·e·s soient formé·e·s.

G Les bonnes pratiques pour recruter et retenir des talents diversifiés

Quelles sont les méthodes qu'une entreprise peut utiliser pour recruter et retenir des talents diversifiés ? Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place ? (Nourelhouda W, 2022)

Sur ce point, les expertes semblent avoir quelques divergences d'opinions.

Eglantine Jamet propose les méthodes suivantes pour recruter et retenir des talents diversifiés : proposer des emplois à des profils atypiques ou venants d'autres domaines en adaptant la communication autour de ces emplois ; offrir un cadre favorisant l'inclusion (congés maternité adaptés, temps-partiel pour les hommes, organisation des réunions à des heures adéquates).

Selon Virginie Poulin, pour recruter et retenir des talents diversifiés, la première mesure que les entreprises doivent mettre en place est de recruter avec des CV anonymes. Ce conseil avait été également donné par l'experte Gabrielle Landry-Chappuis. Ensuite, il faut communiquer ouvertement sur la culture D&I de l'entreprise (site internet, réseaux sociaux, etc.). Et pour finir, pour retenir les talents diversifiés, les entreprises doivent proposer des formations adaptées aux collaborateurs·rices et leur offrir des évolutions de carrières. Selon elle, « le plus important est d'insister sur le développement, c'est ce que recherche la plupart des employés. Ils ont besoin de se sentir reconnus pour leurs compétences, tout en ayant la possibilité de se voir offrir une évolution de carrière. » Virginie Poulin précise que « selon les principes de la diversité et de l'inclusion, la politique de rétention devrait être la même pour tous les talents. » Or, la diversité culturelle doit faire exception car « cela reviendrait à reconnaître sa différence et va à l'encontre de l'inclusion. »

Gabrielle Landry-Chappuis est d'accord avec le fait que les entreprises doivent communiquer sur la diversité présente dans les équipes. Elle ajoute que celles-ci devraient également diffuser les offres d'emploi via des canaux diversifiés pour attirer des talents, eux aussi, diversifiés. De plus, les managers doivent être formé·e·s et prêt·e·s à travailler avec des talents diversifiés, comme mentionné en amont. Les entreprises sont vivement encouragées à créer un processus d'intégration inclusif où ces valeurs sont mises en avant. Cette étape est cruciale pour retenir des talents diversifiés. Enfin, les organisations doivent préparer correctement les entretiens de départ, en incluant une ou des questions en rapport avec la diversité et l'inclusion et ensuite, les analyser pour progresser.

H Mesurer l'efficacité d'une stratégie D&I

Comment mesurer l'efficacité des programmes de diversité et d'inclusion en entreprise ? (Nourelhouda W, 2022)

Selon Eglantine Jamet, pour mesurer l'efficacité d'une stratégie D&I, les entreprises doivent tout d'abord se fixer des objectifs clairs. Dans un second temps, elles peuvent mettre en place des indicateurs de performance.

Pour Virginie Poulin, les entreprises doivent faire des statistiques sur la diversité effective. Par exemple : la diversité culturelle, la pyramide des âges, etc. Elles doivent aussi mesurer le turnover. Cette information est nécessaire pour

savoir si la stratégie de D&I fonctionne puisque si « les employés se sentent bien, engagés, sont payés correctement, et qu'ils peuvent progresser au sein de l'entreprise, ils ne partent pas. » (Poulin, 2023)

Gabrielle Landry-Chappuis tient à préciser que pour mesurer l'efficacité d'une stratégie de diversité et d'inclusion, les entreprises sont tenues de respecter la loi et la vie privée. En effet, elles ne peuvent pas demander ouvertement les origines ethniques ou les orientations sexuelles des collaborateurs·rices. En revanche, elles peuvent le faire par le biais de questionnaires anonymes et sur la base du volontariat, ce procédé étant une méthode légale. Elle recommande de les faire effectuer par un service externe. Ainsi, les entreprises peuvent avoir une représentation de la diversité au sein des équipes (situation familiale, religion, handicap, etc.). Gabrielle Landry-Chappuis insiste sur l'importance d'analyser et de délivrer les résultats auprès de chaque membre du personnel. Les entreprises peuvent également monitorer et évaluer le nombre de plaintes en lien avec la DEI et la diversité des partenaires.

I La gestion des conflits en lien avec D&I

Quelles sont les méthodes les plus efficaces qu'une entreprise puisse utiliser pour gérer les conflits et les problèmes liés à la diversité et à l'inclusion en interne ? (Volia, 2021)

Pour Eglantine Jamet, il est essentiel que les entreprises aient une position claire sur ce qui est ou non acceptable. La première étape pour résoudre des conflits liés à la diversité et l'inclusion est la communication. Selon Gabrielle Landry-Chappuis, la médiation peut être efficace lorsqu'il s'agit de conflits mineurs. En revanche, elle déconseille d'utiliser cette technique pour des cas de harcèlement et/ou d'agression sexuelle. Cette dernière et Virginie Poulin recommandent de faire appel à des personnes tierces et neutres dans ces situations (personne de confiance, psychologues, des consultants en organisation RH). Les personnes de confiance sont formées pour faire face aux conflits et sont capables d'apporter des solutions aux victimes comme aux témoins. D'ailleurs, Gabrielle Landry-Chappuis incite les entreprises à proposer à l'ensemble du personnel une formation de « bystander intervention » (l'intervention par les témoins, en français). Cette formation consiste à offrir aux employé·e·s un discernement plus aiguisé concernant les problématiques que nous pouvons rencontrer au travail. Plus concrètement, cette formation permet une plus grande détection des conflits, de les désamorcer quand c'est possible et de pouvoir apporter son aide de manière adaptée à la ou les victimes. Cette même experte souligne l'importance de former les managers à recevoir des plaintes. Ce sont des moyens de responsabiliser chaque personne dans les entreprises.

Les entreprises sont également invitées à mettre en place un dispositif pour pouvoir porter plainte en ligne et de manière anonyme. Enfin, elles doivent sanctionner les personnes fautives en fonction de la gravité des actes et/ou des paroles et être transparentes sur ce point (communication).

J Promouvoir la D&I dans les pratiques commerciales

Comment une entreprise peut-elle promouvoir la diversité et l'inclusion dans ses pratiques commerciales, notamment dans ses produits et services ?

Chacune des trois expertes s'accorde à dire que la promotion de la diversité et de l'inclusion dans les pratiques commerciales dépend de l'activité des entreprises. Néanmoins, selon Eglantine Jamet, toutes les entreprises doivent être cohérentes avec leur propre réalité et doivent éviter de faire de la « diversity washing ». Lorsqu'elles font du marketing pour leurs produits et/ou leurs services, il est important qu'elles soient attentives aux stéréotypes et aux discriminations. Ici, Gabrielle Landry-Chappuis suggère de constituer des groupes diversifiés pour ce type de projets et de faire des « focus group » avec des prospects aux profils diversifiés.

Virginie Poulin a répondu à cette question sous un autre angle, les intermédiaires des entreprises. Elle recommande aux organisations de s'assurer que leurs fournisseurs n'aient pas de pratiques discriminatoires et de signer des contrats de D&I avec tous les revendeurs.

K Les liens entre les stratégies D&I et les politiques publiques, les lois et les normes

Comment les changements dans les politiques publiques, les lois ou les normes culturelles affectent-ils les stratégies de diversité et d'inclusion en entreprise ? (Périvier, 2020; Dorion, 2021)

Les trois expertes constatent qu'il y a une certaine interdépendance entre les politiques publiques, les lois ou les normes et les stratégies de diversité et d'inclusion en entreprise.

Selon Virginie Poulin et Gabrielle Landry-Chappuis, les lois sont parfois un cadre nécessaire (quotas pour la mixité dans les CA) et importantes pour sanctionner. Cependant, leur rigidité peut empêcher la réflexion et l'adhésion de certain·e·s. Gabrielle Landry-Chappuis a pu remarquer que certaines entreprises font le strict minimum pour « cocher des cases ». Alors que, comme le soulève Eglantine Jamet, « les entreprises ont une responsabilité à ne pas reproduire les inégalités ». Il est attendu de leur part de faire plus que ce que les lois exigent.

L Les défis actuels et futurs

Les expertes interrogées pour ce travail ont détecté plusieurs défis auxquels les entreprises font actuellement face.

Par exemple, Eglantine Jamet a constaté que certains jeunes hommes étaient réticents quant à la mise en place de stratégies D&I. De son expérience, elle l'explique par leur peur de ne plus pouvoir faire carrière comme avant.

Gabrielle Landry-Chappuis a, elle aussi, remarqué une résistance face aux changements. En effet, il subsiste un risque de sabotage de la stratégie D&I par l'équipe exécutive si celle-ci n'est pas impliquée correctement dans le processus. De plus, certain·e·s managers pourraient refuser de déléguer leurs responsabilités car cela reviendrait à perdre du pouvoir. Enfin, l'experte tient à préciser que changer de stratégie pour que celle-ci respecte la diversité et l'inclusion nécessite des ressources, ce qui peut être compliqué pour des entreprises au budget limité.

Actuellement, selon Virginie Poulin, les entreprises n'intègrent guère ou alors pas forcément de manières adéquates les principes de la diversité et de l'inclusion dans leur stratégie. Cela limite grandement leur efficacité. La diversité et l'inclusion devraient faire partie intégrante des stratégies d'entreprise. Elle a également constaté que les femmes rencontrent encore des difficultés à accéder à des postes hiérarchiquement élevés. Pour finir, l'experte a remarqué que le concept du bonheur au travail pouvait avoir des effets contreproductifs sur les membres du personnel. Durant sa carrière, elle a pu rencontrer plusieurs personnes qui ont fait des burnout car iels « pensaient ne pas être à la hauteur du niveau de bonheur attendu. »

Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels seront confrontées les PME suisses romandes d'ici à 10 ans ?

Pour Eglantine Jamet, les prochains défis seront les suivants :

- Eviter la polarisation autour des thématiques causant de la résistance
- Construire un discours positif sur les bénéfices de la diversité pour l'ensemble des collaborateurs·rices et pour la performance de l'entreprise
- Eviter de mélanger tous les sujets liés à la diversité
- Former et informer régulièrement pour prévenir la discrimination et le harcèlement, et pour maintenir l'inclusion active.

Pour Virginie Poulin, les prochains défis concernent la pérennité des PME suisses romandes. En effet, celle-ci peut être compromise car :

- Les entreprises familiales sont transmises de génération en génération et certain·e·s successeurs·euses ne veulent pas prendre la relève.
- Les entreprises exclues les jeunes dans la prise de décisions ce qui les privent de nouvelles idées.

- La moyenne d'âge dans les CA est trop élevée. Il faudrait diversifier les profils et les expériences pour prendre de meilleures décisions.

Pour Gabrielle Landry-Chappuis, les prochains défis pour les PME seront les suivants :

- S'ajuster aux différences de génération et à leurs différentes attentes.
- Adapter les locaux pour les personnes en situation de handicap, notamment si des lois l'exigent.

4.4. Analyse SWOT

Au cours de cette démarche de recherche, ce sont treize entretiens qualitatifs qui ont été réalisés avec des responsables d'entreprises et trois avec des expertes en D&I. L'état des lieux du management au sein des PME a permis d'extraire les forces et les faiblesses de ces dernières.

Les opportunités et les menaces concernent les aspects externes aux PME et leurs potentielles mutations dans le futur (PESTEL).

Forces	Faiblesses
La valorisation de l'autonomie et de la confiance mutuelle La délégation des tâches La culture du feedback Le management participatif Flexibilité du temps de travail Création d'une politique d'accompagnement pour l'arrivée d'un enfant pour les personnes enceintes La communication des actions en faveur de la D&I La transparence salariale Adaptation de la stratégie en faveur de la D&I Charte de diversité et d'inclusion RH externe et personne de confiance Leadership engagé Langage inclusif et/ou épïcène Actions pour favoriser la réinsertion professionnelle Fixation d'objectifs clairs pour la D&I Mise en place d'une procédure d'anti-harcèlement Le souhait de partages des valeurs avec les intermédiaires	Peu de visibilité pour les femmes Manque d'adaptabilité face au congé maternité Procédures non-structurées et biaisées Peu de visibilité sur l'avenir (changement de direction) La moyenne d'âge élevée dans les CA Résistance face aux changements Mesures de la D&I incomplète Peu d'influence pour sélectionner les fournisseurs Manque de ressources financières pour adapter les locaux Les risques psychosociaux peu ou pas abordés Le manque de parité Le télétravail (surconnexion et invisibilisation du travail des femmes) L'ego dans les CA
Opportunités	Menaces
Augmentation des places dans les crèches Subvention de l'Etat pour les parents Mise à disposition d'outils garantissant la D&I L'IA au service du recrutement Expert·e·s en diversité et inclusion Certification B Corp Les quotas dans les CA	Pénurie de main d'œuvre Vague de démission Le langage inclusif fait débat Vieillesse de la population active Les risques psychosociaux Demande de flexibilité au travail Augmentation du travail en temps partiel La « gender fatigue » Modification de loi sur l'égalité

Tableau 4 - analyse SWOT

4.4.1. Forces

Les entreprises qui ont participé aux entretiens sont toutes différentes mais nombreuses sont celles qui ont mis en place des outils, des programmes et des stratégies afin de favoriser la diversité et l'inclusion. En effet, leurs initiatives leur permettent d'appréhender la D&I sous de multiples angles et sont nécessaires pour devenir une entreprise féministe.

Il est intéressant de noter que les managers et les responsables d'entreprise ont toutes entreprises une démarche D&I, même sans en avoir conscience. Ils sont engagé·e·s à différents niveaux pour qu'il ait plus de bienveillance envers et entre les membres du personnel.

La plupart des entreprises ont fait le choix d'inclure toutes les collaborateur·rices dans la prise de décision ce qui renforce leur sentiment de reconnaissance. Certaines d'entre elles sont même capables de déléguer des tâches qui, traditionnellement, ne le sont pas ou peu. Le management participatif est essentiel pour devenir une entreprise féministe. C'est pourquoi ces entreprises, en particulier, sont sur la bonne voie pour entamer ce changement.

Beaucoup d'entreprises ont décidé de créer des chartes en faveur de la diversité et de l'inclusion. Cette charte incite les collaborateur·rices à garder à un esprit ouvert vis-à-vis d'autrui et indique les sanctions en cas de non-respect de celle-ci. Tout le personnel doit en prendre connaissance dès le recrutement et les signer. Ainsi, ils sont au courant de ce qui est autorisé ou non dans les entreprises.

De plus, les entreprises tentent le plus possible de se rapprocher de fournisseurs partageant les mêmes qu'elles. Cela leur permet d'avoir une continuité dans leur stratégie.

4.4.2. Faiblesses

Malgré tout, les entreprises ont des faiblesses dans leurs stratégies et plusieurs points pourraient être revus afin de les améliorer.

Un des points qui est revenu de manière récurrente est le manque de structure concernant les procédures. Certes, cela leur permet d'être flexible en cas d'imprévu mais cela laisse aussi la place aux biais, notamment lors de la procédure de recrutement. Ils doivent être particulièrement vigilant·e·s à ce que tout le personnel, le Conseil d'administration y compris, soit aligné avec la stratégie fixée pour ne pas risquer que l'un d'entre eux ou l'une d'entre elles ne sabote le processus de changement.

Le congé maternité est également un sujet sensible pour certaines des entreprises. En effet, les PME rencontrent des difficultés à recruter en cette période de pénurie de main d'œuvre qualifiée et la parentalité peut accentuer ce défi.

De plus, la volonté des dirigeant·e·s d'instaurer une stratégie en faveur de la diversité et de l'inclusion peut être mise à mal à cause du manque de visibilité des PME. Effectivement, l'incertitude que pose le changement de direction pourrait remettre en question toutes les bases fixées pour cette démarche.

Les entretiens avec les expertes ont révélé que les entreprises romandes souffrent encore d'un manque de parité au sein des organes décisionnels. Cependant, si elles désirent être pérennes, il est nécessaire de mettre en place une stratégie favorisant l'accès des femmes à des postes hiérarchiques.

4.4.3. Opportunités

Les tendances révélées par la veille ont permis de détecter plusieurs opportunités pour les entreprises souhaitant devenir plus inclusives et bienveillantes. Autrement dit, des entreprises féministes.

L'augmentation des places en crèches et la subvention de celles-ci pourraient permettre aux femmes d'avoir plus de place dans l'économie et ainsi, réduire les inégalités entre les femmes et les hommes. Cette évolution pourrait également avoir un impact positif sur la pénurie de main d'œuvre frappant la Suisse.

Les PME devraient aussi saisir l'opportunité de faire appel à des expert·e·s de la diversité et de l'inclusion dans leur démarche. En effet, avec la prise de conscience de l'importance de la D&I, de plus en plus de personnes se forment sur ces thématiques et proposent leurs services. Ils sont capables de les aider à faire l'état des lieux de la diversité dans leur équipe et d'apporter des solutions adaptées à leurs défis.

Les quotas peuvent être considérés comme une occasion pour une entreprise souhaitant garantir plus de parité dans son Conseil d'administration. En revanche, il faut rester prudent afin de ne pas négliger les autres femmes qui n'ont pas eu la chance de faire des études supérieures et/ou appartenant à des groupes sous-représentés.

4.4.4. Menaces

Les entreprises doivent être vigilantes face aux potentielles menaces qui pourraient affecter leurs stratégies et leurs efforts en matière de diversité et d'inclusion.

L'évolution démographique tend grandement le marché du travail en Suisse et les PME sont particulièrement vulnérables à ces fortes variations. Les PME sont invitées à faire preuve d'une plus grande vigilance quant aux risques psychosociaux touchant notamment les femmes, en particulier celles appartenant aux groupes sous-représentés. Les risques psychosociaux auxquels sont confronté·e·s les travailleurs·euses constituent un risque majeur pour les PME. La veille a montré que le nombre d'absences au travail ne cesse d'augmenter ce qui pénalise toute l'économie suisse et démontre un mal-être généralisé dans les entreprises.

De plus, nous constatons une franche opposition de la population quant à l'utilisation du langage inclusif alors que la Confédération suisse incite les entreprises à l'utiliser et que plusieurs d'entre elles ont fait le choix de le promouvoir dans leurs communications. Il y a donc une opposition d'opinions très claire entre les parties prenantes, ce qui pourrait remettre en question cette décision.

5 Futur souhaitable

Dans ce futur souhaitable nous allons être immergé·e·s dans la vie d'une nouvelle recrue à travers son journal intime. Elle raconte ses expériences et ses ressentis dans l'entreprise qu'elle a intégrée récemment. Le langage courant voire familier est ainsi approprié dans ce contexte.

5.1. Journal d'une nouvelle recrue

Le 21 août 2033

Cher Journal,

Cela fait bientôt deux mois que j'ai commencé mon nouveau travail dans l'entreprise Equal¹. Je suis tellement contente que je vais tout expliquer. Alors, en fait, Equal est une entreprise d'une vingtaine d'employé·e·s et est spécialisée dans la communication digitale pour les PME. Autrement dit, le secteur que je rêvais d'intégrer depuis le début de mes études dans le marketing. J'avais beaucoup entendu parler de cette entreprise via des ami·e·s et sur les réseaux sociaux alors quand j'ai vu l'annonce, je n'ai pas du tout hésité à postuler.



L'offre d'emploi allait à l'essentiel et je n'ai eu aucun mal à m'imaginer travailler là-bas, bien au contraire. Je suis Equal sur les réseaux sociaux et leur page Instagram est très fournie. Iels publient régulièrement des témoignages des collaborateurs·rices, ce qui m'a presque donné l'impression de toutes les connaître avant d'y avoir mis les pieds. Ce qui m'a touché aussi, même si ça peut paraître anodin, c'est le fait qu'iels utilisaient le langage inclusif. Déjà à l'université, tout monde a pris l'habitude de l'utiliser, les professeur·e·s nous ont appris les subtilités de ce langage et ces avantages. Maintenant, il devient la norme dans de plus en plus d'entreprises alors qu'il y a quelques années, presque personne ne voulait en entendre parler. Le chemin a été vraiment long pour que les mentalités commencent à bouger. Comme quoi, il faut toujours garder espoir !

Je reviens à mon histoire. Donc, après, pour postuler, je devais passer par leur site internet qui permettait d'anonymiser mon CV. Je devais vraiment me limiter à mes expériences professionnelles, mes compétences et mes formations. Je trouve ça bien car les biais cognitifs peuvent se glisser partout même si l'on a conscience qu'ils existent. Donc, autant tout faire pour les atténuer.

Le processus de recrutement avait été bien expliqué donc je savais à quoi m'attendre et je n'ai pas eu l'impression que leurs exigences étaient déconnectées de la réalité d'un poste dans la com'. La première étape était l'analyse des CV puis, un entretien en vidéoconférence ou en face-à-face, au choix, avec une personne des ressources humaines, la fondatrice de l'entreprise et, un·e consultant·e. Je peux dire que c'est une entreprise qui a le sens du détail et qui ne laisse pas les choses au hasard.

J'avais évidemment préparé l'entretien d'embauche, comme je le fais d'habitude, pour ne pas me retrouver au dépourvu. Mais cette fois-ci, j'étais moins stressée. C'est peut-être dû au fait que je n'ai toujours entendu que du bien de cette entreprise. Même les personnes qui ont démissionné font des bons retours sur les plateformes de notation des entreprises comme Glassdoor.

Quand je suis arrivée dans les locaux, j'ai vu qu'il y avait deux espaces de travail bien distincts. Un semblait plutôt adapté pour travailler en équipe, avec des grands tableaux, du matériel pour les brainstormings, etc. Et un autre espace, plutôt réservé aux personnes qui ont besoin de calme, avec des panneaux qui les isolent du bruit et tout le nécessaire pour travailler avec un ordinateur. Les bureaux sont, en fait, aménagés de manière à ce que tout le

¹ Entreprise fictive

monde trouve son compte. Apparemment, la fondatrice de l'entreprise a voulu que toutes les collaborateurs·rices participent à l'élaboration des plans des locaux. Je trouve cette idée géniale surtout quand c'est bien organisé et structuré.

Les deux recruteurs·euses m'ont présenté Equal et ses valeurs profondément ancrées dans une démarche féministe intersectionnelle : le traitement équitable de toutes, l'égalité des sexes, l'égalité des droits et des chances, et l'autonomisation des femmes. Iels m'ont expliqué que la PME désire que toutes les personnes en relation avec l'entreprise, c'est-à-dire les membres du personnel, les fournisseurs et les client·e·s, soient respectées et aient accès à l'égalité en tout point.

Je peux dire que l'entretien s'est vraiment bien passé. Ça se ressentait que les deux personnes qui me l'ont fait passer avaient préparé les questions à l'avance. Elles étaient formulées sans ambiguïté et faisaient sens par rapport au poste. L'interaction entre nous trois était fluide et j'ai eu le temps d'exprimer mes motivations. Iels m'avaient prévenu à l'avance qu'il y aurait aussi une troisième personne présente pendant mon entretien. C'était une consultante en Ressources Humaines et son rôle était d'analyser l'entretien en lui-même et pas moi précisément. En effet, l'entreprise a vraiment envie d'améliorer son processus de recrutement et du coup iels passent en revue tous les processus.

Quelques jours avant mon premier jour, j'ai reçu par mail plein d'informations sur le déroulement de mon intégration dans l'entreprise. Iels avaient prévu de m'accueillir à bras ouverts et je me suis sentie à ma place plutôt rapidement. Je ne sais pas vraiment comment expliquer, c'est l'ambiance générale de cette boîte que j'aime.

Pendant toute ma période d'intégration, j'ai senti que je pouvais facilement demander de l'aide à mes collègues car iels étaient très accessibles. Je n'ai pas été lâchée directement dans le grand bain. Iels avaient organisé, avec l'appui de la consultante, un atelier avec plusieurs membres du personnel où l'on m'a expliqué comment l'entreprise fonctionne et son histoire. Iels m'ont aussi représenté ses valeurs et sa mission. C'est à ce moment-là que j'ai appris que pendant la création de l'entreprise, en 2028, la fondatrice avait décidé de mettre en place l'actuelle stratégie. Elle s'était entourée dès le début de spécialistes en DEI et en féminisme intersectionnel. Ces personnes l'ont aidé à l'élaboration de la stratégie et l'aident encore aujourd'hui à son amélioration constante.

D'ailleurs, la Confédération fait de plus en plus la promotion des entreprises féministes et leur nombre ne cesse d'augmenter depuis ces dernières années. Ce sont surtout des PME traditionnelles qui font le pari de cette transition. Par exemple, j'ai vu quelque part que Bernard & Associés² avait lancé plusieurs campagnes d'informations à l'interne. Ces dernières parlent de sujets tels que l'allaitement et les risques psychosociaux auxquels sont confrontées surtout les femmes. Des sujets dans l'air du temps. Et iels ont aussi installé des toilettes non genrées ! Mais apparemment tout ce remue-ménage ne plaît pas à certains jeunes hommes donc l'entreprise n'hésite pas à leur fait comprendre qu'ils ne sont pas les bienvenus. Comme ça, ça laisse la place à des personnes ouvertes d'esprit et bienveillantes. Tant mieux ! C'est tellement important de se sentir bien là où on travaille sachant qu'on y passe des heures et des heures...

Bref.

Dès mon arrivée, j'ai été informée que l'entreprise avait mis en place des procédures pour prévenir les risques de harcèlement et de discrimination. Par exemple, iels ont mis à disposition la grille salariale de toutes les employé·e·s sur l'intranet. Donc, je suis allée voir, par curiosité, le salaire de mes collègues masculins. J'étais ravie de constater qu'il n'y avait pas de grandes différences. Les montants sont justifiés par rapport aux compétences de chacun·e et à l'expérience professionnelle.

Une autre chose que j'aime dans cette entreprise, c'est le fait que tous les mois, nous recevons un questionnaire de bien-être. Il n'est pas obligatoire mais j'ai vu que toutes mes collègues le remplissaient assidûment. Iels m'ont dit que la fondatrice et la consultante prenaient en compte les résultats et essayaient d'ajuster les processus en fonction de ces feedbacks. Du coup, on a vraiment l'impression que nos sentiments et nos opinions comptent.

² Entreprise fictive

Ah et une bonne nouvelle vient de tomber ! J'ai vu ça aux infos tout à l'heure : les crèches sont enfin gratuites pour tous les enfants en Suisse ! C'est vraiment génial, surtout pour nous les femmes. Nous, qui avons dû nous occuper de la maison et des enfants en plus de notre travail notamment à cause du prix des crèches, alors que nos conjoints n'y étaient pas contraints, c'était hallucinant. (La société patriarcale, on n'en peut plus). Mais maintenant, ça nous laisse le choix ! J'espère sincèrement que c'est le début d'un grand changement pour la femme dans le marché du travail.

Bon. Il commence à se faire tard, je vais me coucher pour être en forme demain !

6 Recommandations

Dans cette partie, nous reviendrons sur les actions et les comportements appropriés pour devenir une entreprise féministe. Sachant que toutes les entreprises sont différentes, ne sont pas confrontées aux mêmes défis et n'ont pas les mêmes ressources financières et humaines.

Une entreprise féministe intersectionnelle s'inspire de la diversité et de l'inclusion et peut s'appuyer sur ses 3 piliers fondamentaux : la question des biais, la prévention des discriminations et l'organisation du temps de travail (Jamet, 2023).

Cette partie a pour but d'énoncer des actions que les entreprises dites « traditionnelles » peuvent mettre en place pour devenir des entreprises féministes. Ainsi, il s'agit de recenser les actions qui ont été abordées lors des entretiens qualitatifs avec les managers, les responsables d'entreprises et les expertes en D&I, et également grâce à la veille.

6.1. Élaboration d'une stratégie féministe intersectionnelle

Tout d'abord, la direction et les membres du Conseil d'administration doivent impérativement être engagé-e-s dans cette démarche (Jamet, 2023). En effet, ce sont ces instances qui octroient à l'entreprise des moyens financiers et matériels nécessaires à son bon fonctionnement. Il est également crucial de l'intégrer pleinement dans la stratégie de l'entreprise afin que chaque processus soit aligné avec cette stratégie.

Mais avant d'entamer tout changement, il est conseillé aux entreprises d'être accompagnées par un-e conseiller-ière en D&I ayant une vision intersectionnelle. Cette personne sera capable d'aiguiller et d'aider les entreprises désireuses d'être plus bienveillantes envers les membres du personnel (Landry-Chappuis, 2023).

Les trois expertes en diversité et inclusion conseillent aux entreprises de faire un état des lieux des actions déjà mises en place. Elles doivent rassembler un maximum de documents ou retranscrire les procédures pour estimer l'ampleur de la tâche. Cette étape peut être compliquée pour les PME car, comme nous avons pu le constater pendant les entretiens, peu d'entre elles formalisent leurs procédures. Elles pourraient donc organiser des *focus discussion* sur la base du volontariat tout en étant supervisées par un-e expert-e de la diversité et l'inclusion. Il faut expliquer la nouvelle démarche et leur demander quelles sont, selon eux et elles, les bonnes pratiques de l'entreprise (Landry-Chappuis, 2023). Les PME ont aussi la possibilité de faire une enquête écrite auprès des collaborateurs·rices de manière anonyme, toujours supervisée par une personne externe. Ici, la spécialiste en DEI, Gabrielle Landry-Chappuis, recommande aux entreprises de communiquer les résultats à l'ensemble du personnel puis de lancer le processus de changement de stratégie de manière progressive.

Afin de mesurer l'efficacité de la stratégie, les entreprises doivent se fixer des objectifs clairs (Jamet, 2023). Elles peuvent utiliser la méthode SMART pour les formuler. Le S de SMART correspond à Spécifique : « l'objectif doit se rapporter à un élément bien précis. Ce critère permet d'éviter des formulations trop vastes – et par conséquent trop floues » (Steffens, 2015). Mesurable : la définition d'un objectif devrait être susceptible d'être mesurée ou évaluée qualitativement, ce qui permet d'établir un seuil, un niveau ou une valeur à atteindre. Sans ce critère (à préciser), il devient difficile de déterminer les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif, car un élément essentiel d'évaluation est absent (Granger, 2023). Atteignable et Réaliste : établir un objectif spécifique et réalisable est essentiel. Il ne doit pas exprimer ce que l'entreprise désire accomplir, mais plutôt ce qu'elle est en mesure d'accomplir, en tenant compte des ressources de l'entreprise d'une part et des compétences des collaborateurs·rices d'autre part. Il doit être suffisamment ambitieux pour stimuler la motivation, mais également

réaliste (Granger, 2023). Temporellement défini : « pour être efficaces, tout objectif et tout plan doivent s'établir avec des délais de réalisation. » (Granger, 2023) L'entreprise peut prendre en compte plusieurs indicateurs tels que la diversité culturelle, la pyramide des âges et le *turn-over* (Poulin, 2023). Il est à noter que les objectifs fixés doivent impérativement respecter la loi et la vie privée de toutes les collaborateur·rices. C'est pour cela qu'ils devraient être établis avec la participation des membres du personnel. Cela peut se faire par le biais de questionnaire anonyme (Landry-Chappuis, 2023).

Ensuite, la stratégie devra être communiquée à l'entièreté de l'entreprise. Pas à pas, les processus changeront (Landry-Chappuis, 2023). Il serait également intéressant de nommer deux ou trois personnes en tant qu'ambassadeur·rices formé·e·s sur ces sujets et aptes à sensibiliser toutes les employé·e·s (Jamet, 2023; Landry-Chappuis, 2023).

Au fur et à mesure de la progression de l'entreprise vers son engagement féministe, celle-ci pourra envisager de se faire certifier afin de reconnaître ses efforts. Il existe plusieurs labels et certifications tels que B Corp, Equal-Salary et Swiss LGBTI Label (Maeder, 2023).

6.2. Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est l'« un des leviers d'action central lorsqu'on cherche à s'attaquer à la question des inégalités et des discriminations » (Dorion, 2021, p.172).

6.2.1. Recrutement

Pour devenir une entreprise plus empreinte de valeurs féministes, il est conseillé de rédiger les offres d'emploi en utilisant le langage inclusif et/ou épïcène (Pro-Egalité, 2023) afin d'attirer des profils qui, auparavant, n'auraient pas eu envie de postuler. Plusieurs guides sont disponibles en ligne comme celui rédigé par les Bureaux de l'égalité romands³.

Puis, les recruteur·rices peuvent faire relire l'annonce à plusieurs personnes : des personnes connaissant les exigences du poste vacant et d'autres moins connectées avec celui-ci. Cette méthode permet d'atténuer les biais cognitifs et de se focaliser uniquement sur les compétences nécessaires au poste (Landry-Chappuis, 2023).

La diffusion de l'offre d'emploi doit également s'adapter à cette nouvelle stratégie. Plutôt que de se limiter aux canaux de diffusion traditionnels (LinkedIn, Jobup, etc.), l'entreprise peut décider de la communiquer à travers ceux qui atteindront les groupes sous-représentés. Par exemple, il existe l'agence de placement Agefiph qui « est chargée de soutenir le développement de l'emploi des personnes handicapées » (Agefiph, 2023). Ou encore, l'association Découvrir, spécialisée dans l'intégration professionnelle des femmes et personnes migrantes qualifiées en Suisse romande⁴.

De plus, pour éviter de commettre des maladresses, l'entreprise peut être accompagnée de consultant·e·s pour atténuer les biais cognitifs. Par exemple, les entretiens avec les expertes ont révélé qu'il était préférable de

³ Le lien pour avoir accès aux conseils : <https://egalite.ch/projets/le-langage-epicene/>

⁴ <https://www.associationdecouvrir.ch/>

privilégier les CV anonymes (Poulin, 2023 ; Landry-Chappuis, 2023) pour éviter l'effet de halo (cf. Théories et termes clés).

Ensuite, la procédure d'analyse des CV et des lettres de motivation devrait être réfléchiée et structurée. Gabrielle Landry-Chappuis recommande de constituer des équipes diversifiées pour faire passer les entretiens. Il pourrait s'agir d'associer une personne faisant partie d'un groupe sous-représenté et une autre personne n'en faisant pas partie. L'entreprise peut également demander à un·e consultant·e d'assister aux entretiens en tant que spectateur afin d'analyser les interactions et de proposer des pistes d'amélioration (Jamet, 2023).

Rédiger les questions et la grille d'évaluation à l'avance est un moyen efficace pour atténuer les biais cognitifs et, les questions doivent être les mêmes pour toutes les candidat·e·s (Landry-Chappuis, 2023).

6.2.2. Rémunération

Pour réduire les inégalités, il est demandé aux entreprises de plus de 100 employé·e·s de suivre les directives annoncées dans la révision de la loi pour l'égalité. Cela n'est pas le cas de celles interrogées dans le cadre de ce travail puisque ces PME sont composées de moins de 100 employé·e·s. Cependant, si elles souhaitent devenir des entreprises plus féministes, elles pourraient faire l'effort de s'y conformer et même essayer d'aller plus loin que ce qui est exigé. Par exemple, la révision de cette loi demande de « renouveler l'analyse tous les 4 ans tant que l'égalité salariale n'est pas atteinte » (Deloitte, 2020). Les entreprises pourraient réduire le laps de temps entre chaque analyse et diffuser les résultats à l'ensemble du personnel.

De plus, annoncer sur la fiche de poste que les salaires peuvent être négociés tout en mentionnant le salaire médian ou moyen pour les mêmes profils permettrait aux femmes de le faire de la même manière que les hommes ce qui réduirait une partie des inégalités (Dorion, 2021). L'entreprise peut également « construire des grilles de salaire et les rendre publiques et accessibles par tout·e·s les salarié·e·s » (Dorion, 2021, p.181). En l'occurrence ici, il s'agit de la rémunération fixe des collaborateurs·rices. Pour ce qui est de la part variable, Léa Dorion donne plusieurs alternatives pour la rendre plus équitable entre les femmes et les hommes. Par exemple, elle recommande « de privilégier le salaire variable collectif, au niveau d'une équipe, pour éviter de singulariser un individu » (Dorion, 2021, p.182). Autrement, l'auteurice suggère de modifier les indicateurs de performance si l'entreprise souhaite conserver un salaire variable individuel tout en ayant conscience que les critères de performance ont tendance à valoriser la masculinité (Dorion 2021).

6.2.3. Processus d'intégration

Les premiers jours dans une entreprise sont, en général, décisifs puisque c'est à ce moment-là qu'un·e employé·e décide s'il va rester ou non. L'entreprise doit alors mettre en avant ses valeurs et les communiquer de manière adéquate. Autrement dit, elle doit rassembler les valeurs de l'employé·e et les siennes (Landry-Chappuis, 2023). Cela peut s'effectuer sous la forme d'ateliers où les collaborateurs·rices tentent de donner la signification de l'une de ces valeurs puis la comparent celle donnée par l'entreprise.

L'entreprise peut demander à l'expert·e de prendre régulièrement des nouvelles des personnes récemment embauchées, comme le fait l'entreprise 23 Bis. Tous les deux mois, ces deux personnes discutent de l'intégration de l'employé·e, si iel a rencontré des difficultés et si l'entreprise a pu trouver des solutions. L'expert·e fait ensuite un retour de manière factuelle, notamment s'il y a des éléments à améliorer. La confiance durant cet échange est

primordiale. Ainsi, il ne s'agit pas de révéler des informations qui pourraient mettre en porte-à-faux le·a collaborateur·rice.

6.2.4. Promotion et évolution de carrière

Une entreprise féministe est une entreprise qui reconnaît les compétences et les apports de chacun·e des collaborateurs·rices. Ainsi, l'évolution de la carrière professionnelle devra se baser sur des constats chiffrés et, si cela n'est pas réalisable, faire en sorte de collecter des informations qualitatives les moins biaisées possibles. Ici, il est essentiel de garder à l'esprit que « les femmes managers seraient souvent moins bien évaluées que les hommes et ce, d'autant plus quand l'évaluateur est un homme et que l'évalué occupe une fonction encore peu féminisée. » (Belghiti-Mahut, Landrieux-Kartochian, 2008, p.115)

6.2.5. Parentalité et congé parental

Recruter une personne pouvant avoir des enfants peut parfois être une source de défis pour les entreprises. Cependant, une entreprise souhaitant devenir féministe devrait adopter un positionnement professionnel en capacité d'adaptation de cette nouvelle dans de bonnes conditions. Cela est essentiel autant pour les personnes attendant l'arrivée d'un enfant que pour l'entreprise. C'est pourquoi, il est conseillé de mettre en place des procédures.

Reprenons l'exemple de l'entreprise 23 bis. Celle-ci a décidé de rédiger une « politique d'accompagnement pour l'arrivée d'un enfant pour les personnes enceintes ». Cela permet de faciliter la vie de ces dernières : les horaires sont aménagés pour mieux concilier la vie professionnelle et personnelle. L'entreprise s'engage à prendre en charge 20% des coûts du congé de la personne enceinte, les 80% restant à la charge de la Confédération. Un congé de 20 jours pour le deuxième parent est proposé ainsi qu'un congé de 5 jours pour les parents d'enfant malade.

Ce sont des pratiques que les PME peuvent appliquer et formaliser dans des polices (les collaborateurs·rices devant être informé·e·s de ces procédures et celles-ci doivent être facilement consultables sur l'intranet).

6.2.6. Départ volontaire

Il est fortement recommandé de préparer les entretiens de départ avec des questions en lien avec la diversité et l'inclusion. Les réponses devront être analysées et servir à améliorer la stratégie. (Landry-Chappuis, 2023) En effet, si un·e collaborateur·rice décide de quitter l'entreprise car les conditions de travail ne lui ont pas permis de se sentir à l'aise, il est important de s'efforcer à comprendre l'origine du problème, de remettre en question les pratiques managériales et de revoir la stratégie. Cela demande une capacité d'empathie et de prise de recul.

6.2.7. Temps de travail

Ce travail a montré que pour attirer et retenir des talents diversifiés, les entreprises devraient faire preuve de plus de flexibilité. Pour ce faire, il existe plusieurs moyens d'adapter le temps de travail des collaborateurs·rices.

Proposer des temps partiels aux collaborateurs·rices, notamment aux hommes, est un moyen de rééquilibrer la charge mentale pesant sur les femmes et améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Jamet, 2023). Il est alors important de ne plus stigmatiser les personnes travaillant à temps partiel en leur laissant prendre la décision la plus adaptée à leur situation.

La semaine de quatre jours peut être aussi une solution à envisager pour satisfaire le besoin d'équilibre des membres du personnel. Par exemple, l'entreprise 23 Bis l'a mise en place après concertation avec toutes les employé·e·s. À présent, ils travaillent toutes à 80% et sont rémunéré·e·s sur une base de salaire de 90%. Leurs horaires sont aussi flexibles pour s'adapter à la charge de travail et les heures supplémentaires sont rémunérées. Ainsi, une entreprise souhaitant changer de modèle pourrait prendre exemple sur 23 Bis et l'adapter en fonction de son activité.

Néanmoins, la flexibilité du travail peut avoir des inconvénients non-négligeables sur la santé psychologique et physique des employé·e·s. En effet, certaines personnes pourraient être tentées de travailler plus longtemps que demandé par peur d'être jugées. Il est alors recommandé aux managers de fixer des jours de congé et de valoriser l'efficacité plutôt que la « culture du présentéisme » (Dorion, 2021, p.200).

6.3. Prévention de la violence et gestion des conflits

Dès le recrutement, toute personne souhaitant travailler dans l'entreprise doit être mise au courant des valeurs de celle-ci et des méthodes utilisées en cas de conflit et de comportement inadéquat. Il s'agit d'être clair·e sur la volonté de devenir une entreprise féministe et d'annoncer ce qui est acceptable ou non par rapport aux valeurs de l'entreprise. Cela peut passer par la création d'une charte.

Une procédure interne de signalement des faits devrait être mise en place, avec de préférence l'expertise d'un·e consultant·e. Celle-ci doit être facilement accessible et anonyme afin de garantir la sécurité des victimes et des témoins. Toutes les employé·e·s doivent en avoir connaissance dès leur arrivée dans l'entreprise (Landry-Chappuis, 2023).

La politique de tolérance zéro ne semble pas être la meilleure solution après analyse des entretiens avec les expertes de la diversité et de l'inclusion. Il est préférable d'envisager la médiation dans un premier temps ; les cas de harcèlements et/ou d'agressions sexuels font exception. Si la médiation est applicable, l'entreprise peut faire appel à un·e consultante spécialisé·e pour ce type de situation. Les managers devraient également être capables de recevoir les plaintes (Landry-Chappuis, 2023), ce qui implique l'instauration d'un climat de confiance entre eux et elles ainsi que toutes les employé·e·s. Lorsque la situation est considérée comme grave, l'entreprise devrait être en mesure d'appliquer des sanctions à la hauteur de l'acte commis. Il peut s'agir d'un blâme ou d'un licenciement pour faute grave (Maeder, 2023). Ensuite, l'entreprise doit communiquer les raisons pour lesquelles la personne a été licenciée pour démontrer sa volonté d'agir contre les discriminations. Il ne s'agit pas de donner des détails mais plutôt d'être transparent avec le reste de l'équipe. Elle peut indiquer que la personne a été licenciée car elle ne respectait pas les valeurs de l'entreprise.

Une entreprise féministe a conscience que les biais cognitifs sont inhérents aux êtres humains et qu'il est impossible de les supprimer totalement. Cependant, il existe des moyens de les atténuer et de sensibiliser les employé·e·s sur l'importance des valeurs féministes.

L'entreprise peut donner l'opportunité aux employé·e·s d'assister à des formations sur les biais cognitifs. Ces formations permettent de comprendre leur fonctionnement, la manière dont ils affectent notre jugement et notre perception des autres (Jamet, 2023).

Une entreprise féministe devrait aussi vivement encourager toutes les collaborateur·rices à suivre une formation de « bystander intervention » (l'intervention par les témoins, en français). L'objectif qu'ils soient capables de détecter ces conflits, de les désamorcer quand c'est possible et de pouvoir apporter leur aide à la ou les victimes (Landry-Chappuis, 2023).

6.4. Hiérarchie

Une entreprise féministe n'est pas nécessairement synonyme d'organisation horizontale où la hiérarchie est presque ou totalement inexistante. Les entretiens et la veille ont montré que les PME conservent une forme de hiérarchie même si celle-ci tend à s'aplanir.

6.4.1. Conseil d'administration

Dans son manuel d'action, Léa Dorion recommande d'instaurer une parité entre les actionnaires et les représentant·e·s des salarié·e·s et de faire en sorte d'inclure les femmes dans cette instance décisionnelle. (Dorion, 2021) L'entreprise Chef Gourmet a d'ailleurs décidé d'inclure une personne faisant partie des membres du personnel dans son CA. En effet, une entreprise désireuse d'améliorer ses pratiques managériales aura tout intérêt à faire participer les employé·e·s à la prise de décisions. Cela est généralement perçu comme une marque de reconnaissance de leur compétence et de confiance. En revanche, il ne suffit pas de les faire assister aux séances, il convient également de les écouter, prendre note de leurs recommandations et acter qu'ils sont un poids dans la prise de décisions.

Les actionnaires d'une entreprise féministe doivent être prêt·e·s à réduire leurs dividendes afin de favoriser la démarche qui est la sienne (Dorion, 2021).

6.4.2. Manager

La spécialiste Landry-Chappuis explique qu'un·e manager dans une entreprise féministe est mieux soutenu·e par sa hiérarchie que dans une entreprise ne portant pas ces valeurs et ces objectifs d'égalité hommes – femmes. Il revient aux membres décisionnaires, tels que le·a directeur·rice de PME et le CA, de faire ces choix et de donner les moyens pour atteindre les objectifs fixés (Landry-Chappuis, 2023).

Des attitudes d'exemplarité de la part des managers sont attendues : leurs comportements et leurs propos doivent refléter les valeurs de l'entreprise.

De plus, travailler en tant que manager dans une entreprise féministe implique de devenir un·e manager 2.0. Autrement dit, être prêt·e à gérer une équipe diversifiée composée de personnes venant de milieux différents, ayant des expériences différentes et des formations différentes (Landry-Chappuis, 2023).

Ainsi, il est attendu que le·a manager soit capable de déléguer des tâches, notamment celles pour lesquelles iel se sait moins performant·e, à l'instar du directeur de la crèche. Cette capacité à déléguer permet également de

faire éclore des talents et de mettre en lumière les compétences des collaborateurs·rices (Poulin, 2023). Iel doit être également capable de communiquer avec toutes les membres de l'entreprise, leur donner confiance en eux et en elles et se positionner en allié·e (Dorion, 2021). Un·e allié·e s'engage « pour lutter contre le sexisme par attachement à la notion d'égalité ou de justice sociale » (Dorion, 2021, p.127) C'est une personne qui « ne vit pas les discriminations contre lesquelles elle lutte mais en a conscience, et souhaite ainsi mettre des choses en place pour les combattre. Être un·e allié·e c'est donc plus que faire preuve de compassion à l'égard de celles et ceux qui souffrent de discrimination(s), c'est agir » (Friant, 2020; Dorion, 2021).

Ensuite, iel doit être ouvert à la discussion sur tous types de sujets. Si le·a manager ne sent pas à l'aise pour parler de certains thèmes, iel doit être capable de rediriger les membres du personnel vers un·e intermédiaire adéquat·e. Enfin, toutes ces attentes envers les managers, de la part du leadership et des collaborateurs·rices, peuvent être source de stress et de tensions. C'est pourquoi, il est essentiel de sélectionner correctement les managers et de les former à la gestion du stress. En d'autres termes, il ne faudrait pas propulser des personnes au poste de manager car elles sont expertes dans leurs domaines mais parce qu'elles ont les qualités nécessaires pour manager une équipe (Landry-Chappuis, 2023).

6.5. Santé au travail

La santé au travail devrait être l'une des priorités d'une entreprise souhaitant devenir féministe. En effet, « l'employeur a le devoir de créer un climat respectueux de l'intégrité physique et psychique des employés. Chaque employé·e est en droit d'attendre trois formes de respect de la part de la personne qui l'emploie : le respect de sa personne, le respect de son travail et le respect des conditions de travail qui permettent d'effectuer son travail. » (Maeder, 2023)

Les études ont montré que les femmes sont plus sujettes aux risques psychosociaux, notamment quand celles-ci appartiennent à des groupes sous-représentés. L'entreprise devrait ainsi aborder ouvertement « les thématiques telles que les menstruations, l'endométriose, la ménopause, la fertilité, le cancer du sein, l'allaitement, etc. » (Revaz, 2023). Pour ce faire, elle peut organiser des campagnes de prévention et/ou des interventions en santé du travail. Il est essentiel que l'ensemble du personnel soit sensibilisé à ces risques afin de développer leur empathie.

L'entreprise peut également faire preuve de transparence en dévoilant les chiffres concernant le *burn-out*, par exemple.

6.6. Gestion de l'espace de travail

Avoir une stratégie féministe intersectionnelle demande une réflexion quant à la gestion de l'espace de travail. Celui-ci doit être adapté pour accueillir tout type de personne afin que celle-ci se sente en sécurité et à l'aise en tout temps (*safe place*). Ainsi, l'entreprise peut envisager d'entamer des travaux afin de faciliter l'accessibilité des locaux pour les personnes en situation de handicap moteur en agrandissant les cadres des portes et/ou en ajoutant des rampes d'accès, par exemple. Elle peut décider de s'accompagner d'associations spécialisées dans le handicap et/ou se renseigner auprès d'organismes étatiques.

Une entreprise peut aussi faire le choix d'installer des toilettes non genrées pour permettre à toutes les collaborateurs·rices de se sentir inclus·es sans avoir besoin de se justifier.

De plus, si l'entreprise a décidé de communiquer à propos de l'allaitement, elle peut également aménager des espaces dédiés dans un futur idéal. Les personnes allaitantes pourraient alors avoir un endroit pour tirer leur lait et/ou allaiter paisiblement leur-s enfant-s. La PME pourrait aussi proposer un service de garde d'enfant afin de faciliter la vie des parents.

De tels aménagements demandent également des moyens financiers et humains conséquents. Il est donc recommandé de faire ces ajustements en fonction des priorités qui ont été détectées lors de la phase d'analyse et de faire participer activement l'ensemble du personnel.

6.7. Télétravail

La veille a montré que le télétravail pouvait comporter plusieurs risques. Par exemple, l'invisibilisation du travail des femmes. Les managers ont alors un rôle à jouer ici et devraient faire en sorte de mettre en avant leurs accomplissements.

La surconnexion causée par le télétravail doit aussi faire partie des préoccupations des entreprises. Ces dernières sont appelées à fixer des jours de déconnexion.

Le télétravail peut également causer un manque de cohésion entre les employé-e-s. Il est donc recommandé aux entreprises d'envisager d'organiser des événements rassemblant l'ensemble du personnel afin de favoriser la cohésion, comme par exemple, des activités sportives adaptées à la condition physique de chacun-e ou des expositions sur une thématique en lien avec le féminisme (Tavares de Bastos, 2023; Neau, 2023). Les entreprises peuvent aussi décider d'imposer des jours de présence dans les locaux avec la coopération du personnel. Cela pourrait faciliter les interactions informelles essentielles au bon fonctionnement d'une entreprise (Usbek&Rica, 2023).

6.8. Culture du feedback

La culture du feedback est ancrée dans une entreprise féministe puisqu'elle lui permet d'être en constante amélioration et fait participer l'ensemble du personnel. L'entreprise 23 Bis en est un exemple parlant.

Voici plusieurs canaux de feedback qu'une entreprise peut mettre en place afin de collecter des informations de manière bienveillante :

- Les séances checkup semestriels : ces séances s'apparentent aux évaluations annuelles mais ont lieu deux par an. C'est l'occasion pour les employé-e-s de revenir sur leur cahier des charges, leurs objectifs, sur ce qu'ils veulent « changer autant sur le fond que sur la forme » et, sur leur place dans l'entreprise (Neau, 2023). Les managers peuvent également leur demander comment iels ont participé concrètement à la stratégie (Landry-Chappuis, 2023).
- Les feedbacks 360 : chaque collaborateur-riche reçoit un feedback de la part des 5 personnes avec qui il ou elle travaille le plus étroitement. Ces personnes remplissent un questionnaire bienveillant dans le but « de valoriser ce qui va bien et de pointer ce qui pourrait être amélioré » (Neau, 2023).
- Les feedbacks spontanés : une entreprise avec des valeurs féministes devrait encourager les feedbacks spontanés afin d'éviter les tensions et les malentendus (Neau, 2023). Cela est uniquement possible dans un environnement de travail sain où les interactions sont constructives. Si cela n'est encore pas le cas, il est préférable de discuter avec une personne de confiance.

- Le questionnaire « well-being » : régulièrement un questionnaire est transmis à toutes les collaborateur·rices afin de collecter et d'analyser leurs ressentis dans l'entreprise. Idéalement, il faudrait collecter ces informations tous les mois pour être capable d'analyser d'éventuelles fluctuations sur l'année pour ensuite, améliorer la stratégie. Ce questionnaire peut être anonyme ou non, il est conseillé de laisser le choix aux collaborateur·rices (Neau, 2023).

6.9. Réunions inclusives

Les réunions sont un des piliers de l'organisation et les entreprises féministes doivent faire en sorte de les rendre le plus inclusive possible. Pour ce faire, il est nécessaire de prendre en considération que chaque personne est différente et par conséquent, a des besoins différents. Les réunions doivent devenir un moment serein où les personnes se sentent en sécurité et en confiance.

Avant tout, les réunions doivent être planifiées et le sujet annoncé à l'avance pour que les personnes introverties, entre autres, aient le temps de préparer leurs interventions (Landry-Chappuis, 2023).

Les horaires doivent être adaptés pour que tout le monde puisse y assister dans de bonnes conditions. Par exemple, il faut éviter de programmer une réunion très tôt le matin ou très tard le soir. Cela pénaliserait les parents, notamment les mères de famille (Jamet, 2023).

De plus, le·a manager doit faire en sorte que tout le monde ait l'opportunité de s'exprimer, en particulier les femmes. Il s'agit de veiller à une bonne répartition du temps de parole donc peut-être, envisager de nommer « un·e maître·sse du temps ».

Si les réunions ont lieu à distance, il semble nécessaire de penser aux personnes peu habituées aux outils informatiques. Certaines d'entre elles auront besoin de plus de temps pour se connecter en ligne et/ou rencontreront des problèmes informatiques. Lors des réunions, il est donc conseillé de prévoir suffisamment de temps pour régler les problèmes liés à la connexion Internet et au partage d'écran, par exemple (Apolitical, 2021) et/ou alors prévenir les collaborateur·rices que cela demande une certaine anticipation.

À la fin de la réunion, le·a manager serait invité·e à récapituler les points qui ont été soulevés et à ne pas prendre de décisions. Iel (se) laisserait du temps de réflexion et reviendrait vers les participant·e·s une fois la décision prise. Finalement, iel doit remercier les personnes présentes (Landry-Chappuis, 2023).

6.10. Communication

La communication interne et externe d'une entreprise féministe doit refléter ses valeurs et doit aller dans la continuité de sa stratégie.

6.10.1. Communication interne

La communication interne à l'entreprise représente tous les échanges écrits et vocaux ayant lieu au sein même de l'organisation.

Une entreprise qui se veut féministe doit faire en sorte d'instaurer des mécanismes de transparence dans la communication. Cela passe par la libre circulation des informations *top-down* et *bottom-up*. En d'autres termes, pour faciliter la prise de décision, la hiérarchie ainsi que le personnel ne devraient pas faire de la rétention d'informations. Pour ce faire, les réunions inclusives seraient un moyen efficace pour diffuser les informations.

Ensuite, l'entreprise pourrait se demander si sa raison sociale n'a pas des connotations sexistes qui pourrait mettre mal à l'aise le personnel féminin. Par exemple, l'entreprise 23 Bis s'appelait anciennement Monsieur.ch. Cette dernière a fait le choix de changer de nom afin d'être plus alignée avec ses valeurs (Neau, 2023).

6.10.2. Communication externe

La communication externe constitue « l'ensemble des actions de l'entreprise à destination d'un public extérieur à l'entreprise » (L'équipe Dynamique Entrepreneuriale, 2021).

Toute entreprise souhaitant devenir plus féministe doit être vigilante à ne pas faire de « *diversity washing* » et plutôt privilégier une communication responsable (Landry-Chappuis, 2023). L'entreprise doit montrer son « vrai visage » et ne doit pas tenter de mettre en avant seulement certaines personnes. Par exemple, s'il y a une seule personne racialisée dans l'entreprise, il faut éviter de ne faire apparaître qu'elle sur les affiches. Ici, il s'agit d'être honnête et de refléter la réalité de l'entreprise.

De plus, l'entreprise peut travailler sur son site internet. Celui-ci devrait permettre à toute personne de mieux connaître l'entreprise, notamment ses valeurs et les actions concrètes réalisées en faveur du féminisme intersectionnelle.

Le langage inclusif et/ou épïcène pourrait s'avérer être efficace pour démontrer l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de l'inclusion de toutes. Il pourrait être utilisé à l'interne et l'externe dans un souci de cohérence. Cependant, il est important de noter que son utilisation fait encore débat en Suisse et dans de nombreux pays francophones (Le Temps, 2023; Loison et al., 2020). Dans cette optique, lorsqu'une entreprise décide de l'adopter, il est conseillé de persévérer et de maintenir le cap en utilisant le langage inclusif et/ou épïcène. Cela pourrait inciter d'autres entreprises à faire de même.

6.11. Fournisseurs

La stratégie féministe intersectionnelle devrait s'étendre jusqu'à la sélection des fournisseurs de l'entreprise.

Les entreprises peuvent demander à leurs fournisseurs de signer des contrats stipulant qu'ils respectent une politique de non-discrimination (Poulin, 2023). Elles pourraient également s'adresser exclusivement auprès de fournisseurs ayant la certification B Corp, celle-ci étant un gage de qualité et d'engagement RSE.

Cependant, dans certains cas, le pouvoir des fournisseurs est supérieur à celui des PME. En effet, il est possible que ces dernières ne représentent qu'une faible part du marché (annexe XII). Ainsi, il est recommandé pour ces entreprises de sélectionner des fournisseurs se rapprochant le plus possible de leurs valeurs quand le contexte y est favorable.

7 Synthèse et conclusion

7.1. Synthèse

La veille a permis d'identifier dix-sept tendances grâce à quarante-trois articles scientifiques et non-scientifiques (cf. annexe IV).

Pour compléter cette veille, treize entretiens ont été menés avec des managers et des responsables d'entreprises PME en Suisse romande, ainsi qu'avec des expertes en diversité et inclusion. Ces entretiens qualitatifs ont permis de comprendre les enjeux et la vision de ces entreprises.

Les informations collectées ont été examinées au moyen d'une matrice SWOT, aboutissant ainsi à la formulation d'un futur souhaitable pour les collaborateurs·rices et à la proposition de recommandations pour les entreprises.

PME traditionnelle	PME féministe
Stratégie D&I non centralisée	Stratégie féministe centralisée et en constante amélioration
Procédures non-structurées et biaisées	Procédures structurées (biais atténués)
Prise de décisions unilatérale	Participation active du personnel à la prise de décision
Opacité de la gestion des conflits	Transparence et proactivité de la gestion des conflits
Rétention des informations	Libre circulation des informations
Réunions traditionnelles	Réunions inclusives
Utilisation du masculin générique	Utilisation du langage inclusif et/ou épïcène

Tableau 5 - entreprise traditionnelle vs entreprise féministe

Le tableau ci-dessus est un aperçu des différences notables entre une entreprise traditionnelle, c'est-à-dire une entreprise qui n'a pas ni programme ni stratégie en faveur du féminisme intersectionnelle, et une entreprise qui a fait le choix d'être féministe.

7.2. Conclusion

Durant ce travail, nous avons pu constater que le féminisme pourrait impacter positivement les travailleurs·euses. Grâce à ce mouvement sociétale, les mentalités ont commencé à changer permettant la promotion du bien-être et du respect de chacun·e dans les entreprises.

Afin de se conformer aux besoins des collaborateurs·rices, les entreprises ont dû entamer des mutations et revoir leurs stratégies. D'ailleurs, elles vont poursuivre leur profonde transformation pour répondre aux besoins des travailleurs et travailleuses, et pour être en mesure de relever les défis à venir.

Le manuel d'action de Léa Dorion envisageait une restructuration complète des entreprises traditionnelles dans le but de les orienter vers une démarche plus féministe (par exemple : l'autogestion, entreprise libérée) (Dorion 2021). Les conclusions de ce travail ne sont pas allées dans cette direction, bien que certaines entreprises puissent faire le choix de négliger leur rentabilité au profit d'actions sociales (comme le fait l'entreprise TWIST SA).

Le féminisme intersectionnel en matière de gestion d'entreprise est un domaine en pleine expansion qui est appelé à se transformer, mais sa trajectoire future reste encore incertaine. Cette évolution dépendra de la part de chaque individu à assumer ses responsabilités. Comme toute évolution sociétale majeure touchant un sujet délicat et profondément enraciné, cela nécessitera un temps considérable pour se concrétiser.

Attestation

Je déclare sur l'honneur, que j'ai effectué ce Travail de Master seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du Responsable de l'Orientation et du Professeur chargé du suivi du Travail de Master et de l'institution ou entreprise pour laquelle ce travail a été effectué.

Genève, le 21 août 2023.

Tiffany Thomas

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tiffany Thomas', written in a cursive style.

8 Bibliographie

- [1] AGEFIGH, 2023. Emploi Suisse recrutement - Agefiph. *Agefigh* [en ligne]. 2023. [Consulté le 8 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://espace-emploi.agefiph.fr/Emploi-Suisse>
- [2] ALVESSON, Mats et BILLING, Yvonne Due, 2009. *Understanding Gender and Organizations*. SAGE. ISBN 978-1-4462-4650-4.
- [3] ANSOFF, Igor, 1989. *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris : les Ed. d'organisation. Les Classiques EO. ISBN 978-2-7081-1028-1.
- [4] APOLITICAL, 2021. 5 conseils pour organiser des réunions inclusives. *Apolitical* [en ligne]. 28 juillet 2021. [Consulté le 13 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://apolitical.co/solution-articles/fr/5-conseils-running-inclusive-meetings>
- [5] ARTEMINA, 2023. Recrutement et conseil au service de la mixité. *Artemia* [en ligne]. 2023. [Consulté le 18 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.artemia-executive.com/>
- [6] AUBERY, Louise, 2023. *L'HISTOIRE DU FÉMINISME* [en ligne]. 5 mars 2023. [Consulté le 15 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=UbUJJKC5QwM>
- [7] AUBRON, Noémie, 2021. Comment écrire une fiction prospective ? *L'atelier des futurs* [en ligne]. 18 février 2021. [Consulté le 1 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://atelierdesfuturs.org/q015-pas-a-pas-comment-ecrire-une-fiction-prospective/>
- [8] AVRIL, Annelise, 2020. « Les quotas de femmes sont probablement un 'mal nécessaire' ». *Usbek&Rica* [en ligne]. 28 septembre 2020. Disponible à l'adresse : <https://usbeketrica.com/fr/article/les-quotas-de-femmes-sont-probablement-un-mal-necessaire>
- [9] B LAB, 2023a. Évaluation B Impact. [en ligne]. 2023. [Consulté le 27 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://app.bimpactassessment.net/company/365450/assessment/444126/q?view=assessment&moduleID=a5r3b0000008gtdAAA&areaSlug=workers>
- [10] B LAB, 2023b. B Corporation in Switzerland. *B Lab Switzerland* [en ligne]. 2023. [Consulté le 3 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://fr.blab-switzerland.ch/b-corp-movement-in-switzerland>
- [11] BAER, Chantal, 2023. De l'ego dans les conseils d'administration. *Entreprise Romande*. Genève, 26 mai 2023. pp. 2. N°3361
- [12] BANQUE MONDIALE, 2023. Les Femmes, l'Entreprise et le Droit 2023. [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://wbl.banquemondiale.org/fr/wbl>
- [13] BAUMOL, William J., 1985. On Method in U.S. Economics a Century Earlier. *The American Economic Review*. 1985. Vol. 75, n° 6, pp. 1-12.
- [14] BDM TOOLS, 2023. Inoreader : un lecteur de flux RSS pour simplifier sa veille digitale. *BDM | Tools* [en ligne]. 2023. [Consulté le 21 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.blogdumoderateur.com/tools/inoreader/>
- [15] BELGHITI-MAHUT, Sophia et LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S., 2008. Le plafond de verre, encore et toujours. CORNET, Annie, LAUFER, Jacqueline et BELGHITI-MAHUT, Sophia (éd.), *GRH et genre: Les défis de l'égalité hommes-femmes*. 2008.

- [16] BENDER, Anne-Françoise et RICCIARDI, Ferruccio, 2022. De l'égalité à la diversité en entreprise: échelles de circulation de notions sous tension. *HAL open science*. 2022. pp. 295-328.
- [17] BERENI, Laure, 2023. « Le sujet de la diversité apparaît toujours controversé et sensible dans les entreprises » [en ligne]. [Usbek&Rica]. 10 février 2023. [Consulté le 31 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://usbeketrica.com/fr/article/le-sujet-de-la-diversite-apparaît-toujours-trop-politique-dans-les-entreprises>
- [18] BERGER-DOUCE, Sandrine, 2009. La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? *Management & Avenir*. 2009. Vol. 29, n° 9, pp. 258-274. DOI 10.3917/mav.029.0258.
- [19] BFEG, Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, 2020. Questions et réponses concernant l'analyse de l'égalité salariale selon la LEg. [en ligne]. 2020. [Consulté le 14 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.ebg.admin.ch/ebg/fr/home/Themen/arbeitslohn/lohnungleichheit/lohnungleichheitsanalyse-gleichstellungsgesetz.html>
- [20] BHATTI, Mareyah, 2022. Sensemaking Equity, Diversity, and Inclusion in Europe and UK. *The Futures Centre* [en ligne]. 28 juillet 2022. [Consulté le 31 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.thefuturescentre.org/sensemaking-equity-diversity-and-inclusion-in-europe-and-uk/>
- [21] BILAND, Émilie, MINOC, Julie et OEHMICHEN, Hélène, 2019. S'occuper des enfants, un truc de meufs ? In : *Manuel indocile de sciences sociales* [en ligne]. Paris : La Découverte. pp. 752-762. Hors collection Sciences Humaines. [Consulté le 17 août 2023]. ISBN 978-2-348-04569-1. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/manuel-indocile-de-sciences-sociales--9782348045691-p-752.htm>
- [22] BOLLETER, Edouard, 2020. B Corp, le label qui séduit aussi les PME romandes. *PME* [en ligne]. 16 mars 2020. [Consulté le 3 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.pme.ch/finances/2020/03/16/b-corp-label-seduit-pme-romandes>
- [23] BON, Véronique et TACCOLA, Sylvie, 2015. De l'engagement RSE des PME à leur performance sociétale. Enjeux et explicitation. *Prospective et stratégie*. 2015. Vol. Numéro 6, n° 1, pp. 97-113. DOI 10.3917/pstrat.006.0097.
- [24] BUSTREEL, Anne, CÉLÉRIER, Sylvie et PERNOD-LEMATTRE, Martine, 2022. Too big to fail? Pourquoi les grandes entreprises négocient-elles plus sur l'égalité professionnelle? . 2022.
- [25] BUSTREEL, Anne et PERNOD-LEMATTRE, Martine, 2023. Pourquoi l'Index égalité professionnelle n'améliorera pas la rémunération des femmes. *The Conversation* [en ligne]. 25 avril 2023. [Consulté le 6 août 2023]. Disponible à l'adresse : <http://theconversation.com/pourquoi-lindex-egalite-professionnelle-nameliorera-pas-la-remuneration-des-femmes-202396>
- [26] CALOZ, Nicolas, 2023. Le manager ? Pour le collaborateur, aussi important que le conjoint ! *Entreprise Romande*. Genève, 26 mai 2023. pp. 4. N°3361
- [27] CHALUS-SAUVANNET, Marie-Christine, 2015. La veille au service de la réflexion prospective. *RENCONTRES SUR LA PROSPECTIVE DES METIERS : PROSPECTIVE DU MANAGEMENT ET DES FORMES DE GOUVERNANCE : NOUVEAUX ENJEUX ? RUPTURE DE PARADIGME ? IMPACTS RH, ORGANISATIONNELS, TERRITORIAUX, MPE - EMS*. décembre 2015. N° 14 et 15, pp. 13.
- [28] CHARPENTIER, P, 2000. *Organisation et gestion de l'entreprise*. Nathan. Etapes références. ISBN 2-09-191118-6.
- [29] COLIN, Guillaume, 2020. *Evolution du métier de comptable à l'horizon 2030: une analyse prospective*. [en ligne]. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Disponible à l'adresse : <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:26087>

- [30] COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, 2001. *LIVRE VERT Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* [en ligne]. COM(2001) 366 final. [Consulté le 19 août 2023]. Disponible à l'adresse : [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf)
- [31] CONFÉDÉRATION SUISSE, 1995. Loi fédérale du 24 mars 1995 sur l'égalité entre femmes et hommes (Loi sur l'égalité, LEg). [en ligne]. 1995. [Consulté le 30 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1996/1498_1498_1498/fr
- [32] CONFÉDÉRATION SUISSE, 2004. *Constitution fédérale de la Confédération suisse* [en ligne]. 2004. [Consulté le 30 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://fedlex.data.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/cc/1999/404/20210101/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-cc-1999-404-20210101-fr-pdf-a.pdf>
- [33] CONFÉDÉRATION SUISSE, 2019. Le management intergénérationnel est un défi pour les PME. *Portail PME pour petites et moyennes entreprises* [en ligne]. 2019. [Consulté le 30 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/aktuell/news/2019/generationenmanagement-als-wichtige-herausforderung-fuer-kmu.html>
- [34] CONFÉDÉRATION SUISSE, 2023. Faits et chiffres sur les PME en Suisse. [en ligne]. 2023. [Consulté le 19 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/politique-pme-faits-et-chiffres.html>
- [35] CONSEIL DE L'EUROPE, 2023. Le féminisme et les mouvements de femmes. *Questions de genre* [en ligne]. 2023. [Consulté le 21 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.coe.int/fr/web/gender-matters/feminism-and-women-s-rights-movements>
- [36] CRÉDIT SUISSE, 2022. Études régionales en Suisse. *Crédit Suisse* [en ligne]. 2022. [Consulté le 6 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/ch/fr/clients-entreprises/entrepreneurs/produits/escher/etudes-regionales-suissees.html>
- [37] DE JOUVENEL, Hugues, 1999. La démarche prospective. Un bref guide méthodologique. *Les DOCS d'ALEPH*. 1999. N° 7, pp. 47-68.
- [38] DELANNON, Nolywé, 2021. Diversité et inclusion : quelle responsabilité pour les organisations ? *Gestion*. 2021. Vol. 46, n° 3, pp. 16-17. DOI 10.3917/riges.463.0016.
- [39] DELOITTE, 2020. Révision de la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes. *Deloitte Switzerland* [en ligne]. 2020. [Consulté le 3 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/audit/solutions/swiss-gender-equality-act.html>
- [40] DELOITTE, 2023. Women @ Work 2023: A Global Outlook. *Deloitte* [en ligne]. 2023. [Consulté le 29 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/women-at-work-global-outlook.html>
- [41] DORION, Léa, 2021. *L'entreprise du XXIe siècle sera féministe. Manuel d'action* [en ligne]. Paris : Dunod. Management / Leadership. ISBN 978-2-10-081699-6. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/l-entreprise-du-xxie-siecle-sera-feministe--9782100816996.htm> Cairn.info
- [42] DOWLING, Bonnie, GOLDSTEIN, Drew, PARK, Michael et PRICE, Holly, 2022. How can hybrid work models prioritize diversity, equity, and inclusion? *World Economic Forum* [en ligne]. 3 mai 2022. [Consulté le 30 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/great-renegotiation-hybrid-work-inclusive/>

- [43] DULAC, Tanguy, 2023. Gen Z is driving the Great Resignation in Switzerland. *PeopleCentrix* [en ligne]. 1 mars 2023. [Consulté le 30 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.peoplecentrix.eu/en/blog/gen-z-is-driving-the-great-resignation-in-switzerland>
- [44] DUMAS (FILS), Alexandre, 1872. *L'homme-femme: réponse à M. Henri d'Ideville*. M. Lévy.
- [45] ÉDITIONS LAROUSSE, 2023a. Définitions : diversité - Dictionnaire de français Larousse. [en ligne]. Larousse. [Consulté le 21 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/diversit%C3%A9/26145>
- [46] ÉDITIONS LAROUSSE, 2023b. Définitions : égalité - Dictionnaire de français Larousse. [en ligne]. Larousse. [Consulté le 21 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9galit%C3%A9/28005>
- [47] ÉDITIONS LAROUSSE, 2023c. Définitions : équité - Dictionnaire de français Larousse. [en ligne]. Larousse. [Consulté le 21 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9quit%C3%A9/30712>
- [48] ÉDITIONS LAROUSSE, 2023d. Définitions : think tank - Dictionnaire de français Larousse. [en ligne]. Larousse. [Consulté le 22 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/think_tank/10910449
- [49] ELLIS, Sarah Kate et ZAFAR, Hesham, 2022. Why LGBTQ representation should be a priority for business and media. *World Economic Forum* [en ligne]. 24 mai 2022. [Consulté le 31 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/why-lgbtq-representation-should-be-a-priority-for-business-and-media/>
- [50] FACON, Pierre, 2021. Analyse PESTEL : définition, utilité et présentation des 6 composants. *Le coin des entrepreneurs* [en ligne]. 4 mai 2021. [Consulté le 2 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/analyse-pestel-definition-outil-et-composants/>
- [51] FAVIER, Olivier, 2021. La curieuse et instructive histoire du mot «féminisme». *RFI* [en ligne]. 7 mars 2021. [Consulté le 15 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.rfi.fr/fr/culture/20210307-la-curieuse-et-instructive-histoire-du-mot-f%C3%A9minisme>
- [52] FÉDÉRATION SUISSE POUR L'ACCUEIL DE L'ENFANT, 2015. Crèches. [en ligne]. 2015. [Consulté le 3 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.kibesuisse.ch/fr/secteur/creches>
- [53] FELTEN, Léa, LÉBOCEY, Manon et OUATTRA, Naomi, 2020. La performativité du langage. *Grow Think Tank* [en ligne]. 6 septembre 2020. [Consulté le 29 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.growththinktank.org/la-performativite-du-langage/>
- [54] FREYMOND CANTONE, Fabienne, 2022. Diversités dans les conseils d'administration : le chemin est encore long. *Autre regard sur l'actualité* [en ligne]. 23 juin 2022. [Consulté le 29 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://blogs.letemps.ch/fabienne-freymond-cantone/2022/06/23/diversites-dans-les-conseils-dadministration-le-chemin-est-encore-long/>
- [55] FRIANT, Colombe, 2020. Comment être un.e bon.ne alli.e ? *Mediapart* [en ligne]. 5 juin 2020. [Consulté le 20 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://blogs.mediapart.fr/colombefriant/blog/050620/comment-etre-une-bonne-alliee>
- [56] FUTURE SKILLS CENTRE, 2023. Future Skills Centre • Centre des Compétences futures. *Future Skills Centre • Centre des Compétences futures* [en ligne]. 2023. [Consulté le 7 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://fsc-ccf.ca/fr/research-insights-key-themes/equite-sur-le-marche-du-travail/>
- [57] GARNER-MOYER, Hélène, 2006. Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*. 2006. Vol. 7, n° 1, pp. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023.

- [58] GRANGER, Laurent, 2023. Objectif SMART : méthode et exemples. [en ligne]. 31 janvier 2023. [Consulté le 7 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>
- [59] GUYAZ, Marion, 2022. Certification B Corp - Dans les coulisses du label « B Corp ». *The Positive Project* [en ligne]. 23 mars 2022. [Consulté le 3 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://thepositiveproject.eco/certification-b-corp/>
- [60] GYGAX, P., ZUFFEREY, S. et GABRIEL, U., 2021. *Le cerveau pense-t-il au masculin ? Cerveau, langage et représentations sexistes*. Le Robert. Temps de parole.
- [61] HAYMOZ, Yvan, 2023. *Interview Yvan Haymoz : « Nous avons désormais une taille idéale pour répondre aux défis du futur »* [en ligne]. [Monde Economique]. 26 juin 2023. [Consulté le 31 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.monde-economique.ch/interview-yvan-haymoz/>
- [62] HENNERON, Liane, 2005. Être jeune féministe aujourd'hui : les rapports de génération dans le mouvement féministe contemporain. *L'Homme & la Société*. 2005. Vol. 158, n° 4, pp. 93-111. DOI 10.3917/lhs.158.0093.
- [63] HES-SO, 2023. HES-SO - Career Women - Haute école. [en ligne]. 2023. [Consulté le 18 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.hes-so.ch/domaines-et-hautes-ecoles/economie-et-services/career-women>
- [64] HEYWOOD, Leslie et DRAKE, Jennifer, 1997. *Third Wave Agenda : Being Feminist, Doing Feminism*. University of Minnesota Press. ISBN 978-0-8166-3005-9.
- [65] HR TODAY, 2023a. Mike Pessotto | hrtoday.ch. [en ligne]. 2023. [Consulté le 18 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.hrtoday.ch/fr/utcontent/mike-pessotto>
- [66] HR TODAY, 2023b. Étude: les effets de la «Grande Démission» en Suisse. *HR Today* [en ligne]. 10 mars 2023. [Consulté le 31 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.hrtoday.ch/fr/news/etude-les-effets-de-la-grande-demission-en-suisse>
- [67] JAMET, Eglantine, 2023. *Approche prospective de l'impact de la diversité et de l'inclusion sur la gestion des PME suisses romandes*. 31 mai 2023.
- [68] KARJALAINEN, Hélène, 2010. La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? *Revue française de gestion*. 2010. Vol. 204, n° 5, pp. 33-52.
- [69] KERGOAT, Danièle, 2017. Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. In : BISILLIAT, Jeanne et VERSCHUUR, Christine (éd.), *Genre et économie : un premier éclairage* [en ligne]. Genève : Graduate Institute Publications. pp. 78-88. Cahiers genre et développement. [Consulté le 26 janvier 2023]. ISBN 978-2-940503-87-2. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/iheid/5419>
- [70] LA MUTUELLE GÉNÉRALE, 2022. Futur du travail : dans les coulisses d'une entreprise de 2035. *Usbek&Rica* [en ligne]. 8 décembre 2022. [Consulté le 31 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://usbeketrica.com/fr/article/futur-du-travail-dans-les-coulisses-d-une-entreprise-de-2035>
- [71] LAMOUREUX, Diane, 2006. Y a-t-il une troisième vague féministe ? *Cahiers du Genre*. 2006. Vol. HS 1, n° 3, pp. 57-74. DOI 10.3917/cdge.hs01.0057.
- [72] LANDECY, Clara, 2022. Effet de halo : définition et exemples d'application. [en ligne]. 23 août 2022. [Consulté le 8 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://blog.hubspot.fr/marketing/effet-de-halo>
- [73] LANDRY-CHAPPUIS, Gabrielle, 2023. *Approche prospective de l'impact de la diversité et de l'inclusion sur la gestion des PME suisses romandes*. 3 juillet 2023.

- [74] LAOYAN, Sarah, 2023. S'adapter à des environnements en mutation avec l'analyse PESTEL. *Asana* [en ligne]. 23 juin 2023. [Consulté le 5 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://asana.com/fr/resources/pest-analysis>
- [75] LAPEYRE, Nathalie et SILVERA, Rachel, 2022. Télétravail, un nouveau genre de risque ? *Travail, genre et sociétés*. 2022. Vol. 48, n° 2, pp. 147-151. DOI 10.3917/tgs.048.0147.
- [76] LE DÉFENSEUR DES DROITS, 2015. Un salaire égal pour un travail de valeur égale : pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine. *Le Défenseur des droits*. 29 juin 2015.
- [77] LE TEMPS, 2023. Trois quarts des Suisses ne s'intéressent pas au débat sur le langage inclusif - Le Temps. [en ligne]. 22 mai 2023. [Consulté le 29 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/societe/trois-quarts-suisses-ne-sinteressent-debat-langage-inclusif>
- [78] L'ÉQUIPE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE, 2021. La communication externe en entreprise. *Dynamique-Mag.com* [en ligne]. 6 novembre 2021. [Consulté le 20 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.dynamique-mag.com/article/communication-externe-entreprise.9663>
- [79] LEROUX, Juliette, 2020. L'entreprise inclusive et féministe de demain. *Le blog d'Ada Tech School* [en ligne]. 8 décembre 2020. [Consulté le 26 janvier 2023]. Disponible à l'adresse : <https://blog.adatechschool.fr/comment-creer-une-entreprise-inclusive/>
- [80] LES NOTAIRES ROMANDS, 2023. Notaires romand. [en ligne]. 2023. [Consulté le 6 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.notaires.ch/>
- [81] LOISON, Marie, PERRIER, Gwenaëlle et NOÛS, Camille, 2020. Introduction. Le langage inclusif est politique : une spécificité française ? *Cahiers du Genre*. 2020. Vol. 69, n° 2, pp. 5-29. DOI 10.3917/cdge.069.0005.
- [82] LUKACS, Philippe, 2008. Stratégie pour un futur souhaitable. *Humanisme*. 2008. Vol. 283, n° 4, pp. 108-108. DOI 10.3917/huma.283.0108.
- [83] MADINIER, Hélène, 2021a. Horizon scanning : Méthodologie de veille. *MSC BA - Prospective - Horizon scanning*. Haute école de gestion de Genève. 14 octobre 2021.
- [84] MADINIER, Hélène, 2021b. Horizon scanning : Modes de recherche d'information avancés. . Haute école de gestion de Genève. 14 octobre 2021.
- [85] MAEDER, Eric, 2023. Comment lutter contre les discriminations en entreprise ? . 6 mars 2023.
- [86] MALAGUTI, Vincent, 2023. Le CV inversé, une solution pour le recrutement de talents. *Entreprise Romande*. Genève, 7 juillet 2023. pp. 8. N°3364
- [87] MANÇO, Altay, GATUGU, Joseph et BEY, Saïd Ouled El, 2017. La diversité culturelle : un atout pour l'entreprise ? *L'Harmattan*. 2017. pp. 59-66.
- [88] MARCHANT, Nathalie, 2021. Why women don't speak up on Zoom calls - and why that's a problem. *World Economic Forum* [en ligne]. 7 janvier 2021. [Consulté le 29 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/women-gender-equality-workplace-meetings/>
- [89] MARTINEZ, Benjamin, PICARD, Floriane et DEDIER, Eric, 2022. 5 ans de #metoo en infographies : un hashtag, une prise de parole mondiale à rebondissements. *Le Monde.fr* [en ligne]. 15 octobre 2022. [Consulté le 18 août 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/10/15/5-ans-de-metoo-en-infographies-un-hashtag-une-prise-de-parole-mondiale-a-rebondissements_6145915_3224.html
- [90] MASCLET, Camille, 2015. Le féminisme en héritage ? Enfants de militantes de la deuxième vague. *Politix*. 2015. Vol. 109, n° 1, pp. 45-68. DOI 10.3917/pox.109.0045.

- [91] MEGHRAOUA, Lila, 2020. Semaine de 4 jours, télétravail, flex office : les Français étaient déjà prêts avant le confinement. *Usbek&Rica* [en ligne]. 3 juillet 2020. [Consulté le 31 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://usbeketrica.com/fr/article/teletravail-flex-office-les-francais-prets-avant-le-confinement>
- [92] MIAUTON, Marie-Hélène, 2023. Le temps partiel est en hausse. Comment l'expliquer ? *Entreprise Romande*. Genève, 12 mai 2023. pp. 2. N°3360
- [93] MINISTÈRE DU TRAVAIL, DU PLEIN EMPLOI ET DE L'INSERTION, 2022. Expérimentation de l'Index Diversité et Inclusion dans le monde professionnel : retour d'expérience. [en ligne]. 21 février 2022. [Consulté le 1 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiqués-de-presse/article/experimentation-de-l-index-diversité-et-inclusion-dans-le-monde-professionnel>
- [94] MITSON, Robert, 2022. L'inclusion en réunion à distance : une importance capitale. *Sherpany* [en ligne]. 28 août 2022. [Consulté le 29 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.sherpany.com/fr/ressources/gestion-reunions/inclusion-reunion-a-distance/>
- [95] MONNEY, Vanessa, FILLIEULE, Olivier et AVANZA, Martina, 2013. Les souffrances de la femme-quota. Le cas du syndicat suisse Unia. *Travail, genre et sociétés*. 2013. Vol. 30, n° 2, pp.33-51. DOI 10.3917/tgs.030.0033.
- [96] NAPIERALA, Simon, 2023. Les 6 tendances RSE à suivre en 2023. *Big média* [en ligne]. 11 mai 2023. [Consulté le 31 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://bigmedia.bpifrance.fr/news/les-6-tendances-rse-a-suivre-en-2023>
- [97] NEAU, Mathilde, 2023. *Approche prospective de l'impact de la diversité et de l'inclusion sur la gestion des PME suisses romandes*. 26 avril 2023.
- [98] NOURELHOUDA W, 2022. Recrutement : comment retenir une équipe diversifiée et inclusive. *DRH.ma* [en ligne]. 18 mai 2022. [Consulté le 27 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://drh.ma/recrutement-comment-retenir-une-equipe-diversifiee-et-inclusive/>
- [99] NOUSTOUTES, 2023. Historique du collectif. *#NousToutes* [en ligne]. 2023. [Consulté le 17 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.noustoutes.org/historique/>
- [100] OECD, 2018. *La prochaine révolution de la production Conséquences pour les pouvoirs publics et les entreprises: Conséquences pour les pouvoirs publics et les entreprises*. OECD Publishing. ISBN 978-92-64-28079-3.
- [101] OFEV, 2015. *La responsabilité sociétale des entreprises* [en ligne]. 1 avril 2015. Disponible à l'adresse : https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/themen/staats-wirtschaftsreformen/Gesellschaftliche-Verantwortung-der-Unternehmen-2015_FR.pdf
- [102] OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE, 2022. Petites et moyennes entreprises. [en ligne]. 25 octobre 2022. [Consulté le 14 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaefigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>
- [103] OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE, 2023. Indicateurs de l'égalité entre femmes et hommes et de la conciliation emploi et famille 2/2023. *Indicateurs de l'égalité entre femmes et hommes et de la conciliation emploi et famille 2/2023 | Office fédéral de la statistique* [en ligne]. 27 juin 2023. [Consulté le 14 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/news/fr/2023-0211>
- [104] PERETTI, Jean-Marie, 2020. La présentation des politiques " diversité et inclusion " des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF). *Management & sciences sociales*. décembre 2020. Vol. 29, n° 29, pp. 6-20.

- [105] PÉRIVIER, Hélène, 2020. *L'économie féministe* [en ligne]. Paris : Presses de Sciences Po. Essai. ISBN 978-2-7246-2675-9. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/l-economie-feministe--9782724626759.htm>Cairn.info
- [106] PESSOTTO, Mike, 2023. L'inclusivité pour renforcer l'attractivité de l'entreprise. *HR Today* [en ligne]. 2 mars 2023. [Consulté le 29 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.hrtoday.ch/fr/article/linclusivite-pour-renforcer-lattractivite-de-lentreprise>
- [107] POCHIC, Sophie, 2022. Le féminisme de marché, ou comment la demande d'égalité « pour toutes » est devenue une égalité pour certaines. *Actes de la recherche en sciences sociales*. 2022. Vol. 241, n° 1, pp. 16-35. DOI 10.3917/arss.241.0016. Cairn.info
- [108] POULIN, Virginie, 2023. *Approche prospective de l'impact de la diversité et de l'inclusion sur la gestion des PME suisses romandes*. 19 juin 2023.
- [109] POUPART, Jean, 2012. L'entretien de type qualitatif. Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode. *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*. 2012. Vol. 1, n° 1.
- [110] PRO-EGALITÉ, 2023. Vers l'égalité par 9 processus-clés. *Pro-Egalité.ch* [en ligne]. 2023. [Consulté le 8 août 2023]. Disponible à l'adresse : <http://www.pro-egalite.ch/actions/bewerbungsverfahrenstellenbesetzungen#3>
- [111] REVAZ, Sophie, 2023. La santé des femmes au travail, un facteur de performance et de diversité. *Entreprise Romande*. Genève, 1 mai 2023. pp. 2. N°3359
- [112] RIGENDINGER, Balz et JABERG, Samuel, 2023. La Suisse veut faire de la garde des enfants une affaire aussi publique. PAUCHARD, Olivier (trad.), *SWI swissinfo.ch* [en ligne]. 7 mars 2023. [Consulté le 3 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/politique/la-suisse-veut-faire-de-la-garde-des-enfants-une-affaire-aussi-publique/48339948>
- [113] ROCHE, Didier, 2009. Réaliser une étude de marché avec succès. In : *calameo.com* [en ligne]. [Consulté le 27 janvier 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.calameo.com/read/00532236284ee72e7fd0d>
- [114] ROSA RAMIRES, Vanessa, 2022. *Evolution de la gestion des Ressources Humaines dans les grandes organisations de service genevoises dans un horizon de 10 à 20 ans* [en ligne]. Master of Science HES-SO en Business Administration:Haute école de gestion de Genève. [Consulté le 22 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://sonar.rero.ch/global/documents/321184>
- [115] RTS, 2023. Le PS a récolté assez de signatures pour son initiative sur les crèches. *rts.ch* [en ligne]. 17 juin 2023. [Consulté le 3 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/suisse/14109413-le-ps-a-recolte-assez-de-signatures-pour-son-initiative-sur-les-creches.html>
- [116] RUIGROK, Winfried, PECK, Simon et TACHEVA, Sabina, 2017. Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards. *Corporate Governance: An International Review*. 2017. Vol. 15, pp. 546-557. DOI 10.1111/j.1467-8683.2007.00587.x.
- [117] SCHEURETTE, Leïla et MANÇO, Altay, 2021. Médiation interculturelle en entreprise : favoriser l'inclusion des diversités dans le monde du travail. . 29 mai 2021.
- [118] SPETH, Christophe, 2014. *La matrice SWOT et la stratégie d'entreprise: Comment analyser les options stratégiques envisageables ?* 50 Minutes. ISBN 978-2-8062-5726-0.
- [119] STEFFENS, Guillaume, 2015. *Les objectifs SMART: 5 critères pour des objectifs efficaces*. 50 Minutes. ISBN 978-2-8062-6402-2.

- [120] STUCKI, Virginie, 2022. Langage inclusif. [en ligne]. Haute école de travail social et de la santé Lausanne. 31 octobre 2022. [Consulté le 21 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : https://cyberlearn.hes-so.ch/pluginfile.php/4144369/mod_resource/content/1/4b-Langage%20inclusif_Bsc3_Module_3531.pdf
- [121] TAVARES DE BASTOS, Cristina, 2023. *Approche prospective de l'impact de la diversité et de l'inclusion sur la gestion des PME suisses romandes*. [Teams]. 18 avril 2023.
- [122] THOMAS, Jules, 2023. L'argot de bureau : les « tracances », fausses vacances, vrais tracas. *Le Monde.fr* [en ligne]. 3 juillet 2023. [Consulté le 20 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/07/03/l-argot-de-bureau-les-tracances-faussees-vacances-vrais-tracas_6180291_1698637.html
- [123] USBEK&RICA, 2023. Penser (sereinement) le bureau du futur. [en ligne]. 7 juillet 2023. [Consulté le 31 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://usbeketrica.com/fr/article/article-1-penser-sereinement-le-bureau-du-futur>
- [124] VAN LOON, M., 2018. Biais cognitifs. *Psychologue, psychothérapeute Crêts en Belledonne* [en ligne]. 2018. [Consulté le 24 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <http://encyclo-philos.fr/biais-cognitifs-a/>
- [125] VASSOILLE, Jocelyne et HAGEGE, Maya, 2022. « Une entreprise inclusive engage l'ensemble des salariés » [en ligne]. [Usbek&Rica]. 14 septembre 2022. [Consulté le 30 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://usbeketrica.com/fr/article/une-entreprise-inclusive-engage-l-ensemble-des-salaries>
- [126] VOLIA, J-C, 2021. Gestion du fait religieux et injonctions d'inclusion: des impacts sur les rôles des managers? Etude de la gestion du port du voile au sein d'Orange. *XXXIème congrès de l'AGRH: "Vers une approche inclusive de la GRH"*. 2021.

9 Annexes

- Annexe I – guide d’entretien avec les managers et les responsables d’entreprise
- Annexe II – guide d’entretien avec les expertes
- Annexe III – plan de recherche
- Annexe IV – résultats de la veille
- Annexe V – retranscription de l’entretien avec Madame Cristina Tavares de Bastos – OPALINE
- Annexe VI – retranscription de l’entretien avec Madame B – Crèche
- Annexe VII – retranscription de l’entretien avec Madame Mathilde Neau – 23 Bis
- Annexe VIII – retranscription de l’entretien avec Madame D – Magasin de vêtements
- Annexe IX – retranscription de l’entretien avec Madame Nathalie Feingold – NPBA Feingold
- Annexe X – retranscription de l’entretien avec Monsieur F - Crèche
- Annexe XI – retranscription de l’entretien avec Monsieur Yves Portenier – TWIST SA
- Annexe XII – retranscription de l’entretien avec Monsieur Yves Cornuz – Baabuk SA
- Annexe XIII – retranscription de l’entretien avec Monsieur Lionel Zingaro – Innovacom SA
- Annexe XIV – retranscription de l’entretien avec Monsieur Arthur Brault – Chef Gourmet
- Annexe XV – grille d’analyse des entretiens avec les managers et les responsables d’entreprise
- Annexe XVI – retranscription de l’entretien avec Madame Eglantine Jamet
- Annexe XVII – retranscription de l’entretien avec Madame Virginie Poulin
- Annexe XVIII – retranscription de l’entretien avec Madame Gabrielle Landry-Chappuis
- Annexe XIX – grille d’analyse des entretiens avec les expertes

Présentation

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Quel est votre âge ?
3. Quel est le domaine d'activité de l'entreprise ?
4. Combien y a-t-il d'employés ?
5. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?
6. Pourquoi avez-vous décidé de travailler dans cette entreprise ? Pourquoi avez-vous décidé de créer cette entreprise ?

Le style de management

7. Comment qualifiez-vous votre style de management ? Comment qualifiez-vous le style de management dans l'entreprise ? (Charpentier, 2000)

La prise de décisions

8. Comment sont prises les décisions au sein de l'entreprise ? qui participe ? qui a le dernier mot ? (B Lab, 2023a)

Les femmes en entreprise

9. Avez-vous pu constater que les femmes sont confrontées à certains défis dans votre entreprise ? Avez-vous constaté des obstacles à être une femme dans votre entreprise ? (B Lab, 2023a)
10. Comment l'entreprise aborde la thématique de la grossesse ? (B Lab, 2023a)
11. Comment l'entreprise ou vous-mêmes fait pour mettre en avant toutes les femmes ? (Dorion, 2021)

La diversité et l'inclusion en entreprise

12. Comment l'entreprise encourage-t-elle la diversité et l'inclusion en pratique ? (Nourelhouda W, 2022)
13. Comment l'entreprise sensibilise-t-elle ses employés à la diversité et à l'inclusion ? (Nourelhouda W, 2022)
14. Comment l'entreprise favorise-t-elle l'inclusion pour les groupes sous-représentés ? (Peretti, 2020)
15. Comment l'entreprise mesure-t-elle l'impact de ses efforts en matière de diversité et d'inclusion ? (Peretti, 2020)

La prévention des discriminations et du harcèlement

16. Quelles sont les mesures que l'entreprise prend pour prévenir la discrimination et le harcèlement dans le milieu du travail ? (Scheurette, Manço, 2021)

La sélection des fournisseurs

17. Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ? quels critères ? et les autres intermédiaires ? (B Lab, 2023a)

Présentation

1. Pouvez-vous vous présenter s'il vous plaît ?
2. Quelle formation avez-vous suivie ?

L'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise

3. Comment décririez-vous l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ? (Delannon, 2021)

Instaurer une culture D&I

4. Comment les entreprises peuvent-elles établir une culture d'inclusion qui encourage la participation et l'engagement des employés ?

Les premières étapes pour une stratégie D&I

5. Selon vous, quelles sont les étapes que vous recommandiez à une entreprise souhaitant élaborer une stratégie efficace en matière de diversité et d'inclusion ? les premiers pas importants ? (Dorion, 2021)

Les rôles des managers dans la diversité et l'inclusion

6. Selon vous, quels sont les rôles des managers concernant la diversité et l'inclusion ? (Volia, 2021)

Les méthodes de sensibilisation

7. Quelles sont les méthodes pour sensibiliser les employés à l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ?

Les méthodes pour identifier et atténuer les biais

8. Comment une entreprise peut-elle identifier et atténuer les biais inconscients ? (Nourelhouda W, 2022)

Les bonnes pratiques pour recruter et retenir des talents diversifiés

9. Quelles les méthodes qu'une entreprise peut utiliser pour recruter et retenir des talents diversifiés ? quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place ? (Nourelhouda W, 2022)

Mesurer l'efficacité d'une stratégie D&I

10. Comment mesurer l'efficacité des programmes de diversité et d'inclusion en entreprise ? (Nourelhouda W, 2022)

La gestion des conflits en lien avec D&I

1. Quelles sont les méthodes les plus efficaces qu'une entreprise puisse utiliser pour gérer les conflits et les problèmes liés à la diversité et à l'inclusion en interne ? (Volia, 2021)

Promouvoir la diversité et l'inclusion dans les pratiques commerciales

11. Comment une entreprise peut-elle promouvoir la diversité et l'inclusion dans ses pratiques commerciales, notamment dans ses produits et services ?

Les liens entre les stratégies D&I et les politiques publiques, les lois et, les normes

12. Comment les changements dans les politiques publiques, les lois ou les normes culturelles affectent-ils les stratégies de diversité et d'inclusion en entreprise ? (Périvier, 2020; Dorion, 2021)

Les défis actuels et futurs

13. Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels seront confrontées les PME suisses romandes d'ici à 10 ans ?

ANNEXE III – PLAN DE RECHERCHE

Axes et mots-clés	Sources	Méthodes de suivi
<p>Evolution des besoins des membres du personnel</p> <p><i>Mots clés : Besoins des collaborateurs, employee's needs, bonheur au travail, well-being</i></p>	<p>Presse spécialisées : HR Today</p> <p>Think tank : The World Economic Forum Future Agenda The future Centre Usbek&Rica</p> <p>Bases de données : ABI/ Inform Cairn</p> <p>Moteur de recherche : Google Scholar</p>	<p>Newsletter</p> <p>Flux RSS (Inoreader) Consultation du site Consultation du site Consultation du site</p> <p>Consultation des bases de données</p> <p>Alerte Google</p>
<p>Evolution de la gestion des entreprises</p> <p><i>Mots clés : gestion d'entreprise, ressources humaines, business management, entreprises féministes, futur du travail</i></p>	<p>Presse spécialisées : HR Today PME</p> <p>Think tank : The World Economic Forum Future Agenda The Future Centre Usbek&Rica</p> <p>Bases de données : ABI/ Inform Cairn</p> <p>Moteur de recherche : Google Scholar</p> <p>Associations professionnelles : Fédération des entreprises romandes Genève</p>	<p>Newsletter Newsletter</p> <p>Flux RSS (Inoreader) Consultation du site Consultation du site Consultation du site</p> <p>Consultation des bases de données</p> <p>Alerte Google</p> <p>Lecture des journaux</p>
<p>Evolution sociétale</p> <p><i>Mots clés : évolution sociétale, femmes au travail, jeunes au travail, migration, féminisme</i></p>	<p>Think tank : The World Economic Forum Future Agenda The future Centre Usbek&Rica</p> <p>Bases de données : ABI/ Inform Cairn</p> <p>Moteur de recherche : Google Scholar</p>	<p>Flux RSS (Inoreader) Consultation du site Consultation du site Consultation du site</p> <p>Consultation des bases de données</p> <p>Alerte Google</p>

ANNEXE IV – RÉSULTATS DE LA VEILLE

N°	Outils	Source	Titre	Site	Date	Source
Tendances politiques						
1	Recherche manuelle – moteur de recherche	Presse – Swissinfo	La Suisse veut faire de la garde des enfants une affaire aussi publique	Swissinfo.ch	07.03.2023	https://www.swissinfo.ch/fre/politique/la-suisse-veut-faire-de-la-garde-des-enfants-une-affaire-aussi-publique/48339948
2	Recherche manuelle – moteur de recherche	Site – Fédération suisse pour l'accueil de l'enfant	Crèches	Kibesuisse.ch	2015	https://www.kibesuisse.ch/fr/secteur/creches
3	Réseau social – Instagram	Presse – RTS	Le PS a récolté assez de signatures pour son initiative sur les crèches	RTS.ch	17.06.2023	https://www.rts.ch/info/suisse/14109413-le-ps-a-recolte-assez-de-signatures-pour-son-initiative-sur-les-creches.html
4	Recherche manuelle – moteur de recherche	Site – Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion	Expérimentation de l'Index Diversité et Inclusion dans le monde professionnel : retour d'expérience	Travail-emploi.gouv.fr	21.02.2022	https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiques-de-presse/article/experimentation-de-l-index-diversite-et-inclusion-dans-le-monde-professionnel
5	Google alertes	Presse – The Conversation	Pourquoi l'Index égalité professionnelle n'améliorera pas la rémunération des femmes	Theconversation.com	25.04.2023	http://theconversation.com/pourquoi-lindex-egalite-professionnelle-nameliorera-pas-la-remuneration-des-femmes-202396
Tendances économiques						
6	Google alertes	Presse – Monde économique	Interview Yvan Haymoz : « Nous avons désormais une taille idéale pour répondre aux défis du futur »	Monde-economique.com	31.07.2023	https://www.monde-economique.ch/interview-yvan-haymoz/

7	Newsletter	Presse spécialisée – HR Today	Étude: les effets de la «Grande Démission» en Suisse	Hrtoday.ch	10.03.2023	https://www.hrtoday.ch/fr/news/etude-les-effets-de-la-grande-demission-en-suisse
8	Google alertes	Site - Sherpany	L'inclusion en réunion à distance : une importance capitale	Sherpany.com	29.07.2023	https://www.sherpany.com/fr/ressources/gestion-reunions/inclusion-reunion-a-distance/
9	Recherche manuelle – Think tank	Think tank – Usbek&Rica	« Une entreprise inclusive engage l'ensemble des salariés »	Usbekrica.com	14.09.2022	https://usbeketrica.com/fr/article/une-entreprise-inclusive-engage-l-ensemble-des-salaries
10	Recherche manuelle – Think tank	Think tank – World Economic Forum	Why women don't speak up on Zoom calls - and why that's a problem	Weforum.com	07.01.2021	https://www.weforum.org/agenda/2021/01/women-gender-equality-workplace-meetings/
11	Lecture journal imprimé - Infothèque	Association pro. – Entreprise Romande	Le CV inversé, une solution pour le recrutement de talents	Journal imprimé	07.07.2023	Entreprise Romande N°3364
12	Recherche manuelle – Think tank	Think tank – Usbek&Rica	Futur du travail : dans les coulisses d'une entreprise de 2035	Usbekrica.com	08.12.2022	https://usbeketrica.com/fr/article/futur-du-travail-dans-les-coulisses-d-une-entreprise-de-2035
13	Google alertes	Presse – Le Temps	Diversités dans les conseils d'administration : le chemin est encore long	Letemps.ch	29.07.2023	https://blogs.letemps.ch/fabienne-freymond-cantone/2022/06/23/diversites-dans-les-conseils-dadministration-le-chemin-est-encore-long/
14	Lecture journal imprimé – infothèque	Association pro. – Entreprise Romande	De l'ego dans les conseils d'administration	Journal imprimé	26.05.2023	Entreprise Romande N°3361
15	Recherche manuelle – Think tank	Think tank – Usbek&Rica	« Le sujet de la diversité apparaît toujours controversé et sensible dans les entreprises »	Usbekrica.com	10.02.2023	https://usbeketrica.com/fr/article/le-sujet-de-la-diversite-apparait-toujours-trop-politique-dans-les-entreprises
16	Recherche manuelle – Think tank	Think tank – Usbek&Rica	Peut-on mesurer l'inclusion ?	Usbekrica.com	07.06.2023	https://usbeketrica.com/fr/article/peut-on-mesurer-l-inclusion

17	Newsletter	Presse spécialisée – HR Today	La mixité masculin/féminin avance à pas de sioux dans les entreprises suisses	Hrtoday.ch	26.04.2023	https://www.hrtoday.ch/fr/article/la-mixite-masculinfeminin-avance-pas-de-sioux-dans-les-entreprises-suissees
18	Recherche manuelle – Think tank	Think tank – The Futures centre	Sensemaking Equity, Diversity, and Inclusion in Europe and UK	Thefuturescentre.org	28.07.2022	https://www.thefuturescentre.org/sensemaking-equity-diversity-and-inclusion-in-europe-and-uk/
19	Google alertes	Presse – Big Media	Les 6 tendances RSE à suivre en 2023	Bigmedia.bpifrance.fr	11.05.2023	https://bigmedia.bpifrance.fr/news/les-6-tendances-rse-a-suivre-en-2023
20	Recherche manuelle – moteur de recherche	Blog – Ada Tech School	L'entreprise inclusive et féministe de demain	Adatechschool.fr	08.12.2020	https://blog.adatechschool.fr/comment-creeer-une-entreprise-inclusive/
21	Recherche manuelle – Think tank	Think tank – Usbek&Rica	« Les quotas de femmes sont probablement un 'mal nécessaire' »	Usbekrica.com	28.09.2020	https://usbeketrica.com/fr/article/les-quotas-de-femmes-sont-probablement-un-mal-necessaire
22	Recherche manuelle – Think tank	Think tank – Usbek&Rica	Penser (sereinement) le bureau du futur	Usbekrica.com	07.07.2023	https://usbeketrica.com/fr/article/article-1-penser-sereinement-le-bureau-du-futur
23	Recherche manuelle – Base de données	Base de données – Cairn	Télétravail, un nouveau genre de risque ?	Cairn.info	2022	https://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2022-2-page-147.htm?contenu=article
Tendances sociales						
24	Newsletter	Presse spécialisée – HR Today	L'inclusivité pour renforcer l'attractivité de l'entreprise	Hrtoday.ch	02.03.2023	https://www.hrtoday.ch/fr/article/linclusivite-pour-renforcer-lattractivite-de-lentreprise
25	Recherche manuelle – Think tank	Think Tank – Grow think tank	La performativité du langage	Growthinktank.org	06.09.2020	https://www.growthinktank.org/la-performativite-du-langage/
26	Newsletter	Presse – Le Temps	Trois quarts des Suisses ne s'intéressent pas au	Letemps.ch	22.05.2023	https://www.letemps.ch/societe/trois-quarts-suissees-ne-sinteressent-debat-langage-inclusif

			débat sur le langage inclusif - Le Temps			
27	Recherche manuelle – moteur de recherche	Site – Confédération Suisse	Le management intergénérationnel est un défi pour les PME	Kmu.admin.ch	2019	https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/aktuell/news/2019/generationenmanagement-als-wichtige-herausforderung-fuer-kmu.html
28	Google alertes	Site – PeopleCentrix	Gen Z is driving the Great Resignation in Switzerland	Peoplecentrix.eu	01.03.2023	https://www.peoplecentrix.eu/en/blog/gen-z-is-driving-the-great-resignation-in-switzerland
29	Lecture journal imprimé - Infothèque	Association pro. – Entreprise Romande	La santé des femmes au travail, un facteur de performance et de diversité	Entreprise Romande - Journal imprimé	01.05.2023	Entreprise Romande N°3359
30	Lecture journal imprimé - Infothèque	Association pro. – Entreprise Romande	"Le manager ? Pour le collaborateur, aussi important que le conjoint !"	Entreprise Romande - Journal imprimé	26.05.2023	Entreprise Romande N°3361
31	Réseaux sociaux – LinkedIn	Site – Cabinet de conseil – Deloitte	Women at work 2023	Deloitte.com	2023	https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/women-at-work-global-outlook.html
32	Recherche manuelle – Think tank	Think tank – World Economic Forum	How can hybrid work models prioritize diversity, equity, and inclusion?	Weforum.org	03.05.2022	https://www.weforum.org/agenda/2022/05/great-renegotiation-hybrid-work-inclusive/
33	Flux RSS (Inoreader)	Site – Office fédéral de la statistique	Indicateurs de l'égalité entre femmes et hommes et de la conciliation emploi et famille	bfs.admin.ch	27.06.2023	https://www.bfs.admin.ch/news/fr/2023-0211
34	Lecture journal imprimé – infothèque	Association pro. – Entreprise Romande	Le temps partiel est en hausse. Comment l'expliquer ?	Entreprise Romande – Journal imprimé	12.05.2023	Entreprise Romande N°3360

35	Recherche manuelle – moteur de recherche	Think tank – World Economic Forum	Why LGBTQ representation should be a priority for business and media	Weforum.com	24.05.2022	https://www.weforum.org/agenda/2022/05/why-lgbtq-representation-should-be-a-priority-for-business-and-media/
Tendances technologiques						
36	Recherche manuelle – Think Tank	Think Tank – Usbek&Rica	Semaine de 4 jours, télétravail, flex office : les Français étaient déjà prêts avant le confinement	Usbekrica.com	03.07.2020	https://usbeketrica.com/fr/article/teletravail-flex-office-les-francais-prets-avant-le-confinement
37	Newsletter	Presse – Le Monde	L'argot de bureau : les « tracances », fausses vacances, vrais tracas	Lemonde.fr	03.07.2023	https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/07/03/l-argot-de-bureau-les-tracances-fausses-vacances-vrais-tracas_6180291_1698637.html
Tendances écologiques						
38	Recherche manuelle – moteur de recherche	Site – The positive project	Certification B Corp - Dans les coulisses du label « B Corp »	Thepositiveproject.eco	23.03.2022	https://thepositiveproject.eco/certification-b-corp/
39	Newsletter	Presse spécialisée – PME	B Corp, le label qui séduit aussi les PME romandes	PME.ch	16.03.2020	https://www.pme.ch/finances/2020/03/16/b-corp-label-seduit-pme-romandes
40	Recherche manuelle – moteur de recherche	Site – Blab Switzerland	B Corporation in Switzerland	Blab-switzerland.ch	2023	https://fr.blab-switzerland.ch/b-corp-movement-in-switzerland
Tendances légales						
41	Recherche manuelle – moteur de recherche	Site – Fedlex	Loi fédérale du 24 mars 1995 sur l'égalité entre femmes et hommes (Loi sur l'égalité, LEg)	Fedlex.admin.ch	1995	https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1996/1498_1498_1498/fr

42	Recherche manuelle – moteur de recherche	Site – BFEG	Questions et réponses concernant l'analyse de l'égalité salariale selon la LEg	Ebg.admin.ch	2020	https://www.ebg.admin.ch/ebg/fr/home/Themen/arbeit/lohn-gleichheit/lohngleichheitsanalyse-gleichstellungsgesetz.html
43	Recherche manuelle – moteur de recherche	Site – Cabinet de conseil – Deloitte	Révision de la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes	Deloitte.com	2020	https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/audit/solutions/swiss-gender-equality-act.html

Entretien avec Cristina Tavares de Bastos – OPALINE

Le 18 avril 2023

Tiffany : Bonjour, je vous remercie d'avoir accepté de participer à mon projet. Est-ce que vous pouvez vous présenter ?

Cristina : Oui. Alors je m'appelle Cristina Tavares de Bastos. J'ai une formation universitaire en licence en géographie humaine avec spécialité études genre et j'ai un master universitaire en anthropologie sociale avec spécialité études genre. J'ai quitté la recherche assez rapidement après les études parce que je suis une activiste surtout dans le domaine environnemental, mais aussi féministe depuis tout jeune en fait. Et j'ai quitté la recherche pour travailler en communication dans le secteur environnemental. Et je trouve que la communication est un moteur pour le changement, un outil puissant qu'on néglige souvent. Et puis cela fait une dizaine d'années que je travaille dans le secteur environnemental et ça fait seize mois que je travaille pour l'entreprise Opaline. Avant, j'ai travaillé quelques années en Angleterre et, j'ai beaucoup voyagé. Opaline SA, c'est une entreprise valaisanne de jus de fruit 100 % naturelle et moi je suis responsable de la communication marketing digital et aussi durabilité.

Tiffany : Et est-ce que vous pouvez me dire votre âge ?

Cristina : 42 ans.

Tiffany : D'accord. Il y a combien d'employés dans l'entreprise ?

Cristina : Chez Opaline à l'opérationnel, donc la gestion de l'entreprise même, on est sept. Ça varie entre sept et neuf, ça dépend si on a des stagiaires. Actuellement, on a un stagiaire. Et en ce qui concerne la production, ce n'est pas nous qui nous occupons. Nous travaillons en collaboration avec une entreprise, une coopérative qui a des vergers, et qui produit des jus de fruits.

Tiffany : D'accord. Et pourquoi vous avez décidé de travailler dans cette entreprise ?

Cristina : Je suis vraiment très engagée environnementalement et socialement. Je suis une vraie activiste et j'avais besoin de travailler pour un employeur aussi engagé. Donc j'ai évolué dans le milieu des ONG pendant plusieurs années, d'abord en Suisse, après en Angleterre et en rentrant en Suisse. Je cherchais un travail en Suisse et on m'a parlé d'Opaline, qui est une entreprise assez novatrice dans son modèle entrepreneurial parce qu'elle fonctionne selon le modèle d'économie circulaire et elle a aussi des valeurs très fortes en termes d'inclusion, etc., dont je vous parlerai après. Donc si j'ai vraiment choisi Opaline pour ses valeurs, pour son engagement social et environnemental, pour une économie inclusive.

Tiffany : D'accord. Et donc vous avez dit que vous vous qualifiez en tant que féministe ? Est-ce que vous pouvez m'en dire un peu plus ?

Cristina : Oui. Alors c'est vrai que la définition du féminisme, elle peut être assez personnelle. Moi je définis le féminisme comme une égalité des droits, égalité et équité. Donc à savoir, y a aucune raison qu'on discrimine une couche de la population, que ce soit pour son sexe, pour son genre, pour sa couleur de peau, peu importe. Là on parle du féminisme. Et donc je suis féministe parce que je revendique l'égalité et l'équité, parce que c'est deux choses qui sont complémentaires, mais pas forcément pareilles. Et puis dans ma vie de tous les jours, je suis un peu engagée de ce côté-là.

Tiffany : D'accord. Et est-ce que vous avez pu constater qu'il y avait des obstacles à être une femme dans votre entreprise ?

Cristina : Non, bien au contraire. Je dirais que premièrement, l'entreprise a été cofondée par deux femmes, par Sofia principalement. Et ensuite, il y a son partenaire qui a rejoint le noyau de l'entreprise. C'est une entreprise qui a été menée jusqu'à il y a environ une année et demie par une femme. Elle reste toujours actionnaire. Elle a juste quitté l'opérationnel récemment. C'est une personne engagée pour l'égalité et l'équité. Elle a toujours mis en avant les talents des personnes et leur mission de vie. L'entreprise est majoritairement féminine. Donc non, je ne peux pas dire que dans mon emploi, il y ait des difficultés à être une femme. Et puis notre directeur actuel, depuis un an et demi environ, Alexandre Fricker, c'est un féministe avéré.

Tiffany : Et est-ce que vous pourriez me parler du style de management chez Opaline ? Comment qualifiez-vous la gouvernance de l'entreprise ?

Cristina : Opaline fonctionne selon un modèle de gouvernance de type horizontal mais ce n'est pas vraiment de la gouvernance horizontale parce que les méthodes de gouvernance horizontale sont assez complexes qui demande l'information pour le faire, disons vraiment selon la méthodologie. Concrètement, chaque personne dans l'entreprise est responsable de son propre secteur. Donc il y a le directeur général et puis les responsables de secteur. Pour le management, on est des « s'auto-manage » parce qu'on ne manage personne d'autre à part le stagiaire. On le manage tous un petit peu, selon le secteur dans lequel il travaille. Donc les décisions sont prises par toute l'équipe généralement. Bien sûr, on a un conseil d'administration comme toute entreprise. Et puis s'il y avait éventuellement un conflit d'intérêt, ce qui n'est jamais arrivé depuis que je travaille pour Opaline, je présume que le directeur aurait le dernier mot. Mais jusqu'à présent, toutes les décisions importantes de l'entreprise sont prises par les six managers, la septième personne actuellement étant stagiaire, il participe également au processus décisionnel.

Tiffany : D'accord. Je voulais savoir comment votre entreprise définit la diversité, l'égalité et l'inclusion.

Cristina : Il n'y a pas une définition officielle pour l'entreprise. On n'a pas un statement écrit. Mais je pense que la diversité, elle est définie comme une richesse pour Opaline. Nous parlons aussi de l'intelligence collective qui naît de cette diversité d'expériences, de parcours, de vies et d'origines et que nous valorisons dans notre travail et au quotidien. On se rend vraiment compte qu'on est beaucoup plus forts et qu'on va beaucoup plus loin en activant cette intelligence collective qui est un fruit de la diversité. Et puis l'inclusion, ça veut simplement dire que toute personne au sein de l'équipe est incluse dans les autres processus décisionnels selon son expérience et ses compétences. Toute personne voulant travailler chez Opaline est incluse si elle correspond aux besoins de l'entreprise.

Tiffany : Et concrètement, l'entreprise comment elle encourage la diversité et l'inclusion en pratique ? Par exemple pour le recrutement, la formation, etc.

Cristina : Pour le recrutement, sachant qu'on est une très petite entreprise et qu'on engage des personnes qui sont très rarement dans le sens où chaque personne est responsable d'un secteur. Maintenant, on cherche un ou une responsable commerciale en Suisse alémanique, le recrutement se fait de façon classique. On poste les annonces sur diverses plateformes LinkedIn, autres types de plateformes, du bouche à oreille, etc. Donc, le recrutement se fait vraiment sur base de compétences uniquement.

Il y a une chose aussi qui est très importante dans l'inclusion, en tout cas à mon sens, c'est que nous pratiquons l'équité et la transparence salariale. Nous savons très bien que dans le monde du travail, surtout en Suisse, qui n'est pas le cas dans plusieurs autres pays, mais le salaire est souvent caché, c'est très tabou. Et nous, les femmes, on a souvent tendance à demander des salaires plus bas qui fait qu'il y a vraiment une inégalité salariale avérée en Suisse. Et Opaline, elle pratique l'équité et la transparence salariale, à savoir que tout le monde connaît les salaires de tout le monde. Tout le monde a les mêmes salaires à compétences égales et à temps de travail égal. Encore un autre exemple qui me semble assez important dans l'inclusion, Opaline pratique ce qu'on appelle le « flex time ». Le « flex time » veut dire que les employés peuvent gérer leur emploi du temps comme ils le souhaitent. Excepté les jours où il y a des réunions bien entendu, et des engagements auxquels on doit se rendre. Donc, c'est très important pour les personnes comme moi par exemple, je suis mère célibataire, je fais aussi beaucoup de sport. J'ai aussi une maladie chronique qui fait que je vais régulièrement chez le médecin, parfois je ne peux pas travailler. Donc le « flex time » permet aux personnes d'adapter leur emploi du temps à leurs besoins

particuliers et ça je trouve qu'en termes d'inclusion. C'est vraiment super important de ne pas avoir cette pression d'être au travail de 9h à 18h.

Tiffany : D'accord. Et quelles sont les pratiques chez Opaline concernant les congés paternité/maternité ?

Cristina : Opaline travaille beaucoup au cas par cas parce qu'on est une toute petite entreprise donc tout se résout avec le dialogue. Donc ce qui est mis en place c'est qu'on peut réduire notre temps de travail comme on veut. Après bien sûr, si on part en congé maternité, on va trouver quelqu'un pour remplacer la personne pendant cette période. Pour le retour au travail, la personne décide comment elle veut aménager son temps de travail. Par exemple, une collègue travaillait à 80% puis elle a eu des enfants. Maintenant, elle travaille à 40%. Donc, on s'adapte vraiment aux besoins des personnes, mais on n'a pas de politiques spécifiques mis en place parce qu'Opaline est une petite entreprise.

Tiffany : D'accord. Et est-ce que vous avez pu constater qu'il y avait des défis auxquels l'entreprise a été confrontée en matière de diversité et d'inclusion ?

Cristina : Non, quand j'ai lu votre question en amont de notre discussion, je me suis posé la question. J'ai regardé dans l'historique d'Opaline et l'entreprise n'a jamais fait face à des défis de ce genre, bien au contraire. Parce que justement, notre entreprise, elle est assez connue pour ses méthodes novatrices en termes d'inclusion.

Tiffany : D'accord. Et comment elle mesure ses efforts au quotidien ?

Cristina : On ne le mesure pas vraiment au quotidien parce qu'il n'y a pas vraiment la nécessité. En revanche, s'il y avait quelque chose, on fait des réunions hebdomadaires avec toute l'équipe où là, on discute de toutes les choses importantes. Donc il y avait des problèmes en termes de diversité et d'inclusion, on en parlerait. Opaline est une entreprise certifiée B Corp. Donc, nous répondons à des normes élevées en matière de performance sociale et environnementale, de transparence et de responsabilité légale. Donc, nous mesurons l'impact de nos efforts en matière de diversité et d'inclusion, notamment grâce à un outil développé par B Lab qui est un organisme de certification B Corp. Cet outil est accessible gratuitement en ligne à toute entreprise et il s'appelle le B Impact Assessment. C'est un outil d'évaluation et de mesure d'impact qui permet aux entreprises d'évaluer leur impact et bonnes pratiques dans plusieurs domaines. Donc il a l'environnement, les employés, les clients, la communauté, la gouvernance. Et Opaline, a passé, depuis 2015, trois fois cette évaluation. Quand on fait cette évaluation, cela va nous permettre de mesurer l'impact positif et négatif de nos activités. On identifie les points à améliorer et ceux qui sont à célébrer, c'est important aussi. Donc on mesure l'impact une fois tous les trois ans de façon officielle.

Tiffany : D'accord. Donc pour ce processus, tous les membres de l'équipe participent ?

Cristina : Non, pour le B Impact Assessment une personne ou deux qui ont la charge de faire. Il faut avoir fait un questionnaire de 200 questions dans les cinq secteurs que je vous ai mentionné tout à l'heure. Mais il prend en compte tous les employés.

Tiffany : D'accord. Ensuite, je voulais savoir comment l'entreprise sensibilise ses employés à la diversité et à l'inclusion.

Cristina : On engage seulement selon le dossier de candidature, indépendamment de tout autre critère. Donc ça, c'était un peu la base. Après en inclusion pour les groupes sous représentés, on n'a pas des actions spécifiques. En revanche, nous faisons des actions. Par exemple, on a une offre d'emploi ouverte auprès de l'Office régional de placement du Valais. Et ça permet aux personnes en quête d'emploi ou de réinsertion professionnelle d'avoir une possibilité de travailler dans une entreprise comme la nôtre. Qu'est-ce que vous entendez par « populations sous-représentées » ?

Tiffany : Par exemple, les personnes en situation d'handicap.

Cristina : Pour ma part, ce n'est pas vraiment un handicap, c'est une maladie chronique et c'est vrai qu'elle n'est pas visible du tout. Parfois ça peut m'empêcher de travailler et donc moi je suis très transparente de toute façon

avec ça. Et puis je n'ai senti aucune discrimination de la part de qui que ce soit au sein de l'équipe. Et puis d'ailleurs, on a fait une sortie de l'équipe au ski. Moi je ne fais pas de ski. Premièrement parce que je n'aime pas ça et pas très écologique et aussi parce que j'ai des soucis d'arthrose etc. Mon chef a organisé toute une journée pour que j'aie à faire des raquettes. Les raquettes sont accessibles pour moi. J'avais une guide qu'il a payée juste pour moi. Nous sommes allés à cette sortie en équipe et on s'est retrouvé pendant les repas. Je n'ai pas un grand handicap ou de chaise roulante et cetera. Mais je pense que si comme je vous ai dit Opaline, c'est vraiment au cas par cas. Si les choses se présentent, on s'adapte.

Tiffany : D'accord. Oui, comme c'est une petite entreprise, je comprends. Donc pour la prochaine question, je pense que vous avez déjà répondu étant donné qu'il n'y a pas forcément de situation de conflits liés à la diversité et à l'inclusion au sein de votre entreprise.

Cristina : Non pas du tout, rien de tout ça.

Tiffany : D'accord. Et donc vous parlez du féminisme assez librement en entreprise ?

Cristina : Oui, on parle très librement. Des collègues se moquent de moi gentiment parce que moi je suis très à cheval. J'essaie d'imposer entre guillemets à Opaline le langage épïcène. Donc lorsque j'ai commencé à travailler pour Opaline, il était clair pour moi que en tant qu'entreprise inclusive qui pratique l'équité salariale, etc. Nous devons aussi parler en langage épïcène et le plus inclusivement possible parce que je trouve le masculin générique très violent, sinon symboliquement. Chez Opaline, toutes nos communications officielles se font en langage épïcène au sein de l'équipe. Moi je parle au maximum en langage épïcène donc ça vient spontanément. Donc c'est comme ça qu'on aborde ces thématiques. Moi qui suis une personne très sensible à ces questions-là, si je vois quelque chose qui ne va pas, je vais l'exprimer. Et puis il y a une acceptation ou pas, on est pour l'instant, il y a toujours eu une acceptation de traiter la problématique. D'ailleurs mon chef, donc le directeur d'Opaline, est le plus féministe de l'équipe après moi. C'est lui qui fait un grand effort à chaque fois pour inclure le « tous·tes », ce n'est pas encore très courant. Je trouve ça intéressant de voir comment comme notre entreprise évolue comme ça avec les questionnements qui peuvent y avoir au sein de l'équipe.

Tiffany : Oui, la façon dont l'entreprise communique à l'interne et à l'externe, ça reflète beaucoup de choses.

Cristina : Exact.

Tiffany : Ok. Et est-ce que vous avez déjà entendu parler du féminisme de marché ?

Cristina : Non.

Tiffany : En fait, c'est un féminisme qui cherche à permettre l'accès à quelques femmes seulement, donc les plus qualifiés et privilégiés socialement, à des postes de pouvoir ou de management au sein des entreprises. Donc en fait, c'est un féminisme qui laisse de côté les femmes qui n'ont pas eu l'opportunité de faire des études ou qui sont racisées. Si vous n'en avez pas entendu parler, je ne sais pas si c'est quelque chose qui vous touche et qui touche l'entreprise.

Cristina : Alors non, je n'en ai pas entendu parler. La façon dont vous le décrivez, ça me semble être aussi très discriminatoire vis à vis des femmes qui n'ont pas accès au monde du travail.

Tiffany : En fait c'est un féminisme qui favorise en particulier les femmes blanches qui ont pu faire des études et qui sont dans un milieu social assez privilégié.

Cristina : Oui, c'est ce qui c'est que j'ai cru comprendre. C'est pour ça que j'ai dit que le féminisme a tellement de définitions que parfois ça peut être un petit peu dangereux. Enfin je veux dire, le féminisme pour moi c'est l'égalité pour les et égalité pour tous et indépendamment de la couleur de peau, des études, de l'orientation sexuelle ou de la binarité. Moi je suis plutôt une féministe pas en pointillés mais au sens large.

Mais bon, de toute façon, il y aura toujours ce type de dérives. Donc quelles que soient les revendications qu'on peut avoir, il y a toujours des dérives.

Tiffany : Voilà, il faut en avoir conscience qu'il y a plusieurs types de féminisme. C'était juste pour mettre ça en avant. Mon travail de master ne cherche pas à privilégier que certaines femmes et j'essaye d'inclure toutes les femmes qui sont représentées dans notre société.

Cristina : C'est très bien et très important parce que les femmes ont été invisibles pendant des années. Maintenant que les femmes sont plus visibles ce sont surtout les femmes blanches et éduquées que l'on met en avant. Je pense que c'est important que tout type de personne puisse s'exprimer et soit visible.

Tiffany : D'accord. Donc si j'ai bien compris, Opaline ne favorise pas un certain type de femme mais se réfère aux qualifications souhaitées.

Cristina : Oui mais les qualifications ne suffisent pas. C'est une entreprise très engagée environnementalement et socialement souhaitant aider les agriculteurs à vendre leurs fruits invendus. Opaline n'avait pas pour but de faire du profit à la base. Par exemple, lors de mon entretien, si je n'étais pas une personne socialement et environnementalement engagée, à compétences égales ou même moins élevée avec une autre personne qui n'a aucun engagement social et environnemental, je pense qu'ils ne m'auraient pas choisi. Sofia De Meyer parlait de « mission de vie » car notre travail fait partie de notre vie. Quand tu quittes le travail chez Opaline, tu ne vas pas manger du fast-food tous les jours et prendre l'avion régulièrement alors que l'entreprise promeut le local et l'agriculture. Ce que je veux dire, c'est qu'il n'y a pas de discrimination de genre. C'est une entreprise qui a en son sein des gens assez engagés d'une façon ou d'une autre.

Tiffany : Les employés doivent être alignés avec les valeurs de l'entreprise.

Cristina : Les valeurs de l'entreprise ont une grande importance.

Tiffany : Et comment l'entreprise fait ou vous faites pour mettre en avant les femmes ?

Cristina : Nous mettons en avant les femmes en avant de plusieurs façons. Notre ambassadrice est une jeune skieuse valaisanne très connue. Nous aurions pu choisir un jeune homme mais nous avons décidé de la choisir d'abord pour ses racines valaisannes mais aussi parce que c'est une femme. Au sein de l'équipe, nous sommes majoritairement des femmes. Je participe régulièrement à des conférences et des tables rondes donc on n'est pas en retrait. De plus, avec les collaborations avec des consultantes et des consultants ne va pas forcément choisir une femme au détriment d'un homme s'il est compétent. Mais nous aimons beaucoup travailler avec des femmes au sein d'Opaline. La promotion des femmes se fait à travers des collaborations, la façon dont on gère l'entreprise. Quand il y a des événements comme la Journée Internationale des droits des femmes, on va mettre en avant les femmes de l'entreprise. Les femmes sont très présentes à Opaline.

Tiffany : D'accord, c'est très bien. Vous avez parlé de B Corp et de la certification que vous avez réussi à obtenir. Il y a une catégorie « fournisseurs » donc avez-vous des critères pour les sélectionner ?

Cristina : Oui. Le critère principal est de produire des jus de fruit issus de fruits de deuxième choix provenant d'agriculteurs valaisans dans un rayon de 25km où ils seront transformés en jus. Opaline veut promouvoir le local et aider les agriculteurs et les agricultrices en Suisse. Ensuite, nous avons commencé à collaborer avec une coopérative Bio Fruit en Valais, ce sont 5 producteurs. Leur verger se trouvent à 25-30km de la production. Ensuite, nous choisissons de collaborer avec des personnes parce que ce sont des « coup de cœur ». Comme l'entreprise a une petite taille, nous n'avons pas la prétention de faire de la concurrence aux géants de ce secteur, nous on y va vraiment aux « coups de cœur ». Les deux critères principaux sont la localité et l'humain.

Tiffany : Ces critères sont les mêmes pour tous vos intermédiaires ?

Cristina : Oui. Dans nos statuts légaux, il est noté qu'au minimum 75% de nos produits sont vendus auprès de petits magasins/épiceries, des commerces indépendants. Dans les faits, ce chiffre est plus élevé. Actuellement, nos ventes dans la grande distribution représentent 1 ou 2%.

Tiffany : D'accord. Et si l'un de ses intermédiaires est confronté à un scandale en matière d'inclusion et de diversité, comment Opaline réagirait-elle ? Et ce que cela a déjà été le cas par le passé ?

Cristina : Cela n'a jamais été le cas à ma connaissance. Mais si cela devait se produire, on discuterait entre nous et on arrêterait certainement de collaborer avec eux. Pour nous, avoir des partenaires qui ont des valeurs partagées est très important. D'ailleurs, nous participons à la campagne « Février sans supermarché ». C'est une campagne qui est née en Suisse, à Neuchâtel. Pendant le mois de février, dans la Suisse romande, nous allons promouvoir des petites épiceries. Nous participons chaque année et on « s'est fait taper sur les doigts » par des partenaires de la grande distribution en disant que « ce n'était pas cool ce que l'on fait » et nous, on a tenu nos engagements. Nous avons quand même décidé de participer à cette campagne parce que c'est très important pour nous de promouvoir des petits commerces.

Thomas Tiffany : Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels sera confrontée votre entreprise d'ici à 10 ans ?

Cristina : Nous avons inclus dans notre stratégie d'entreprise l'ODD 5 (entre autres), qui concerne spécifiquement l'égalité des sexes et l'inclusion. Concernant les personnes à mobilité réduite, par exemple, le seul défi auquel nous ferions potentiellement face serait d'avoir un bureau accessible à toutes. Cette situation ne s'est jamais présentée et nos collaborateurs et collaboratrices travaillent principalement et par choix personnel, de la maison, sauf les responsables commerciaux qui eux/elles se déplacent chez les client-e-s. Pour le reste, Opaline engage exclusivement sur base de compétences requises pour un poste.

Tiffany : Merci pour toutes ces informations et précisions. Je voulais savoir si vous connaissiez des personnes qui seraient prêtes à participer, comme vous, à un entretien ?

Cristina : Oui, je vous conseille l'entreprise 23 Bis, elle est également certifiée B Corp.

Tiffany : D'accord, merci, c'est noté. C'était ma dernière question. Je vous remercie d'avoir bien voulu participer à cet entretien.

Cristina : C'était avec plaisir.

Entretien avec Madame B - Crèche

Le 14 mai 2023

Tiffany : Merci d'avoir accepté de me parler aujourd'hui. Cet entretien est enregistré et il sera supprimé une fois que je l'aurai transcrit. Si vous souhaitez, l'entretien sera anonymisé donc votre nom et le nom de votre entreprise n'apparaîtront pas, c'est vous décidez.

Madame B : Je souhaite rester anonyme.

Tiffany : D'accord. Est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ?

Madame B : Je suis Madame B, je suis directrice depuis une dizaine d'années. J'ai commencé à exercer en tant que directrice dans un autre canton dans lequel j'ai ouvert 2 structures d'accueil petite enfance. Ensuite, je suis venue à Genève où j'ai ouvert cette crèche et le jardin d'enfants, il y a 10 ans. J'ai une formation HETS de travailleur social et j'ai une formation en direction également.

Tiffany : D'accord. Est-ce que vous pouvez me dire votre âge ?

Madame B : 55 ans

Tiffany : Et le domaine d'activité de l'entreprise ?

Madame B : Crèche et jardin d'enfants, Accueil des enfants en préscolaire et parascolaire.

Tiffany : Et, il y a combien d'employés ?

Madame B : Je pense qu'il y a un peu près entre 20 et 30 employés.

Tiffany : D'accord. Pourquoi vous avez décidé de créer cette entreprise ?

Madame B : Je n'ai pas créé cette entreprise, j'ai postulé. A l'époque, je travaillais dans un autre canton et j'habitais à Genève. Mon souhait était de me rapprocher. Au-delà de l'intérêt géographique, je souhaitais ouvrir des structures. Les projets d'ouverture sont toujours très enrichissants à tous les niveaux, du bâtiment, aux recrutements, à l'accompagnement, à la rencontre avec les familles...

Tiffany : Avez-vous des convictions par rapport à l'inclusion et la diversité ? Si oui, est-ce que vous pouvez m'en dire un peu plus ?

Madame B : Oui, toute personne à sa place dans l'entreprise à partir du moment où elle a des diplômes pour travailler dans le domaine de la petite enfance, qui sont obligatoires et incontournables, et a des compétences. J'accueille les personnes quelle que soit leur origine, leur sexe, leur d'appartenance et cetera. En effet, la diversité c'est important. Cela nous permet de nous ouvrir, nous permet de se projeter différemment grâce à d'autres cultures et à d'autres façons de voir. C'est ce qui est intéressant dans notre domaine d'activité. Ici, nous avons une trentaine de nationalités en ce qui concerne les enfants. Genève est une ville cosmopolite. On accueille des personnes venant de différents pays, c'est très intéressant et on apprend beaucoup de ces personnes.

Tiffany : Vous avez pu constater qu'il y avait des obstacles à être une femme ?

Madame B : En tant que directrice dans le domaine de la petite enfance, non, puisque 99% du personnel sont des femmes, ça serait plutôt l'inverse chez nous. Être un homme peut être obstacle. Vous savez, il y a des idées qui demeurent et qui restent très présentes. L'enfant, c'est l'adage de la femme culturellement. On est encore un peu dans cette culture. Pour certains parents, il y a une peur qui se greffe. Ils craignent que des hommes travaillant ici, en tant qu'éducateur de jeune enfant diplômé, par exemple : changent leur enfant. Ils pourraient refuser que des hommes le fassent.

Tiffany : Comment gérez-vous ce genre de situation avec les parents ?

Madame B : En général, je leur explique qu'il va être amené à s'occuper de leurs enfants, de leur fille. Ce genre de situation arrive surtout quand on parle de petites filles, alors que ce soit un homme ou une femme le risque 0 n'existe pas. Maintenant, dans l'engagement d'une personne, on demande l'extrait de casier judiciaire normal et le spécial. Donc, nous prenons des garanties sur les personnes que nous engageons.

Tiffany : Quelle est la différence entre le casier normal et spéciale ?

Madame B : Le spéciale contient d'autres éléments comme des infractions qui ne seront pas spécifiées dans le normal.

Tiffany : D'accord, merci. Et comment vous qualifiez votre style de management ?

Madame B : Il y a une direction, et une adjointe de direction. Nous jouons notamment un rôle de ressources auprès des collaborateurs qui travaillent ici. L'avis des collaborateurs même s'il y a cette hiérarchie est important. Par exemple, dans les décisions institutionnelles, par ex : quand on décide de prendre des stagiaires, ou d'engager des éducatrices, la décision est prise avec les collaboratrices. L'avis des collaboratrices est important et majoritairement, elle l'emporte. En revanche, il y a des décisions qui sont inévitablement du ressort de la direction.

Tiffany : D'accord. Donc vous organisez des réunions ? Comment ces décisions sont prises ?

Madame B : Pour l'engagement d'une nouvelle collaboratrice, nous recevons la candidate en entretien. Ensuite, on lui propose une journée d'essai à faire sur une journée. À l'issue de cette journée d'essai, les collaboratrices me font un retour.

Tiffany : D'accord. Et, qui participe à l'entretien ?

Madame B : Pour l'entretien, mon adjointe et moi.

Tiffany : D'accord.

Madame B : Pour l'engagement, par exemple, des stagiaires, des aides, c'est participatif. Généralement ce sont les collaboratrices qui s'occupent de l'engagement. Dans la structure les collaboratrices participent majoritairement aux décisions. Toutefois, nous ne sommes pas dans un système holocratique.

Tiffany : Pourquoi pensez-vous que c'est un système compliqué ?

Madame B : Par rapport aux collaborateurs, aux prises de décisions, qui peuvent être pour certaines difficiles à prendre.

Tiffany : Quand vous prenez des décisions avec des collaborateurs, comment cela se passe ?

Madame B : Toujours en colloque avec des PV. Quand je leur demande leurs avis, celui-ci compte et elles le savent. Les décisions vont être appliquées. Sauf s'il y a un doute, car parfois les équipes sont partagées, donc je dis par ex : « on ne va pas engager si la personne ne fait pas l'unanimité », c'est ainsi que la décision se prend. L'expérience a montré que la personne ne correspondrait pas à nos attentes.

Tiffany : Les collaboratrices participent surtout quand il faut engager quelqu'un ?

Madame B : Oui. Quand on parle de la mise en place d'un projet institutionnelle, on se trouve une fois par mois en colloque avec l'ensemble du personnel. On décide des projets à mettre en place dans l'année. Ces projets sont décidés à l'échelle institutionnelle. Ce sont elles qui décident des projets qu'elles veulent mettre en place.

Tiffany : Je vais revenir sur votre formation. Vous m'avez dit que vous avez suivi une formation pour devenir directrice. Vous avez suivi des cours de management ?

Madame B : Surtout de finance et un peu de management.

Tiffany : D'accord. Donc votre style de management ne vient pas de votre formation mais de ce que vous avez décidé de mettre en place ?

Madame B : En partie de ma formation, mais surtout de mon expérience. Quand on commence on ne sait pas trop, et au fur et à mesure, on acquiert de l'expérience, des connaissances et de l'expérience. Parfois, on fait des choses et on se rend compte que ça ne fonctionne pas ou que c'était une erreur à ne pas reproduire. Le management est quelque chose de très personnel et de compliqué.

Tiffany : Qu'est-ce que vous entendez par « très personnel » ?

Madame B : Ici la direction donne des responsabilités, délègue certaines tâches ce qui notamment induit une confiance mutuelle.

Tiffany : Est-ce que vous pouvez me donner un exemple de ce que vous déléguez ?

Madame B : Les entretiens avec les parents, les achats, etc. Il y a différents comités qui vont s'occuper, par exemple, des fournitures pour l'institution, de la pharmacie, etc. Nous avons une dizaine de comités, je peux leur apporter mon aide mais je ne m'en occupe pas. Un autre exemple, nous devons changer de machine à laver et ce sont les personnes qui s'en servent qui la choisissent et l'achètent. Elles me soumettent juste le budget. Nous avons aussi un budget pour le matériel pédagogique qui est assez conséquent, et ce sont les collaboratrices qui ont la charge de le répartir sur l'année. Mon rôle sera de regarder si nous ne dépassons pas le budget.

Tiffany : D'accord et comment vous définissez la diversité au point de vue personnel ?

Madame B : C'est une chance, une richesse.

Tiffany : Et comment est-ce que votre entreprise encourage la diversité l'inclusion ?

Madame B : C'est de fait. C'est quelque chose qui se voit dans l'accueil des personnes, dans la bienveillance, dans le respect, qui est une valeur essentielle ici. A partir du moment où une personne est engagée ici, elle est reconnue à part entière faisant partie de l'équipe.

Tiffany : Est-ce que vous avez déjà été confrontée à des défis par rapport à cette thématique ?

Madame B : Non.

Tiffany : Ça s'est toujours bien passé ? Il n'y a jamais eu de conflits ?

Madame B : Non.

Tiffany : D'accord, tant mieux.

Madame B : Les conflits ici sont plutôt d'ordres de « personne à personne », ce n'est pas culturel. On ne remet pas en question la culture des gens. Cela peut être des conflits d'idées et ou d'une posture professionnelle qui peut potentiellement déranger. Je ne demande pas à mes collaboratrices leurs cultures, leur religion, etc. qui font partie de la sphère privée et qui doit le rester. Mais ces sujets peuvent être abordés entre nous si elles le souhaitent et cela ne pose aucun problème.

Tiffany : D'accord. Et comment vous favorisez les groupes qui sous-représentés ?

Madame B : Là, on parle de l'inclusion. Ici, nous avons deux sections : une crèche et un jardin d'enfants, ce sont deux entités. Dans chacune d'elles, une dizaine d'enfants souffrant de pathologies sont accueillis. Nous sommes une crèche qui accueille tous les enfants sans distinction de race, de religion, etc. Nous accueillons aussi des enfants avec des besoins éducatifs particuliers et cet accueil se définit en fonction du degré du handicap. Pour ce qui est du handicap dit « lourd », notre structure n'est pas adaptée car cela demande un accompagnement spécifique. L'accompagnement spécifique nécessite des moyens matériels mais aussi humains. Aujourd'hui, nous ne pouvons pas péjorer tout le groupe d'enfant pour un enfant qui a besoin d'un accompagnement spécifique. C'est un grand enjeu pour nous. Cela étant, nous accueillons beaucoup d'enfants avec des besoins éducatifs particuliers. Nous les incluons dans la structure et ils sont reconnus. Tous les parents sont au courant, rien n'est caché et tout est nommé.

Tiffany : En ce qui concerne le budget, vous êtes subventionné ?

Madame B : Oui, par la commune Y. Elle a décidé d'externaliser le service de la crèche donc l'association Z gère les ressources humaines. La commune nous attribue un budget et le règlement est discuté et fait avec elle. Ainsi, les parents paient moins cher, car la crèche est subventionnée par la commune ; à la différence d'une crèche privée.

Tiffany : Et quelles mesures votre entreprise prend pour prévenir la discrimination ou le harcèlement dans le milieu du travail ? Est-ce que vous avez une charte ?

Madame B : Oui, nous avons une charte. Dans le règlement, il est écrit que nous accueillons tout le monde sans jugement et sans discrimination. Le harcèlement n'a pas lieu d'être, c'est aussi écrit dans le règlement et dans la charte du personnel. Les collaborateurs signent un document en lien avec la protection de l'enfance. Différentes choses sont mises en place.

Tiffany : Vous m'avez dit que pour l'instant l'entreprise n'a jamais été confrontée à ce genre de défis. Mais hypothétiquement, cela devait se produire, comment pourriez-vous gérer cette situation ?

Madame B : Si cela arrive avec les parents ou avec le personnel, nous faisons un entretien automatiquement avec moi et une autre personne, soit avec mon adjointe ou une personne de l'association.

Tiffany : Comment faites-vous pour que les collaboratrices soient mises en avant ? Est-ce que vous parlez de leurs projets au sein de l'entreprise ?

Madame B : Je ne mets pas plus en avant la femme et que l'Homme. Je ne suis pas féministe, je suis une femme. Je pense qu'il faut surtout reconnaître la personne à sa valeur. Je ne vais pas mettre plus en valeur une personne par rapport à son genre ou à son identité sexuelle. Les personnes avec qui je collabore sont compétentes et professionnelles, avec des qualités humaines. J'ai toujours trouvé les extrêmes très dangereux. Le féminisme ne me parle pas. Ce qui va me parler ce sont des comportements et des manières d'être.

Tiffany : D'accord. Quelles idées vous mettez en avant ?

Madame B : L'éthique, le respect d'autrui, l'échange, la communication, etc. Des valeurs plus importantes que l'étiquette féministe. J'ai beaucoup de mal avec cette étiquette.

Tiffany : Qu'est-ce qui vous dérange avec le féminisme ?

Madame B : Les femmes sont des femmes, point. Je trouve pénible parce qu'il engage sur d'autres domaines. Il n'y a pas besoin d'avoir l'étiquette féministe pour aider la femme. Le féminisme me renvoie à des extrêmes, c'est pour ça que je n'adhère pas.

Tiffany : Et comment vous sélectionnez vos fournisseurs ? Sur quels critères ?

Madame B : Ecobio. C'est inscrit dans notre mission. Nous sommes orientés vers l'écologie.

Tiffany : D'accord. Vous concluez vos accords par un entretien ?

Madame B : Par exemple, ce matin j'ai reçu une proposition pour des tapis. Tout ce qui m'intéressait, c'était le recyclage, la charte qualité par rapport à l'environnement.

Tiffany : Je vous remercie pour ces réponses.

Entretien avec Mathilde Neau – 23 Bis

Le 26 avril 2023

Tiffany : Bonjour, je vous remercie d'avoir cet entretien. Je m'appelle Tiffany Thomas et je suis en dernière année de master business administration la HES-SO. Cette année, j'ai eu l'opportunité d'effectuer un travail de master sur un thème qui me plaît donc je choisis la diversité et l'inclusion dans les PME Suisse romande avec une approche prospective. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à m'interrompre. Je voulais savoir si vous vouliez que l'entretien soit analysé ou est-ce que vous désirez que votre nom et le nom de l'entreprise apparaissent dans mon travail de Master ?

Mathilde : Oui il n'y a pas de souci.

Tiffany : Est-ce que vous pouvez en quelques mots ?

Mathilde : Je suis première assistante mise en scène chez 23 bis, ce qui me permet de manager et d'organiser le plateau de tournage. Mon 2^{ème} rôle est d'être responsable social environnemental. J'analyse notre avancée pour tendre vers un futur plus durable.

Tiffany : D'accord. Est-ce que vous pouvez me parler un peu de votre formation ?

Mathilde : Je suis française d'origine donc j'ai fait mes études à Paris. D'abord, j'ai fait une école de cinéma qui m'a permis d'apprendre un métier et que j'ai terminé en Australie dernier semestre. Puis, j'ai commencé à exercer sur des plateaux de cinéma en France. En parallèle, j'ai fait des études de sociologie à la Sorbonne. Peu de temps après ce double parcours, je suis arrivée en Suisse pour intégrer 23 Bis qui était encore messieurs.ch. Ce n'était plus d'actualité. Maintenant, nous sommes 23 Bis.

Tiffany : D'accord. Comment êtes-vous arrivée à faire du RSE ?

Mathilde : Je pense que c'est un peu le hasard dans le sens où c'était quelque chose qui fallait prendre en main et avoir du temps pour le faire correctement. Il se trouve qu'habituellement mon métier n'est pas intégré à une production mais est plus indépendant. C'est un métier qui a des pics très intenses et aussi une arythmie donc une baisse de régime. Dans ces baisses de régime, j'ai eu envie d'avoir plus d'implication au sein de l'entreprise. Mon travail est plutôt sur des tournages donc ce sont sur des projets externes. De plus, nous avons la volonté de se certifier pour mieux se comprendre. Nous avons découvert B Corp. Nous nous sommes rendu compte que cela allait pouvoir nous aider à survoler tout notre questionnement et voir où nous en étions. Beaucoup de choses n'étaient pas formalisées mais existaient déjà. Donc cela était nécessaire pour nous ancrer et pour voir comment nous pouvions aller encore plus loin. Ce travail a commencé il y a 2 ans et demi. La certification B Corp nous a appris à nous connaître, à mieux savoir où nous nous situons et à nous améliorer. Elle nous a aussi donné accès à d'autres certifications comme le comité après VD pour les PME. Dernièrement, nous nous sommes inscrits à SWANE, « Swiss Women's Audiovisual Network », qui aide à valoriser le travail des femmes. Nous tendons aussi à valoriser et à communiquer notre perception. Nous voulons la valoriser sur le long terme. Par exemple, en ce moment je travaille sur un podcast sur les techniciens et techniciennes du cinéma. Il se veut inclusif et permet de mettre en valeur les femmes dans ce domaine-là.

Tiffany : D'accord. Nous allons revenir un petit peu en arrière donc le nom de l'entreprise est 23 Bis ?

Mathilde : Oui

Tiffany : Et le domaine d'activité de l'entreprise ?

Mathilde : C'est l'audiovisuel.

Tiffany : Il y a combien d'employés ici ?

Mathilde : Aujourd'hui, nous sommes 23.

Tiffany : Et depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?

Mathilde : 3 ans et demi 3 ans un peu près.

Tiffany : Pourquoi vous avez décidé de travailler pour cette entreprise ?

Mathilde : Pour les valeurs qu'elle incarne. Elles ne sont sur le papier. Ça ne se veut pas vendeur et accrocheur comme un produit marketing. Cela se ressent dans la manière d'être et dans les collaborateurs.rices. Ce sont vraiment des rencontres humaines qui sont justes et qui ne font pas semblant. Je pense qu'avoir réussi à trouver un groupe comme ça, va me permettre de tenir dans le temps et d'aller plus loin. C'est ce qui me fait rester et m'attacher à une production.

Tiffany : Avant de postuler, vous saviez déjà qu'il y avait des valeurs fortes ?

Mathilde : Il y n'avait pas une communication si forte. Je pense que la renommée de messieurs.ch à l'époque venait du bouche-à-oreille. L'entreprise existe depuis longtemps et est très connectée avec une communauté lausannoise. Le bouche-à-oreille m'a fait sentir qu'il y avait une « bonne vibe » et c'est comme ça que je l'ai connu. Après, d'une manière très pratique, sur le site internet, on sent une âme. Ça m'a donné envie de creuser. A l'époque, ils cherchaient une assistante de production, qui n'est pas mon poste, mais dans le cahier des charges je voyais bien qu'il y avait des choses qui se rejoignaient avec mon métier et qui pouvaient les aider donc j'ai postulé. J'ai passé 3 entretiens et 3 étapes. C'était pendant le COVID. Je leur proposais quelque chose d'un peu en dehors de leur ligne. Ils ont pu se dire que c'est possible d'avoir quelqu'un avec ce profil là en CDI et pas seulement de manière ponctuelle.

Tiffany : Vous disiez que l'entreprise ça faisait longtemps qu'elle existait, vous pouvez préciser ?

Mathilde : Il n'y pas de date d'anniversaire très précise. Elle a été créée par deux frères et très vite un 3e associé s'est joint à l'aventure. Nos 3 associés actuels sont Gabriel, Nathan, et Guillaume.

Tiffany : J'ai vu qu'ils avaient créé une autre entreprise ensemble. Est-ce que vous participez aussi à cette entreprise ?

Mathilde : Il se trouve qu'actuellement, toutes les participations sont assez communes. En ce moment, nous travaillons sur une autre nouvelle manière et une nouvelle forme de gouvernance. Nous nous inspirons de l'Holocratie. Mais, nous nous ne tendons pas à avoir une hiérarchie horizontale. Nous sommes sur un schéma vertical. Nous avons des séances de gouvernance pour établir comment nous avons envie de devenir. Aujourd'hui, nous ne sommes ni vertical ni horizontal. Cette démarche nous sert à nous formaliser. En tant que responsable en RSE, j'ai parfois accès à des séances de gestion où il y a des prises de décisions et je sens qu'il y a une écoute ou une consultation de leur part.

Tiffany : D'accord. Je voulais savoir est-ce que vous avez pu constater qu'il y avait des obstacles à être une femme dans votre métier ou dans l'entreprise ?

Mathilde : Je distinguerais le domaine de l'entreprise, nous avons une manière faire assez différente. Au sein de l'entreprise, non. Je pense que le seul frein aurait pu être le nom de l'entreprise. C'est plus par rapport aux remarques externes. A l'interne, on ne lui donnait pas d'importance parce que ce n'était pas incarné dans les valeurs ou comment on interagit. Mais, le point de vue qu'avait le public sur notre nom, et qui à poser des questions, qui pouvait nous rendre moins légitime ou questionner notre légitimité en tant que femme. Parfois, c'était un peu dérangent. On me disait : « mais pourquoi vous êtes ici alors que vous êtes des femmes » ou des blagues qui disaient : « il y a des femmes chez messieurs.ch ». Il n'y avait pas d'offense non plus mais ce n'était pas nécessaire. Depuis qu'il y a 23 Bis, cela ne s'est pas reproduit et ça fait du bien ce changement de nom. Pour ce qui est du domaine de l'audiovisuel et du cinéma en général, il y a clairement des choses à dire. J'ai un poste à responsabilité sur un plateau. Dans le sens où, mon poste est le chef d'orchestre, c'est la personne qui parle et qui donne des ordres. En tant que femme avec un profil plutôt doux, comme on peut décrire, il y a forcément des moments où l'on fait face à des hommes qui ont des codes peu plus machistes ou qui ont avoir plus de mal à accepter l'autorité. Il ne faut pas avoir peur de prendre sa place et ne pas être déstabilisé. Pour moi, ça a été plutôt bénéfique, je n'en ai jamais souffert et ça m'a forgé. Personne n'a jamais dépassé la limite ou été dans le harcèlement. Il est possible que j'amenuise certains souvenirs. Mais, mon combat, si je peux l'appeler comme ça, était d'affirmer que l'on peut faire mon travail correctement avec une approche douce, ou qui est associée aux critères féminins. Habituellement, dans mon travail, on entend des hommes parler fort, donner des ordres et personne ne les remet en cause. Je suis un peu aux antipodes du cliché de mon métier donc j'ai traversé plus de choses.

Tiffany : Est-ce que vous pouvez m'en dire un peu plus sur ce qu'il se passe quand vous êtes sur un plateau et que vous prenez des décisions ?

Mathilde : Quand on est assistant réa, on gère le planning. Donc, la journée est rythmée par nous et nous sommes le point central de tous les chefs de poste. L'information, nous la transformerons. Il faut savoir que dans le cinéma, nous prévoyons beaucoup de choses mais il y a aussi beaucoup de choses qui changent. A ce moment-là, la personne qui acte comment on va remanier, ça va être moi. Par exemple, si nous avons du retard sur telle chose, ou s'il manque telle élément, si un comédien n'est pas encore prêt, je dois affiner les besoins et la place de chacun en temps réel. Je fais le lien avec le ou la réalisateur.rice et pour que la real puisse être exclusivement en conscience de l'artistique. Mon rôle est de la décharger de tout ce qui est organisationnel et en lien avec dans les besoins de l'équipe. Par exemple, sur la convention collective, il est indiqué qu'ils peuvent travailler tant d'heures et à tel endroit, faire une pause à tel moment et j'en suis garante. Je suis aussi garante de communiquer avec l'équipe donc je fais constamment des annonces. Je suis un chef d'orchestre dans ce sens-là, parce qu'on coordonne un petit peu tous les postes, on les manage et on fait le lien avec la production qui n'est pas sur le plateau. Nous sommes le lien entre la réalisation et la production.

Tiffany : D'accord, merci pour ces précisions. Comment sont prises les décisions au sein de l'entreprise ?

Mathilde : Il y a des décisions de gouvernance et des décisions de projet. Ce sont les décisions de gouvernance qui impactent les collaborateurs sur leur quotidien. A ce jour, nous avons 3 associés qui donnent la validation finale. Ils sont le top management et ont le dernier mot. Mais, il n'y a pas de hiérarchie définit en dessous d'eux. C'est ce que nous sommes en train de construire et de clarifier en ce moment. Il y a également des gestionnaires de projets. Ils ont dans leurs tâches, la responsabilité de faire avancer les projets. Ils vont acter des éléments pour les projets mais hiérarchiquement, ils n'ont pas plus d'autorité qu'un autre collègue qui va être graphiste, par exemple. Dans les faits, je pense qu'il y a comme dans tout groupe des rôles un peu spontanés et qui se jouent avec des personnalités. Il y en a qui prennent plus facilement des décisions et d'autres préfèrent demander l'aval. Ça, ça découle plus des tâches reliées au poste qu'à une hiérarchie segmentée. Cela dépend aussi de la connaissance que nous avons à propos d'un sujet. C'est-à-dire, nous avons accès à une certaine connaissance, nous allons nous sentir plus légitimes de l'affirmer par rapport à autre collaborateur ce qui manquerait d'informations. La

question de l'autorité, c'est la discussion que nous avons en ce moment pour la clarifier. Pour le moment, c'est assez instinctif.

Tiffany : Quand vous devez prendre une décision plus ou moins importante, comment vous organisez-vous ?

Mathilde : Nous avons toujours des réunions au début et à la fin du projet. Nous faisons des feedbacks session et tout le monde donne son avis pour pouvoir s'améliorer. Il y a aussi des règles du métier donc entre les règles et les avis, nous essayons de trouver une manière de fonctionner. Pour ce qui est de la gestion de l'entreprise, il y a aujourd'hui un groupe de pilotage composé de plus ou moins 6 personnes mais je ne m'inclurais pas dedans. Au départ, ils sont 5 et de manière ponctuelle, au besoin et en fonction des thématiques qui sont soulevées, ils vont faire appel à ceux qui sont plus concernés. Cela est amené à évoluer avec notre discussion sur la gouvernance.

Tiffany : Qui compose ce groupe de pilotage ?

Mathilde : Les 3 associés et 2 gestionnaires de projets dont un est responsable du système d'information et l'autre qui est responsable de l'innovation. Le responsable innovation travaille dans le cœur de l'entreprise et pour ce fonctionnement. Plus la moitié de ses tâches va être dirigée vers les outils que l'on va utiliser, à mettre en place des brainstormings et à mettre en place d'autres espaces de création plus libres, de proposer des spring design. Ensuite, nous allons tous nous regrouper pour parler d'une thématique qui nous dira cœur.

Tiffany : Donc tout le monde participe plus ou moins ?

Mathilde : Chacun agit dans son périmètre où il y a une décision à prendre. Quand on équipe un projet, il y a suffisamment de postes qui permettent de répondre à toutes les questions qu'on devrait parcourir. En fonction du domaine de la question qu'elle touche, on va être plus ou moins concerné pour y répondre.

Tiffany : Par exemple, quand il y a un recrutement pour un stage ou un poste, comment ça se passe ?

Mathilde : Richard reçoit des postulations et fait un premier tri.

Tiffany : Quel est son poste ou ses responsabilités ?

Mathilde : Il est Project manager et est responsable du système d'information. Il reçoit les candidatures pour évaluer si ce sont des profils solides à considérer. Ensuite, Gabriel, qui est l'un des 3 associés, va faire un 1^{er} round de rencontre avec les potentiels candidats. Puis, un 2^e round avec les 3 associés. Souvent, il y a un 3^e round avec un Project manager et un.e collaborateur.ice un qui va être lié.e à l'organisation des projets. Cela va dépendre du poste. Par exemple, pour l'embauche d'un ou une nouvelle graphiste, nous ferons à un directeur artistique plutôt qu'à une assistante réa. Nous prenons beaucoup de stagiaires, dans ce cas-là, ils n'ont pas besoin d'autant d'étapes de validation. Ce sont Richard ou Gabriel qui prennent la responsabilité de leur embauche. Nous avons aussi une personne en RH externe, Elena, qui intervient quand il y a une offre d'emploi. Elle nous est très utile pour nous dire s'il y a un autre moyen de communiquer sur ce qui va ce qui ne va pas à l'interne, s'il y a un problème dans l' « onboarding ». Au fur et à mesure, elle met en lumière les éléments à questionner ou les questions à se poser pour qu'il y ait une neutralité externe. D'ailleurs, elle est accompagnée d'un binôme pour qu'il y ait un représentant à la fois masculin et féminin.

Tiffany : Donc, c'est elle qui publie les offres d'emploi ?

Mathilde : Non, nous les publions nous-mêmes. Son rôle est de nous accompagner une fois que nous avons signé le contrat. Elle va nous présenter tous les processus RH. S'il y a besoin d'aller tirer la sonnette d'alarme, elle nous

explique aussi les procédures pour la contacter. Elle est disponible pour répondre à nos questions aussi et elle veille à ce que les premiers temps soit bien inclus. Je me rappelle l'avoir vu moins 2 ou 3 fois tous les 2 mois pendant les 6 premiers mois pour que je me sente à l'aise de dire ce qui allait bien et ce qui était encore en recherche.

Tiffany : Donc elle est externe à l'entreprise ?

Mathilde : Oui.

Tiffany : D'accord. Vous avez fait appel à cette entreprise ?

Mathilde : Elle est indépendante.

Tiffany : Et l'autre personne avec qui elle travaille ?

Mathilde : Il est aussi indépendant.

Tiffany : D'accord. Qui est-ce qui a décidé de faire appel à eux ?

Mathilde : Cette décision a été prise avant que j'arrive. Ils l'ont prise pour pouvoir être accompagner dans le processus de recrutement plus complet. Elle a été présente au début quand nous avons commencé à instaurer les séances de check-up semestrielles et le feedback 360. Elle a également aidé Gabriel à élaborer la grille de questionnaire pour les entretiens d'embauche.

Tiffany : D'accord. Comment votre entreprise définit elle la diversité, l'égalité et l'inclusion ?

Mathilde : Je pense qu'on le définit en 2 mots : l'impact positif. C'est ce qu'on essaye d'avoir à tous les niveaux et de le simplifier par ces 2 mots pour se rendre compte de la portée de nos actions, à différentes strates et aussi en termes d'objectifs futurs donc autant socialement et éthiquement. En termes d'inclusivité, nous tendons déjà à mieux comprendre et à s'éduquer à ce niveau-là. Nous essayons de mettre en place, par exemple, des visites d'entreprise à une exposition queer pour nous sensibiliser sur la question et mieux comprendre ensemble. Nous avons aussi créé des channels. Pendant une période, il y avait des soirées mensuelles autour d'une thématique, par exemple, le handicap. Ces soirées visaient à montrer ce qui existe dans la culture. Nous partageons des films sur lesquels nous discutons et nous nous sensibilisons.

Tiffany : Au sein de l'entreprise, vous diffusez un film une thématique ?

Mathilde : Oui mais d'une manière informelle, « qui veut venir vient », il n'y a pas d'obligation. Quand nous développons un projet sur une cause, nous faisons beaucoup de création de contenu pour des causes et des campagnes de sensibilisation, dans ce cas-là nous allons nous entourer de gens qui sont expertes, soit de manière universitaire, soit par leur poste ou soit elles sont concernées par la discrimination. Dans le processus d'élaboration des projets, il y aura des groupes de travail qui seront mis en place, nous allons nous entourer d'associations portant la cause de ces conflits ou de ces discriminations. Nous essayons de ne pas parler d'une cause quand nous ne sommes pas légitimes mais plutôt de nous entourer de personnes pouvant nous apprendre des choses et nous guider. Cet impact positif, environnementalement parlant, il tend à s'améliorer et être comptabilisé. Nous avons mis en place plusieurs matrices pour comptabiliser les informations.

Tiffany : Justement, je voulais savoir comment l'entreprise mesure l'impact de ses efforts en matière d'inclusion et diversité ?

Mathilde : Nous avons établi quelques KPIs. Nous avons établi une stratégie durable autant socialement que environnementalement parlant. C'est une stratégie qui est en lien avec la stratégie de l'entreprise mais qui est aussi autonome, dans le sens où, elle va aller vraiment granularité sur tous les efforts socio environnementaux qui sont mis en place au sein de cette stratégie. Nous avons établi 5 piliers que nous avons partagé sur notre nouveau site internet pour être transparent et essayer de concrétiser notre pensée. Nos 5 piliers se constituent par la base, ils sont les fondations de notre entreprise, de sa gestion. Ensuite, les 3 piliers : « Protect the nature », « equity and ethic » et « human matters » vont être relier à un objectif principal et un objectif secondaire sur une timeline de 2 ans ou 3 ans. Nous sommes aussi accompagnés de « Swiss triple impact » qui découle de B Corp. Elle accompagne les entreprises à clarifier ses objectifs pour atteindre le net 0 en 2050 d'une manière générale. Il y a aussi des objectifs sociaux donc nous incluons les ODD. Elle nous aide à les associés à ces objectifs-là, à leur donner une matrix claire, à nous projeter vers un objectif précis, de comptabiliser nos efforts et de faire des projections pour tendre à ce chiffre-là. Par exemple, un de nos objectifs est environnemental. Nous atteignons 24 tonnes de CO² par an dans notre bilan carbone ce qui est déjà peu mais nous tendons à le réduire donc nous l'avons formulé. En ce qui concerne l'inclusion et la diversité, il y a les questionnements sur l'équilibre salarial par rapport aux genres. En termes de recrutement, nous avons acté dans un manifesto, présente sur notre site internet. Il indique aux personnes se sentant freinées de postuler, ne le soient pas. Nous cherchons tout profil en insistant sur des points d'inclusion pour que la question ne se pose pas. Pour autant, nous recevons quand même majoritairement plus d'hommes. Notre domaine reste plus facilement accessible aux hommes. Le domaine dans lequel nous évoluons a des difficultés à rééquilibrer la balance et cela nous frustre parce qu'on a pas toujours un poids d'action dessus. Par exemple, un des objectifs clés dans « Equity et Ethitcs » qui est KPI de la matrix pour le comptabiliser pour 2025, est « 60% des contenus projets que l'on produit aura un impact positif », que ce soit dans une campagne de sensibilisation, de prévention institutionnelle ou culturelle. Aujourd'hui, nous comptabilisons 49% de projets correspondant à ce critère et nous tendons à atteindre les 60%. Cela nous tient énormément à cœur de valoriser, au-delà de ce que nous nous sommes à l'interne, que ce que nous projetons au monde, à la société. Avoir un impact positif sur lequel nous pouvons communiquer dessus largement, c'est bien, mais cela permet également de créer un cercle vertueux.

Tiffany : Quand vous dites que les projets ont un impact positif, comment vous mesurez leurs impacts votre environnement ?

Mathilde : C'est assez difficile à mesurer. Pour nous, ce qui compte c'est le message clé du projet. Peu importe d'où vient le client, si le message clé tend à valoriser une minorité, à effacer une discrimination, à inciter à un esprit communautaire, s'il suit des valeurs positives, nous allons le considérer comme un projet à impact positif. Il n'y a pas de grille précise avec des points à cocher. A chaque année, je fais un bilan de tous les projets que nous avons parcouru. En fonction de la thématique du projet, s'ils étaient « human resources », « corporate » ou si ces critères un petit peu d'impact sur la société, ils seront considérés comme ayant un impact positif ou non. Si nous devons nous poser la question, c'est qu'ils ne sont pas dedans mais cela ne veut pas dire qu'ils ont un impact négatif. Cela veut dire que qu'ils ne sont pas porteurs d'un message, soit inspirant, soit solidaire. Nous ne l'avons pas formalisé avec des universitaires ou grâce à une grille nationale. Nous nous sommes basés sur mes recherches, sur ce que je vois dans les certifications sur l'égalité homme-femme, par exemple. Il existe beaucoup d'associations ou une certification qui permettent d'avoir des chiffres et des données clés. Elles nous servent comme pour nous guider, à prendre des décisions et à projeter des chiffres.

Tiffany : D'accord. Comment l'entreprise encourage elle la diversité et l'inclusion en pratique ?

Mathilde : Nous sommes sensibilisés mais nous ne sommes pas à former de manière régulière. Cependant, par le biais des certifications B Corp, je fais des synthèses à l'équipe pour qu'elle soit au courant de ce qui existe. D'une manière générale, cela se fait assez spontanément. Par exemple, cette sortie d'entreprise au musée queer, c'est un bon moment en profiter. C'est plus organique et moins formelle que d'imposer telle ou telle formation. Nous nous incitons aussi mutuellement dès que nous voyons des formations intéressantes. Quand j'ai découvert SWAN, qui valorise la place de la femme dans l'audiovisuel, j'en ai parlé à toutes les collaboratrices. Nous y sommes toutes allées à l'assemblée générale samedi dernier parce que chacune d'entre elles sentait concernée.

Tiffany : D'accord, merci. Quels sont les défis auxquels votre entreprise est confrontée en matière de diversité et d'inclusion et comment elle les a surmontés s'il y eut ?

Mathilde : Je pense à ce podcast sur les techniciens et techniciennes d'horizons différents. Je pense qu'il y a quelque chose que l'on subit. D'usage, en Suisse romande ou en Suisse en général, nous manquons de techniciens et techniciennes. La variété des gens ou l'ethnie vont être d'autant plus fortes parce que nous avons peu de profils. Donc nous avons peu de choix aussi. Une des actions concrètes que nous avons mis en place, c'est ce podcast qui tend à inspirer et convaincre les jeunes générations à faire ces métiers-là. Et en 2e ligne, d'une manière un peu plus camouflée mais qui est assez explicite, plus de 60% des invités qui sont interviewés sont des femmes alors que proportionnellement par rapport au domaine ce n'est pas représentatif. Nous souhaitons fortement inciter, de manière indirecte, à ce que ces voix-là soient entendues et que l'on se projette sur des modèles féminins pour aussi inciter les jeunes filles à se projeter. Nous allons essayer de le diffuser largement dans les écoles pour essayer de convaincre la relève. De plus, il y a des actions un peu plus discrètes. Par exemple, j'ai créé un groupe WhatsApp récemment et destiné aux femmes de mes contacts étant dans l'audiovisuel. C'est un espace d'échange pour se valoriser et proposer des projets. Pour le recrutement, nous nous posons encore des questions. Nous nous demandons si faire les recrutements sans photo serait une bonne idée pour s'affranchir de la question. Quand nous recrutons, nous n'avons pas l'impression que le physique soit un critère mais cela permettrait d'être sûr que cela n'a pas d'influence.

Tiffany : Et comment entreprise favorise elle l'inclusion pour les groupes sous représentés ?

Mathilde : Je pense qu'au-delà des groupes sous-représentés, nous tendons à valoriser une manière de travailler qui soit bienveillante et permettant de développer l'acuité à transparaître des valeurs qui sont ouvertes au sens large. Nous avons une hiérarchie sur un plateau pour ordonner les tâches mais nous n'allons pas avoir des pressions d'autorité. Donc, il y aura un climat sain et je pense que ça valorise aussi des profils qui auraient pu se sentir écrasés dans d'autres domaines et qui se sentent plus valorisés. Nous avons des retours de ce sens-là. Je pense que nous avons aussi, quelque part, un peu des modèles différents et cela donne l'occasion de recevoir des feedbacks inspirants par des gens de minorités. Gabriel est passé à la télé pour parler d'entrepreneuriat avec un autre chef d'entreprise. Il a annoncé que nous avons introduit la semaine de 4 jours. Il était présent pour en parler et pour valoriser le bien-être au travail dans notre entreprise. Et c'est ce qu'il a réussi à transmettre. Il est quelqu'un d'apaisé et qui s'affirme avec un style vestimentaire assez fort. Il incarne tout ce qu'il faut pour être un chef d'entreprise sous une forme qui n'est pas stéréotypée. Il nous encourage et nous rassure pour nous permettre, les collaborateurs.ices, de nous accepter et de nous montrer tel qu'on est.

Tiffany : Quelles sont les mesures que votre entreprise prend pour prévenir la discrimination et le harcèlement dans le milieu du travail ?

Mathilde : Nous avons un certain nombre de chartes formelles permettant d'assurer là où l'entreprise se place et se situe à ce niveau-là. Aucune forme de discrimination n'est acceptée. Nous avons créé une procédure d'« anti-harcèlement » avec l'aide d'Elena, notre RH externe. Il y a un chemin que l'on peut emprunter pour contacter s'il y a quelque chose à signaler. Il faut qu'il soit simple. Ce processus est bien explicite. Il y a aussi les feedback sessions qui ne sont pas en lien avec la discrimination mais elles permettent aux collaborateurs externes de nous écrire, à la fin de chaque projet, sur ce qu'ils ont pensé. A l'interne, nous avons 5 canaux de feedback différents qui sont des espaces sains et sereins où ils peuvent s'exprimer sur ce qui va bien et sur ce qui va moins bien. Donc, c'est plus large que les discriminations. En tout cas, c'est un espace qui se veut bienveillant pour permettre la parole.

Tiffany : Est-ce que vous pouvez m'en parler un peu plus de ces canaux de feedback ?

Mathilde : Il y a les séances checkup semestriels que je citais tout à l'heure. Nous sommes avec un ou 2 ou 3 de nos associés et c'est nous qui choisissons avec qui nous allons passer ce check up. Nous allons aller en finesse

sur notre cahier des charges, sur nos objectifs, sur que nous voulons changer autant dans le fond que la forme et sur notre place dans notre entreprise. Nous avons aussi les feedbacks 360. Chaque personne va cibler les 5 autres collaborateurs avec qui elle travaille le plus souvent et recevoir des feedbacks de leur part par un questionnaire écrit bienveillant et accompagné. Il sert à valoriser ce qui va bien et puis à cibler ce qui pourrait être amélioré. Ensuite, il y a les feedbacks spontanés. En général, on les bouscule en fin de réunion s'il y a eu un heurt. Il ne faut pas attendre pour en parler avec la personne pour être sûr qu'il n'y ait pas des choses qui traînent. Nous avons tendance à pousser à faire ces feedbacks spontanés. De plus, nous avons les feedbacks session à la fin de chaque projet. Un projet de tournage va avoir un début et une fin de tournage puis la post-production. Avant la post-production, nous allons faire un bilan pour savoir ce qui s'est bien passé sur ce projet et ce qui pourrait être amélioré. Nous avons également le questionnaire bien-être. Chaque mois, nous recevons un questionnaire « well-being » pour savoir ce que nous avons ressenti, des frustrations oui ou non, etc. C'est un questionnaire gradué par des chiffres donc nous pouvons plus facilement le mesurer et c'est plus simple pour voir une fluctuation sur l'année.

Tiffany : D'accord. Et qui a accès à ces informations ?

Mathilde : J'ai accès aux résultats ainsi que Manu, le responsable innovation, donc le département durabilité. Pour l'instant, nous n'avons pas fait d'analyses. Elles pourraient nous permettre d'en tirer des conclusions et des objectifs d'amélioration. Ce questionnaire est soit anonyme ou soit ne l'est pas. Pour les check up, c'est un peu différent parce qu'ils vont être utilisés par les associés pour faire perdurer les contrats de chacun. Les feedbacks sessions de projet vont être tout de suite connues par tout le monde et réinjectées par tout le monde car elles doivent permettre un apprentissage.

Tiffany : Comment l'entreprise gère elle les situations de conflits liés à la diversité et à l'inclusion ?

Mathilde : Grâce au parcours qui donne accès à Elena. Elle est la principale médiatrice de conflit. C'est elle avec un recul qui va nous indiquer comment gérer la situation. En fonction de l'ampleur du problème, les associés vont être impliqués au besoin. Mais s'ils ne sont pas concernés dans la problématique, nous allons faire appel à des experts externes ou des organismes plus importants si c'était vraiment très grave. Dans tous les cas, c'est Elena qui prend ce genre de décisions.

Tiffany : D'accord. Comment est-ce que vous sélectionnez vos fournisseurs ?

Mathilde : Nous avons peu de fournisseurs. Nous avons des prestataires et des clients. Nous travaillons beaucoup au feeling donc si nous sentons que ça passe avec quelqu'un mais si ça ne passe pas et que nous sentons que nous ne sommes pas accordés dans la vision du projet, nous n'allons pas de l'avant. Quand nous avons un droit de regard sur les fournisseurs ou les prestataires, le plus pratiques est de se diriger vers des entreprise B Corp. C'est qui nous aide à faire confiance. Nous allons nous rendre compte que la finesse de l'entreprise, s'il y a une prise de conscience actée. Pour ce qui est des collaborateurs externes, nous nous basons sur les feedbacks de chaque projet. Lorsque l'on travaille avec un client ou une cliente lié.e à un projet à impact positif, il faut que l'on puisse répondre à sa demandes, que l'on soit aligné sur les valeurs et que l'on sente que nous allons dans la même direction.

Tiffany : Et comment l'entreprise gère elle les congés maternité/paternité ?

Mathilde : Nous avons une « politique d'accompagnement pour l'arrivée d'un enfant pour les personnes enceintes ». C'est une charte sur laquelle j'ai travaillé pour la reformaliser d'une manière explicite. Nous indiquons que le nombre d'heures dans la journée ne doit pas n'excéder 9 h, les travaux pénibles ne sont pas demandés, par exemple. 14 semaines sont prises en charge à hauteur de 80% par la Confédération et l'entreprise complète les 20% restant du congé de la personne enceinte. Ensuite, il y a une possibilité de congé non payé qui est proposée. Il y a un congé au deuxième parent 20 jours, un congé parental de 30 jours. Nous proposons des congés pour les parents d'enfants malades à hauteur de 5 jours par an et 20 heures de gardes d'urgence sont prises en charge par

l'entreprise avec un lien qui redirige vers les services de la Croix Rouge Vaudoise. Dans cette politique, nous nous engageons à avoir un environnement de travail sain, un espace pour l'allaitement est mis à disposition si besoin ainsi que des pauses d'allaitement comprises dans la journée de travail. Nous sommes attentifs aux besoins des parents en ce qui concerne les enfants. En fonction des cas, nous essayons de les traiter avec finesse pour que ça se passe bien.

Tiffany : Comment est-ce que fait l'entreprise pour mettre en avant les femmes ?

Mathilde : Je pense que l'entreprise valorise chaque individu donc chaque visage. Notre première vitrine est le site internet. Les visiteurs peuvent rencontrer chaque personne de l'entreprise et découvrir son portrait. Puis, nous communiquons beaucoup sur les réseaux sociaux et nous tendons à raconter le quotidien de chacun.

Tiffany : J'ai bien aimé votre page de présentation sur le site internet.

Mathilde : Merci. Je pense qu'au-delà des femmes, une vraie attention est portée sur l'humain. C'est un terme que l'on emploie beaucoup parce qu'on y croit. Nous voulons faire passer l'humain en premier. Dans nos projets mais aussi au quotidien, nous tentons de valoriser chaque personne. A titre de femme, je peux dire que je me sens valorisée mais aussi en tant qu'humain d'abord. On nous propose également des endroits pour pouvoir s'exprimer. Par exemple, à mon niveau, nous avons mis en place des think things tous les 6 mois. Ce sont des talks où nos clients partenaires sont invités à venir parler d'un sujet qui leur tient à cœur. Pour la première édition, j'ai eu l'occasion de faire un talk et j'étais en confiance totale. Il n'y a jamais eu aucune question sur ma légitimité de le faire et même en termes de sujet de contenu.

Tiffany : Vous m'avez parlé de la semaine de 4 jours. Est-ce que vous pouvez m'en dire plus ?

Mathilde : Nous avons toujours eu des pourcentages variés au sein de l'entreprise pour s'adapter aux rythmes de chacun. Puis, c'était une volonté de créer une cohésion dans temps de travail et donc d'essayer d'aligner tout le personnel à un même rythme sans pour autant contraindre ceux qui étaient à 100%. Au vu des études, c'est à la fois plus efficace, et pour le bien-être des gens, et pour l'entreprise de travailler sur ce modèle-là. Donc, nous sommes rentrés dans la « phase test » cette année le 1^{er} janvier. Toute l'entreprise est à 4 jours sauf quelques pourcentages qui sont encore à 60% mais qui l'étaient déjà avant. Cela implique que les personnes travaillant à 100% sont passées à 80%.

Tiffany : Vous n'avez pas compensé ce changement avec des journées plus longues ?

Mathilde : Non. Nous avons la même charge de travail. Chacun doit s'organiser pour cela rentre dans la semaine de 4 jours. Nous avons des horaires flexibles donc c'est apprécié quand nous avons une surcharge de tâches, des tâches supplémentaires, ou une urgence car ces heures vont être considérées comme des heures supplémentaires défrayées. Les plannings sont organisés de sorte que l'on puisse assumer ces tâches sur 4 jours. Nous travaillons à 80% payés 90%. D'ici la fin de l'année, si cette « phase test » se confirme, nous serons payés à 100%. Il faut voir si l'entreprise peut rester saine autant financièrement que dans la collaboration avec nos clients. D'autres facteurs sont ciblés. Nous aurons au moins 3 rendez-vous update fixés dans l'année pour faire le point autant dans les chiffres financiers que du bien-être.

Tiffany : Des salariés ont perdu un petit peu de revenus donc comment la décision a été prise ?

Mathilde : En fait, la majorité des employés ont été augmenté. Les personnes travaillant à 100 % ont gagné un jour de travail parce qu'elles ne travaillent pas le vendredi. Leur salaire n'a pas baissé de 20% mais que de 10%. Quelque part, elles sont quand même gagnantes. Nous avons fait un sondage auprès de ces personnes parce que sont les plus sensibles face à ce changement. Ces 5 personnes ont toutes été consultés pour voir si ça leur convenait avant de considérer la chose.

Tiffany : D'accord. Quand vous parlez, vous avez une petite subtilité dans votre langage. Par exemple, vous dites « collaborateur.rice ». Est-ce que cette façon de parler vient de vous ou l'entreprise ?

Mathilde : C'est libre à chacun de l'employer. Je pense que le langage inclusif a plein de formes possibles. Parfois, j'ai quelques manquements. Il m'arrive à dire « collaborateurs » et d'oublier de transcrire en 2 genres. Le plus important est que nous avons été sensibilisés. Pendant plusieurs projets, nous employons le langage inclusif. Par exemple, le podcast est inclusif. Cela devient une habitude. A mon sens, autant le faire que de pas le faire. Cependant, nous avons le droit à l'erreur. Je ne l'emploie pas tout le temps. Mais dans le domaine du travail, je dirais que, c'est là que je ne manque pas de le faire. Dans ma vie perso, il y a des moments où je ne vais pas y penser. Mais, quand nous sommes en représentation, c'est important, valorisant et nécessaire aussi de le rendre commun.

Tiffany : D'accord. Est-ce que d'autres membre de l'entreprise l'utilise aussi ?

Mathilde : Oui, je dirai la moitié l'utilise de manière récurrente. Dans notre signature, nous avons aussi l'occasion de préciser « he/she » ou autre chose. Mais ce n'est pas obligation. Donc si quelqu'un sent l'envie de le préciser ou pas, c'est son choix. De voir les autres utiliser ce langage permet de se rendre que c'est possible de le faire.

Tiffany : D'accord. Dans la rédaction des offres d'emploi, est-ce vous voulez en voulez les écrivez également de manière inclusive ?

Mathilde : Selon moi, elles sont inclusives. Nous avons essayé d'aligner toute notre communication.

Tiffany : L'idée d'être certifié B Corp vient de vous ?

Mathilde : Elle vient de Manu mais c'est moi qui aie fait la procédure de certification.

Tiffany : Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels sera confrontée votre entreprise d'ici à 10 ans ?

Mathilde : Le défi serait de ne pas être inclusif et de ne pas tendre à la diversité. Puisque dans 10 ans cela sera une norme et il sera essentiel de le prendre en considération. Nous éduquons les nouvelles générations aujourd'hui dans ce sens. J'ai grand espoir en la société de demain qui est déjà perceptible aujourd'hui concrètement.

Tiffany : D'accord. Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé.

Entretien avec Madame D – Magasin de vêtements

Le 24 avril 2023

Tiffany Thomas : Je vous remercie d'avoir accepté de participer à mon projet. Pouvez-vous vous présenter ?

Madame D : J'ai 53 ans. J'ai ouvert ma boutique il y a 15 ans. J'ai différentes formations professionnelles. J'ai étudié le cinéma et l'anthropologie. Mes parents avaient un hôtel et un restaurant à Paris. En raison de la réalité de la vie d'intermittent du spectacle et ma situation personnelle, j'ai décidé d'ouvrir un commerce et faire ce que je sais faire depuis l'enfance. Depuis très jeune, je travaillais avec mes parents dans le restaurant et à l'hôtel.

Tiffany Thomas : Vous travaillez seule ?

Madame D : Mon fils travaille avec moi.

Tiffany Thomas : Quel est le domaine d'activité de votre entreprise ?

Madame D : Le commerce. J'ai une boutique de mode.

Tiffany Thomas : Pourquoi avez-vous décidé de créer cette entreprise ?

Madame D : Pour ne plus être au chômage. Quand on est intermittent du spectacle, la cadence de travail varie énormément. Ma situation n'était pas stable. J'avais deux enfants à charge donc c'était difficile. Je n'ai pas obtenu des postes car j'étais mère célibataire et on m'a clairement dit qu'on ne m'engageait pas parce que je serais tout le temps absente à cause de mes enfants. C'est pour ça que j'ai décidé de créer ma propre entreprise. Nous vivons dans un monde où peu de personnes ont compris que les mères célibataires ont énormément de compétences.

Tiffany Thomas : Avez-vous constaté des obstacles à être une femme depuis la création de votre entreprise ?

Madame D : Oui, bien sûr qu'il y a des obstacles mais étant donné que c'est mon entreprise, je peux prendre les décisions. Par exemple, lorsque je me rends dans un salon d'achat à Milan, mon mari vient parfois avec moi. Quand je m'adresse à certaines marques, et que je me présente et donne ma carte, eux s'adressent à mon mari. Donc, je leur dis tout de suite que je ne vais pas collaborer avec eux. J'ai cette liberté de choisir avec qui je travaille. La misogynie est présente partout mais je ne veux pas qu'elle le soit dans mon entreprise. Je n'hésite pas à remettre les gens à leur place. Je ne supporte pas que l'on me traite différemment parce que je suis une femme. Je sais ce que c'est d'être une femme vendant des vêtements à des femmes. Je préfère vendre à des femmes qu'à des hommes. Dans le passé, je vendais des vêtements aux hommes. Beaucoup trop sont malheureusement condescendants. Vendre à des femmes, c'est voir tout ce qu'on nous inculque sur nous, sur notre corps. C'est être confronté à chaque instant au poids culturel de l'oppression masculine.

Tiffany Thomas : Comment sont prises les décisions au sein de l'entreprise ? qui participe ? qui a le dernier mot ?

Madame B. : C'est toujours moi qui aie le dernier mot pour la prise de décisions. Cependant, quand j'ai eu des vendeuses, et maintenant que je travaille avec mon fils, je discute et je cherche l'avis des autres.

Tiffany Thomas : Donc quand il y a une décision importante concernant votre entreprise, vous demandez l'avis à votre fils ?

Madame D : Oui, si je pense qu'il peut m'apporter un autre point de vue. Quelquefois, je demande l'avis à mes clientes d'une façon un peu détournée. Si je me trompe, je reconnais mon erreur. Je prends les décisions car je suis celle sur qui les conséquences pourraient faire du tort. Mon fils ne travaille pas tous les jours ici, alors que moi si. Mais, si la situation venait à changer, je ferais différemment. L'avis de ma ou mon salarié compterait d'autant plus. J'ai travaillé dans une boutique où la gérante n'était jamais là, mais elle faisait les achats. J'ai trouvé ça problématique car les clientes n'étaient pas satisfaites. Le contact direct avec la clientèle permet de savoir ce qu'il pourrait leur plaire ou non. Je prends les décisions parce que je suis tout le temps présente en magasin. Un autre exemple, il y a quelques années, mes clientes souhaitaient que je leur présente des chaussures plus colorées. La saison suivante, je prends la décision d'en mettre en boutique et j'en ai vendu très peu. Donc c'est assez complexe. D'un côté, il faut écouter ses clientes, mais de l'autre, il ne faut pas le faire car tout le monde a un avis et il n'est pas forcément bon. J'ai appris à faire le tri. Quand j'ai effectué des travaux dans ma boutique, certaines de mes clientes se sont plaintes qu'il n'y avait pas assez de miroir et je les ai écoutées.

Tiffany Thomas : Comment définissez-vous la diversité et l'inclusion ?

Madame D : La diversité est notre nature humaine, il y a de tout partout. C'est quelque chose de merveilleux. Etant donné que nous sommes des êtres de culture, nous ajoutons un plus à la diversité, par notre look, nos orientations, etc. Je trouve difficile cette période où l'on stigmatise des minorités et des identités différentes pour attiser des discours politiques extrêmes en invisibilisant de fait totalement la violence et la douleur que cela produit dans la vie des gens, du poids réel et du traumatisme que cela apporte dans leur réalité quotidienne. La diversité, ce sont beaucoup de choses : de penser, d'être, de vivre, etc. La diversité est essentielle et ne fait du mal à personne. Je ne comprends pas pourquoi elle dérange certaines personnes.

Tiffany Thomas : Au sein de votre entreprise, est-ce que vous discutez de cette thématique ?

Madame D : J'ai plutôt beaucoup de discussions politiques avec mes clientes dans le contexte d'une boutique. Pas que je fasse du prosélytisme ou campagne... mais, de fait, lors d'un échange commercial et dans la vente de vêtements en particulier il y a beaucoup de discussions. C'est un peu comme chez la coiffeuse. Il y a des échanges de points de vue. Par exemple lors de la votation pour le mariage pour tous, forcément le sujet sort dans les conversations. Et tout en restant polie et diplomate je donne quand même mon avis. Par exemple une cliente me parlait de son malaise par rapport à la question et qu'à son époque il n'y avait pas tant de discours sur l'homosexualité etc... je l'ai écoutée, je lui ai dit que je l'entendais mais qu'en même temps si on en parlait moins à son époque c'est probablement parce que c'était plus réprimé et plus tabou et que les personnes concernées devaient se cacher. Au final en discutant avec elle je lui ai demandé gentiment ce que ça changeait dans sa vie personnelle que deux femmes ou deux hommes se marient et elle a reconnu que rien en effet. Et du coup nous avons eu une super discussion sur le fait qu'on doit peut-être se demander pourquoi une chose nous dérange tellement alors qu'elle ne nous concerne pas. Il y a par contre des fois où ce n'est pas possible d'aller dans cette direction alors je dis que je ne partage pas l'opinion énoncée car même si je ne veux pas m'engager dans une polémique je ne peux pas faire comme si je suis d'accord. Mais je dois dire que grâce à la pandémie Covid, j'ai pris conscience de la réalité de notre poids politique à tous et que prendre le temps de parler calmement avec des gens un peu ouverts ou se posant des questions peut faire une différence. Déjà ne pas abonder dans le sens des discours haineux est un grand pas.

Tiffany Thomas : Sur quels critères choisissez-vous vos fournisseurs ?

Madame D : Il faut que le produit me plaise, il doit être fabriqué localement. Ce qui m'intéresse, c'est l'histoire derrière chaque produit. Je m'entends très bien avec mes fournisseurs d'une manière générale.

Tiffany Thomas : Comment communiquer vous avec vos clients ? comment avez-vous choisi les mots pour communiquer avec vos clients ?

Madame D : Lorsque j'envoie un mail à l'une de mes clientes, j'utilise toujours le terme « chère cliente ». L'écriture épiciène est importante pour moi et toutes mes clientes sont des femmes. J'emploie le féminin le plus possible. J'ai créé un univers très féminin, d'autant plus que ma boutique est destinée aux femmes. Sur mon site internet, les mots que j'ai choisis sont en rapport avec les produits. J'essaie de mettre en avant des choses qui me semblent être normales. Lors de la grève féministe du 14 juin, j'ai fermé ma boutique et affiché un message indiquant mes convictions et le combat à mener. Pendant la crise du Covid-19, j'ai annoncé que ma boutique respecterait la mise en place des restrictions parce que les mesures étaient justes. Je me suis mise en scène que je suis allée me faire vacciner. A l'intérieur de la boutique, j'ai affiché des pancartes graphiques sur les mesures que j'ai prises afin de rassurer mes clientes. J'avais conscience qu'une partie de ma clientèle était opposée à ces mesures mais quand même j'ai conservé ma position. Il y avait un besoin de solidarité et j'ai inscrit ma boutique dans cette démarche. J'ai donc perdu ces clientes, certaines se sont fâchées. Cependant, je n'ai pas envie d'instrumentaliser ma boutique pour soutenir des causes, juste pour attirer plus de clientes.

Tiffany Thomas : Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels sera confrontée votre entreprise d'ici à 10 ans ?

Madame D : Je ne suis pas certaine de savoir comment répondre à votre question, si ce n'est en disant que j'espère qu'il y aura de moins en moins de défis à affronter car toutes ces résistances malsaines soutenues par des mouvements et des fonds extrémistes (qui sont probablement proportionnelles à la conscience qu'ont les personnes de ces mouvements du fait que leur cause est perdue et que le progrès ne pourra pas être empêché sur le long terme) se heurteront à la réalité du quotidien et aussi de l'habitude qui viendra car finalement on s'habitue aux changements et on les intègre plus vite qu'on ne le pense. Aussi quand les personnes se fréquentent et se rencontrent, elles voient en général plus ce qu'elles ont en commun plutôt que ce qui les divise. Le monde de la mode participe à libérer les mentalités avec les codes qui bougent etc... Les grandes compagnies, même si c'est par intérêt financier, choisissent le côté de la diversité et de l'inclusivité. Quant aux défis spécifiques difficiles à anticiper que mon entreprise devra affronter, je sais qu'elle le fera toujours en allant vers l'ouverture à la diversité et à l'inclusion dans la forme inconnue pour l'instant que cela prendra.

Tiffany Thomas : Je vous remercie pour vos réponses.

Entretien avec Madame Nathalie Feingold – NPBA Feingold et d'autres d'entreprises

Le 2 mai 2023

Tiffany Thomas : Bonjour, je vous remercie d'avoir accepté de participer à mon travail de Master. Acceptez-vous que votre nom apparaisse dans mon travail ?

Nathalie Feingold : Oui.

Tiffany : D'accord. Pouvez-vous vous présenter ?

Nathalie Feingold : Je suis administratrice. J'ai fait des études d'économie et de finance. J'ai travaillé 15 années dans le secteur bancaire dans des fonctions risques et finance. J'étais analyste du « quoi », c'est-à-dire de la finance, mais aussi du « comment » : « comment réussir les analyses que l'on a envie de faire ? ». Pour cela, nous avons besoin de beaucoup de données, de techniques statistiques et de techniques informatiques. J'ai énormément travaillé sur, à la fois, le sujet, mais aussi sur les méthodes. Je suis en Suisse depuis 10 ans. J'ai voulu travailler plus en détail sur la gouvernance des données. J'ai créé une société de conseil qui m'a permis de rencontrer beaucoup d'entreprises et de comprendre que le sujet des données doit être adressé au niveau de la gouvernance des entreprises. C'est une thématique prioritaire en ce moment. C'est pourquoi, je m'intéresse à la gouvernance des entreprises. Je me suis rendu compte que j'avais des compétences : la gouvernance des données, la finance et la gestion des risques. Ces compétences nécessaires dans un conseil d'administration m'ont permis d'en faire partie.

Tiffany Thomas : D'accord. Quel âge avez-vous ?

Nathalie Feingold : J'ai 47 ans.

Tiffany Thomas : D'accord. Pouvez-vous me parler de votre formation ?

Nathalie Feingold : J'ai été formée en France. J'ai un Bachelor en Econométrie, c'est de l'économie quantitative. J'ai également un master en économie appliquée à la finance et un DEA en économie du développement et économie internationale. Ce que j'ai appris dans mon Bachelor, je l'ai mis en pratique dans mes Masters, notamment les techniques quantitatives.

Tiffany Thomas : D'accord. Quel est le domaine d'activité de votre entreprise ?

Nathalie Feingold : C'est du conseil.

Tiffany Thomas : Vous avez combien d'employés ?

Nathalie Feingold : Je n'en ai pas.

Tiffany Thomas : D'accord. Quand avez-vous créé cette entreprise ?

Nathalie Feingold : En 2016.

Tiffany Thomas : Pourquoi avez-vous décidé de créer cette entreprise ?

Nathalie Feingold : Parce que j'ai une conscience très aigüe de l'importance des données. De ma part mon activité d'analyste très poussée, j'ai eu très tôt conscience de l'importance de la qualité des données dans les organisations et de la gouvernance des données. Sans une bonne gestion des données, nous ne pouvons pas les utiliser correctement. Quand je travaillais dans le secteur bancaire, les données étaient de très bonne qualité. En revanche, la digitalisation massive de l'économie depuis le début des années 2000, le fait que tout soit sur internet, le fait que l'on ait des objets connectés et que n'importe qui génère des données de manière active et consciente mais aussi de manière passive et inconsciente peuvent créer des problèmes à tous les niveaux, notamment pour les entreprises. En effet, elles pensent que la digitalisation va leur permettre d'être très efficaces mais ce n'est pas forcément le cas. Ce n'est pas en créant massivement des données sans en contrôler la qualité, ni le stockage, que l'on va créer de la valeur. Cela peut également générer des coûts financiers et environnementaux, et des risques. J'ai donc décidé de créer ma société pour faire profiter de mes compétences et de connaissances à des PME sujettes à ces enjeux.

Tiffany Thomas : D'accord. Avez-vous constaté des obstacles à être une femme dans ce secteur ?

Nathalie Feingold : Je n'ai jamais identifié ça comme tel. Je pense que les raccourcies et les préjugés existent à pleins de niveaux. Le sujet « femme », je ne l'ai pas identifié comme étant un frein. Selon moi, c'est un ensemble de choses qui permettent de savoir si on peut s'entendre avec une autre personne.

Tiffany Thomas : D'accord. Comment qualifiez-vous votre style de management ?

Nathalie Feingold : J'attends beaucoup de résultats et d'autonomie. Mon style de management laisse beaucoup de liberté. Je suis empathique donc j'essaye d'accueillir tout ce que l'autre peut apporter et de ne pas s'en priver. Mon style de management est lié à l'efficacité et « à la place de l'autre ». Cependant, je n'ai pas l'habitude d'avoir de la familiarité.

Tiffany Thomas : Donc, vous travaillez seule dans votre entreprise.

Nathalie Feingold : J'ai plusieurs casquettes. Je suis directrice de ma société mais je suis aussi directrice d'autres sociétés. Je me réfère à des expériences de management que j'ai eu antérieurement. Aujourd'hui, j'ai des rôles de management d'entreprises mais le management RH est délégué.

Tiffany Thomas : D'accord. Je voulais savoir comment les décisions sont prises au sein de votre entreprise.

Nathalie Feingold : Je prends les décisions mais je demande également des conseils. Je pense qu'il ne faut pas rester seule.

Tiffany Thomas : D'accord. Comment demandez-vous conseil ?

Nathalie Feingold : En fonction du type de décision à prendre, je prends conseil.

Tiffany Thomas : Comment votre entreprise définit-elle la diversité, l'égalité et l'inclusion ?

Nathalie Feingold : La diversité est la variété de profils et de façon de penser. En ce qui concerne l'inclusion, dans le cas de mon entreprise, si je devais embaucher des personnes, mon objectif principal serait de trouver de très bons profils. Donc l'inclusion, c'est de faire en sorte que l'entreprise s'adapte à ces profils-là.

Tiffany Thomas : Si vous deviez recruter des salariés, quelle serait votre démarche ?

Nathalie Feingold : Cela dépend du type de compétences dont j'ai besoin. Pour certaines compétences, j'ai un bon réseau et pour d'autres, je n'en ai pas. J'ai l'impression que LinkedIn est un bon outil pour recruter des personnes ayant certaines compétences. Pour les autres, je devrais faire appel à des agences de recrutement ou poster moi-même des offres d'emploi.

Tiffany Thomas : Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ? sur quels critères ? et les autres intermédiaires ?

Nathalie Feingold : Un critère essentiel est la qualité. Ensuite, c'est en fonction de leur disponibilité et de leur prix.

Tiffany Thomas : Comment définissez-vous la qualité ?

Nathalie Feingold : C'est un ensemble d'éléments : la qualité de la présentation, de l'offre. Je vois rapidement si les prestations vont me convenir ou non.

Tiffany Thomas : Comment vous communiquez avec vos clients ?

Nathalie Feingold : Grâce à ma présence sur internet, ce sont eux qui me contactent et font appel à mes services.

Tiffany Thomas : Pouvez-vous me parler de votre rôle de directrice dans les autres entreprises ?

Nathalie Feingold : Je suis administratrice. Je suis en charge de la partie « contrôle ». L'activité d'administrateur est structurée donc nous avons accès à un certain nombre de documents permettant de suivre et de monitorer l'activité de l'entreprise. Mon rôle consiste à être attentive sur ces documents et également de challenger. Je dois savoir poser des questions quand les informations ne sont pas claires ou pour aller plus loin dans la réflexion. Je suis également en charge de la partie de la « définition stratégique ». Elle prend en compte l'entreprise elle-même, ses services, mais aussi les attentes des clients, l'environnement économique et réglementaire, etc. L'administrateur a ces deux rôles-là.

Tiffany Thomas : Dans ce contexte, avez-vous déjà été confrontée à des défis en matière d'inclusion et de diversité ?

Nathalie Feingold : Il y a un biais de sélection. Je suis une femme donc je peux dire que je travaille avec des personnes qui l'acceptent. J'ai le sentiment de travailler avec des gens ouverts, intelligents et qui accueillent la diversité au sens large. Ils sont curieux et ils acceptent que l'on apporte des nouvelles idées et qu'on les questionne. Si ce n'était pas le cas, je n'aurais pas envie de travailler avec eux et inversement.

Tiffany Thomas : Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels sera confrontée votre entreprise d'ici à 10 ans ?

Nathalie Feingold : l'objectif prioritaire est selon moi de se concentrer sur les compétences des individus, en faisant abstraction des autres critères qui ne sont pas pertinents dans le cadre professionnel. Qu'il s'agisse de compétences métiers qui permettent à quelqu'un de performer dans l'exécution d'un ensemble de tâches, ou de compétences sociales qui lui permettent par exemple de progresser et d'avoir une attitude positive. L'harmonie et l'équilibre des compétences au sein de l'entreprise seront clés dans les années à venir. L'humain, dont on sait qu'il sera de plus en plus assisté de la machine, doit définitivement être au centre de nos préoccupations et de nos ambitions.

Je ne peux/souhaite pas répondre aux questions suivantes pour des raisons de confidentialité relatives à ma fonction.

Tiffany Thomas : Le CEO, lui, est responsable de la sélection des collaborateurs au sein de l'entreprise ?

Nathalie Feingold :

Tiffany Thomas : D'accord. S'il y a un conflit lié à cette thématique, êtes-vous informée ?

Nathalie Feingold :

Tiffany Thomas : D'accord. Est-ce que le conseil d'administration aborde le sujet de la diversité et de l'inclusion en matière de stratégie de recrutement ?

Nathalie Feingold :

Tiffany Thomas : Est-ce que vous mesurez vos efforts en matière de diversité et d'inclusion ?

Nathalie Feingold :

Tiffany Thomas : D'accord. Comment les entreprises que vous administrez abordent-elles la thématique de la grossesse ?

Nathalie Feingold :

Tiffany Thomas : Est-ce que vous avez mis en place des procédures allant plus loin que la loi en matière de congés maternité/paternité ?

Nathalie Feingold :

Tiffany Thomas : Comment ces entreprises gèrent-elles les situations de conflit liées à la diversité et à l'inclusion ?

Nathalie Feingold :

Tiffany Thomas : D'accord. Existe-t-il une procédure si cela se produit ?

Nathalie Feingold :

Tiffany Thomas : Est-ce que vous avez une charte ?

Nathalie Feingold :

Tiffany Thomas : En ce qui concerne la communication externe, comment les mots utilisés sont-ils choisis ?

Nathalie Feingold :

Tiffany Thomas : Comment ces entreprises favorisent-elles l'inclusion pour les groupes sous-représentés ?

Nathalie Feingold : Je ne comprends pas bien cette question, je ne souhaite donc pas y répondre.

Tiffany Thomas : D'accord. Je vous remercie d'avoir répondu à mes questions.

Entretien avec Monsieur F – Crèche

Le 22 mai 2023

Tiffany Thomas : Je vous remercie d'avoir accepté de participer à mon projet. Pouvez-vous vous présenter ?

Monsieur F : Je suis directeur d'une crèche. J'ai une formation d'éducateur de l'enfance, j'ai obtenu mon diplôme il y a 13 ans. J'ai travaillé pendant 7 ans en tant qu'éducateur. Depuis 2017, j'occupe des postes de directeur de crèche. Je suis directeur de cette crèche depuis un peu plus de 2 ans. Je me suis occupé du recrutement, de l'achat du matériel, etc. En parallèle, je suis en train de terminer ma formation de direction. C'est un CAS de management des institutions sociales à l'Université de Genève.

Tiffany Thomas : Quel âge avez-vous ?

Monsieur F : J'ai 38 ans.

Tiffany Thomas : Quel est le domaine d'activité de l'entreprise ?

Monsieur F : C'est l'éducation.

Tiffany Thomas : Combien y a-t-il d'employés ?

Monsieur F : Il y a 20 employés.

Tiffany Thomas : Pourquoi avez-vous décidé de travailler dans ce domaine ?

Monsieur F : J'ai toujours été passionné par le développement de l'enfant. C'est un mécanisme important, autant plus entre 0 et 4 ans car c'est la période de vie où il y a le plus de choses qui se passent. Ce qui m'intéresse, c'est la réflexion autour de l'accompagnement de l'enfant sur son développement moteur, affectif, etc. En ce qui concerne les postes de direction, ce qui m'intéresse, c'est la réflexion autour de la « conception de la petite enfance » : qu'est-ce qu'on peut mettre en place pour favoriser le développement des enfants à un niveau plus meta, avoir une vision plus globale et donner les moyens aux équipes pour pouvoir faire cet accompagnement.

Tiffany Thomas : D'accord. Avez-vous constaté des obstacles à être un homme dans votre entreprise ?

Monsieur F : Il y en a quelques-uns. Il y a des craintes de certaines familles liées à la pédophilie. Mais, ce sont des cas minoritaires. J'ai toujours été bien accueilli par les familles.

Tiffany Thomas : Comment qualifiez-vous votre style de management ?

Monsieur F : J'essaie de mettre en place un partenariat et une collaboration avec les équipes. Les enjeux de pouvoir m'intéressent très peu. Mon statut de directeur ne veut pas dire que j'ai le pouvoir. Mon rôle peut m'amener, parfois, à trancher sur certaines décisions mais je préfère les prendre grâce à la discussion, au consensus et avoir un partage avec les équipes. Le management que j'essaie de mettre en place, c'est le concept de l'entreprise apprenante. Nous partons du principe où tout le monde a des compétences diverses et variées, et nous avons intérêt à trier partie de ces compétences pour avoir une plus grande richesse dans nos services. Nous veillons

également à développer les compétences de chacun pour s'enrichir. Ce qui implique que j'ai conscience que je ne suis pas compétent dans certains domaines et que j'ai la capacité de m'améliorer.

Tiffany Thomas : Donc, vous déléguez facilement les tâches sur lesquelles vous performez moins bien ?

Monsieur F : Tout à fait. L'équipe est au courant des tâches que je ne réalise pas. Par exemple, je ne m'intéresse pas au domaine de l'alimentation, j'ai très peu de connaissances, donc je délègue ces questions à une personne plus qualifiée que moi.

Tiffany Thomas : Comment sont prises les décisions au sein de l'entreprise ? qui participe ? qui a le dernier mot ?

Monsieur F : Cela va dépendre du niveau de ces décisions. Nous avons un cadre spécifique car nous devons respecter la loi. Certaines choses nous sont imposées. Si nous ne respectons pas la loi, c'est moi qui prends le plus de risques puisque je détiens l'autorisation d'exploiter cette crèche. J'explique toujours pourquoi je prends telle ou telle décision et que celles-ci ne sont pas arbitraires. En ce qui concerne les décisions dans le domaine pédagogique, les décisions vont être prises en équipe. Nous allons organiser des colloques sur différentes thématiques. Les valeurs de l'entreprise et notre but vont diriger notre prise de décisions. De plus, je laisse une certaine liberté aux équipes pour les décisions du quotidien donc j'interviens très peu. Je vais les questionner seulement si je constate quelque chose qui m'interpelle.

Tiffany Thomas : Quand vous parlez de colloques, ce sont des réunions programmées ?

Monsieur F : Ce sont des réunions mensuelles qui rassemblent toute l'équipe de la crèche. Elles durent environ 1h30. Les équipes sont informées des thématiques qui vont être abordées. Je leur demande de prendre 30 minutes de préparation en amont pour pouvoir amener des éléments de réflexion. Pendant ces réunions, nous faisons des constats et nous prenons des décisions.

Tiffany Thomas : Comment les décisions sont prises pendant ces réunions ?

Monsieur F : Tout le monde a la possibilité de s'exprimer. Il y aura un débat entre les professionnels. En général, nous prenons les décisions par un vote à main levée.

Tiffany Thomas : Pouvez-vous me parler des valeurs et de la mission de votre entreprise ?

Monsieur F : Une valeur qui nous tient à cœur est la bienveillance ; la bienveillance envers les enfants, toutes nos actions sont pensées dans ce sens-là car elle est des effets positifs sur le développement du cerveau ; la bienveillance envers les familles, nous les accueillons sans les juger, nous sommes là pour les soutenir et les accompagner ; et pour finir la bienveillance dans la collaboration avec les équipes, chaque défi que nous pouvons rencontrer est résolu dans le respect et la bienveillance. Ensuite, nous mettons tout en œuvre pour que l'enfant puisse se développer sereinement. Nous pensons que l'enfant un être compétent et qu'il faut lui laisser des opportunités pour qu'il puisse grandir et se développer.

Tiffany Thomas : Comment votre entreprise définit-elle la diversité, l'égalité et l'inclusion ?

Monsieur F : Au niveau des collaborateurs, il n'y a pas de définition. En ce moment, la démarche de l'inclusion est compliquée à mettre en place car il y a une pénurie de professionnels. En effet, quand nous recrutons, nous ne sommes pas confrontés à choix de candidats suffisant. La priorité pour nous est que la ou le candidat ait un diplôme adéquat. Récemment, nous avons ouvert un poste et nous n'avons reçu que 2 candidatures. Cependant, il est important de comprendre que chacun est différent et nous essayons de profiter de ces différences au sein de

l'entreprise. Il est plus intéressant de se concentrer sur la compétence de la personne plutôt que de son titre ou de son origine. Nous prenons les personnes telles qu'elles sont. De même que pour les familles. Nous ne faisons pas de choix, elles viennent d'une liste d'attente. Les places sont attribuées en fonction de critères liés à la domiciliation des enfants et au lieu de travail des parents. Les origines ou le niveau socio-économique ne sont pas pris en compte, et nous n'avons pas accès à ces informations. Actuellement, nous avons une réflexion autour des enfants à besoins particuliers. Accueillir ces enfants dans les meilleures conditions demande des ressources financières, matériels et humaines.

Tiffany Thomas : Lors de votre formation en direction, abordez-vous ces thématiques ?

Monsieur F : Non, les cours que j'ai suivis n'ont pas abordé ces thématiques. Cette formation est modulaire donc il se peut d'autres cours le permettre.

Tiffany Thomas : Comment l'entreprise encourage-t-elle la diversité et l'inclusion en pratique, par exemple lors du recrutement ?

Monsieur F : Traiter les dossiers de manière neutre et se limiter au cadre légal, par exemple, l'obtention du diplôme qui est une exigence cantonale. Ensuite, dans l'idéal, recevoir toutes les personnes qui postulent mais cela est coûteux. Le traitement et la sélection des candidats doivent se faire sans a priori, mais je reconnais que la personne en charge de ces étapes peut être biaisée. Certaines personnes vont porter de l'importance à la présence ou non d'une photo sur le CV, moi, ce que je vais regarder c'est comment la personne décrit ses compétences, c'est plus du « feeling ».

Tiffany Thomas : Qui participe au processus de recrutement ?

Monsieur F : Moi.

Tiffany Thomas : Donc, vous postez les annonces de recrutement ?

Monsieur F : Non, nous avons un service de ressources humaines externes. Les annonces sont très standards.

Tiffany Thomas : Est-ce que vous vous assurez qu'elles soient inclusives ?

Monsieur F : Ce système a été mis en place avant que je n'arrive en poste et je ne sais pas si mes prédécesseurs y ont participé. Leur mise à jour est au courant de réflexion.

Tiffany Thomas : Quels sont les défis auxquels votre entreprise a-t-elle été confrontée en matière de diversité et d'inclusion, et comment les a-t-elle surmontés ?

Monsieur F : Faire de l'inclusion à tout prix, n'est pas forcément une bonne chose. Par exemple, il y a quelque temps, nous avons recruté une stagiaire venant d'une association. Elle travaillait dans la cuisine mais celle-ci est trop étroite pour 2 personnes. Les conditions de travail n'étaient pas agréables donc nous avons décidé de ne pas reproduire cette erreur. Nous souhaitons offrir un cadre de travail adéquat pour tous.

Tiffany Thomas : Comment votre entreprise favorise-t-elle l'inclusion pour les groupes sous-représentés ?

Monsieur F : Nous devons avoir du personnel qualifié pour accueillir des enfants en situation d'handicap, ce qui est compliqué pour nous. De plus, nous ne pouvons pas recruter des stagiaires au-delà de 2 mois pour des raisons financières. Si nous recrutons une personne en situation de handicap, nous devons pouvoir garantir la sécurité des enfants. Donc, nous devons évaluer les impacts de ce recrutement sur la gestion de la crèche. Par exemple, cette

situation a moins d'impacts sur des postes d'intendance car les personnes ne sont pas en contact direct avec les enfants. Nous avons accueilli plusieurs stagiaires en situation d'handicap sur des longues durées en partenariat avec des associations.

Tiffany Thomas : Est-ce que la rémunération d'un poste d'intendance est équivalente à celui d'un éducateur de jeunes enfants ?

Monsieur F : Non, il est inférieur car les grilles salariales et les conditions de travail sont différentes. Le travail des éducateurs et éducatrices et celui assistant éducatif est très réglementé au niveau cantonal. Celui des intendants est moins réglementé. Ces deux « catégories » n'ont pas le même nombre de vacances. Nous prenons en compte le parcours scolaire également. Les éducateurs ont un diplôme tertiaire, les ASE ont un CFC, parfois les intendants ont un CFC.

Tiffany Thomas : Quelles sont les mesures que l'entreprise prend pour prévenir la discrimination et le harcèlement en milieu de travail ?

Monsieur F : La première mesure, c'est le fait que je sois disponible en cas de problème. Je les accueille et je suis à leur écoute. Dans le fonctionnement de mon management, je fais en sorte que ma porte soit ouverte 90% du temps. C'est un signal qui indique aux personnes que je suis disponible pour elles. Ensuite, nous avons un service de ressources humaines externe et joignable pour obtenir plus de réponses. De plus, il y a un ligne téléphonique anonyme qui a été mise en place. Elle permet d'obtenir un accompagnement.

Tiffany Thomas : Comment votre entreprise sensibilise-t-elle ses employés à la diversité et à l'inclusion ?

Monsieur F : Dès le recrutement, j'informe aux candidats que je suis disponible et à l'écoute de tous. J'ai vraiment cette volonté. Ensuite, les valeurs de la crèche sont clairement définies grâce au projet institutionnel. C'est l'équipe qui conduit ce projet. Cette crèche est récente et les travaux avaient pris du retard à cause de la pandémie, donc nous avons du temps pour mener cette réflexion. Les valeurs ont été définies par l'équipe, j'ai seulement orienté cette réflexion. Chaque valeur a été définie à l'écrit.

Tiffany Thomas : Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ? quels critères ? et les autres intermédiaires ?

Monsieur F : Cela dépendre de nos besoins. Nous sélectionnons certains de fournisseurs car ils proposent une gamme importante, ce qui est un gain de temps. Nous restons toujours ouverts à d'autres propositions pouvant être plus locales ou éthiques. Nous sommes sensibles à ces démarches et tentons de faire cet effort. Cependant, nous devons rester vigilants à la sécurité des enfants. Une autre chose en termes d'inclusion, nous allons accueillir des enfants de familles migrantes.

Tiffany Thomas : Comment est-ce l'entreprise faite-elle pour mettre en avant le travail de tous les collaborateurs ?

Monsieur F : Il y a plusieurs canaux. Avec les familles, c'est de l'explicitation. Je rencontre chacune des familles, je leur explique le travail qui a été mis en place par les équipes et l'implication derrière ce travail. J'essaye de valoriser leur travail au quotidien. Les familles peuvent discuter librement avec nous. Ensuite, je présente le travail des équipes aux politiques puisque nous sommes en partie financés par l'argent public. Au niveau de la population, il y a un rapport d'activité des communes.

Tiffany Thomas : Est-ce que vous mettez en avant le travail des collaboratrices ?

Monsieur F : Je mets en avant leurs compétences. Si je n'ai pas travaillé sur tel ou tel projet, je vais renvoyer la personne vers la collaboratrice qui a les réponses à ses questions. Je ne vais pas m'attribuer le travail des autres. Je reconnais le travail de chacun au sein de l'entreprise. Il faut que chacun prenne conscience que je délègue des tâches. De plus, nous avons mis en place une gestion des talents. Elle est destinée aux personnes souhaitant accéder à un poste de direction. Nous les accompagnons dans cette démarche grâce à une immersion dans le quotidien d'un directeur ou d'une directrice. La personne est sélectionnée en fonction de son projet professionnel. Tout le monde au sein de l'entreprise est au courant, dans un souci de transparence.

Tiffany Thomas : Je vous remercie pour vos réponses.

Entretien avec Monsieur Yves Portenier – TWIST SA

Le 09 juin 2023

Tiffany Thomas : Bonjour. Pouvez-vous vous présenter ?

Yves Portenier : Je suis publicitaire, directeur de création et créateur. J'ai un parcours dans le domaine de la communication et dans les agences de publicité de quelques décennies. J'ai travaillé en France et en Suisse dans des petites agences locales et des réseaux internationaux. Aujourd'hui, je dirige une agence qui s'appelle Twist basée à Nyon, initialement à Genève. Elle a été créée en 2008.

Tiffany Thomas : Quel âge avez-vous ?

Yves Portenier : J'ai 64 ans.

Tiffany Thomas : Quelle est le domaine d'activité de l'entreprise ?

Yves Portenier : La communication. C'est une agence créative. Nous sommes actifs sur l'accompagnement des clients, de leur stratégie de communication et de leur mise œuvre.

Tiffany Thomas : Combien y-a-t-il d'employés ?

Yves Portenier : Nous sommes 3. C'est une toute petite structure. Nous travaillons avec un important réseau de compétences de manière organique en freelance. En 2016, nous avons créé au sein de l'agence, un studio créatif inclusif dans lequel travaillent 4 personnes à temps partiel et en situation de handicap.

Tiffany Thomas : Pourquoi avez-vous décidé de créer cette entreprise ?

Yves Portenier : J'ai créé une première agence en 1998 à Lausanne avec un partenaire. En 2006, j'ai quitté cette agence. Ensuite, j'ai travaillé pendant une période en tant qu'indépendant. Puis, j'ai décidé de recréer une entreprise pour offrir des services me correspondant.

Tiffany Thomas : Quelles formations avez-vous suivies ?

Yves Portenier : J'ai une formation dans les arts visuels, en arts appliqués. J'ai un Master Technicien en publicité.

Tiffany Thomas : Comment qualifiez-vous votre style de management ?

Yves Portenier : J'ai un style de management très organique et intuitif. Je n'ai pas un fonctionnement hyper structuré.

Tiffany Thomas : Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par « organique » ?

Yves Portenier : Je ne mets pas en place des procédures très strictes. Je m'adapte en fonction des gens, de la période, de l'activité, des mandats, etc.

Tiffany Thomas : Comment sont prises les décisions au sein de l'entreprise ?

Yves Portenier : De la même manière. Les décisions sont prises sur un mode consultatif, tout le monde participe.

Tiffany Thomas : Qui a le dernier mot ?

Yves Portenier : C'est forcément moi car je dois prendre des décisions. Quand nous sommes propriétaire d'une entreprise, nous avons d'autres impératifs et d'autres données que le reste des employés.

Tiffany Thomas : Comment votre entreprise définit-elle la diversité, l'égalité et l'inclusion ?

Yves Portenier : Dans notre petite équipe, c'est parfois un peu abstrait. Cependant, je peux dire que la diversité se positionne sur le genre, l'origine, la confession, la citoyenneté, la capacité à tous les niveaux, etc.

Tiffany Thomas : Pensez-vous que votre management est inclusif ?

Yves Portenier : Oui, il est inclusif dans la démarche participative.

Tiffany Thomas : Avez-vous pu constater que les femmes sont confrontées à certains défis dans votre entreprise ?

Yves Portenier : Non, je ne pense pas.

Tiffany Thomas : Comment l'entreprise encourage-t-elle la diversité et l'inclusion en pratique ?

Yves Portenier : Nous n'avons pas les moyens de générer de telles actions. Cependant, nous avons une démarche hautement inclusive : notre studio inclusif. Nous accueillons des personnes en situation de handicap. C'est notre action concrète pour l'inclusion.

Tiffany Thomas : Pouvez-vous me parler un peu plus de ce studio inclusif ?

Yves Portenier : Quand nous avons intégré dans notre réflexion d'accompagnement des clients et d'orientation de la communication des notions de RSE, nous nous sommes demandé quelles étaient nos actions concrètes. Même si nous sommes une petite structure, nous voulions allier le geste à la parole. Dans cette réflexion, grâce à différentes rencontres, nous sommes venus à imaginer d'instaurer dans l'agence un studio inclusif. Il propose un travail de créations visuelles graphiques en intégrant des personnes en situation de handicap mental sous un angle artistique fort, avec une patte très particulière et dans la veine de l'art brut. Je suis amateur de cette expression artistique. Ainsi, nous avons effectué beaucoup de recherches, car nous ne sommes pas dans le domaine du handicap. Nous nous sommes renseignés, nous avons entrepris des démarches auprès d'institutions du canton pour mettre en place ce studio. Il fonctionne depuis fin 2015.

Tiffany Thomas : Quels sont les défis auxquels votre entreprise a-t-elle été confrontée en matière de diversité et d'inclusion, et comment les a-t-elle surmontés ? Notamment avec la mise en place du studio inclusif.

Yves Portenier : Il y a de nombreux défis. Nous devons prendre en compte un autre mode fonctionnement et adapter le nôtre. Nous travaillons avec des personnes avec des déficiences intellectuelles donc nous devons adapter l'ensemble de notre travail. Un autre défi est d'identifier les personnes pouvant correspondre à nos besoins. Ce n'est pas un mode de compétences dites « classiques » ou des compétences liées à des diplômes. Les compétences que nous cherchons sont plutôt « humaines » et artistiques. Nous avons des « micro-défis » de gestion d'équipes au quotidien mais ils sont minimes. Au départ, le défi était de comprendre le fonctionnement administratif du domaine du handicap en Suisse et dans le Canton de Vaud. Le plus grand défi que nous avons rencontré était financier. Gérer un studio de ce type n'est pas une activité rentable et productive. Nous pensions la rendre rentable mais cela n'a pas été le cas. Donc, nous avons « changé notre fusil d'épaule » et nous considérons que cette activité est à « bénévolat interne ».

Tiffany Thomas : La décision d'intégrer le studio inclusif a été prise collectivement ?

Yves Portenier : A l'époque, nous étions deux. Ce n'est pas compliqué de prendre des décisions quand nous sommes deux.

Tiffany Thomas : Quelles sont les mesures que l'entreprise prend pour prévenir la discrimination et le harcèlement en milieu de travail ?

Yves Portenier : Ces comportements n'existent pas au sein de l'entreprise. Etant donné que nous travaillons dans la même pièce, il n'y a aucun espace pour permettre ce genre de comportement. Nous sommes une entreprise certifiée B Corp. Dans la démarche de re-certification que nous avons fait l'année passée, nous avons mis en place des procédures. Nous avons un « manuel de l'employé » informant des risques et des possibilités d'action en cas de discrimination ou d'harcèlement.

Tiffany Thomas : Qui a pris la décision de certification B Corp ?

Yves Portenier : C'était moi.

Tiffany Thomas : Comment avez-vous connu l'existence de cette certification ?

Yves Portenier : Quand nous avons mis en place le studio inclusif, les différentes démarches que nous avons faites et les diverses rencontres avec des organisations, nous ont permis de rentrer en contact avec le fondateur de B Lab Suisse et B Lab Europe. Nous avons débuté cette démarche quand B Corp a lancé un programme appelé le « Best for Geneva », qui était un « assessment » simplifié permettant de sensibiliser les entreprises aux valeurs et aux exigences ESG.

Tiffany Thomas : Comment l'entreprise aborde la thématique de la grossesse ?

Yves Portenier : Nous n'avons jamais été confrontés à cette situation. La grossesse n'est pas considérée comme antinomique au bon fonctionnement de l'entreprise.

Tiffany Thomas : Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ? quels critères ? et les autres intermédiaires ?

Yves Portenier : Principalement sur des critères de développement durable. Nous avons développé une charte de partenariat pour les fournisseurs et les partenaires.

Tiffany Thomas : Pouvez-vous préciser ?

Yves Portenier : Idéalement, nous préférons travailler avec des entreprises certifiées B Corp car elle impose certaines garanties sur leur fonctionnement. Autrement, s'ils ne sont pas certifiés, nous souhaitons que nos fournisseurs aient les mêmes valeurs que les nôtres.

Tiffany Thomas : Comment vous communiquer avec vos clients ? comment avez-vous choisi les mots pour communiquer avec vos clients ?

Yves Portenier : Nous communiquons avec nos mots et notre vérité.

Tiffany Thomas : Quand vous avez créé votre site internet, comment avez-vous décidé de mettre des éléments en avant ?

Yves Portenier : C'est notre métier de mettre en avant les valeurs d'une entreprise. Nous avons identifié quelle est notre vérité et décidé de communiquer à partir de celle-ci, sur des faits et notre philosophie.

Entretien avec Monsieur Yves Cornuz – BAABUK

Le 13 juin 2023

Tiffany Thomas : Je vous remercie d'avoir accepté de participer à mon projet. Pouvez-vous vous présenter ?

Yves Cornuz : Je travaille depuis 2 ans chez Baabuk. Je suis responsable du développement durable. Je connais cette entreprise depuis ces débuts puisque ce sont des amis qui l'ont créée. J'ai une formation de chimiste. Mes amis m'ont proposé mon poste actuel même si je n'ai pas fait d'études ou acquis de l'expérience de longues dates sur ce sujet, c'est plus du bon sens et de l'envie de faire avancer les choses pour l'humain et la planète.

Tiffany Thomas : Quel âge avez-vous ?

Yves Cornuz : J'ai 44 ans.

Tiffany Thomas : Pouvez-vous me parler un peu plus de formation ?

Yves Cornuz : J'ai suivi une formation d'ingénieur en chimie. Ensuite, j'ai travaillé dans le domaine administratif chez Nespresso, dans le cadre du service après-vente technique. Puis, j'ai travaillé pendant 15 ans à mon compte dans une agence de voyage linguistique et transsibérien. Après, j'ai rejoint Baabuk.

Tiffany Thomas : En quoi consiste votre poste actuel ?

Yves Cornuz : Je suis responsable du développement durable, ce qui englobe l'optimisation et la conscience de l'utilisation des matériaux dans la chaîne de production, de la chaîne d'acheminement. Je suis également en charge du bien-être de toutes les personnes qui travaillent pour l'entreprise.

Tiffany Thomas : Quel est le domaine d'activité de l'entreprise ?

Yves Cornuz : La fabrication des chaussures. L'entreprise est spécialisée dans la fabrication des chaussures en laine. Nous avons obtenu la certification B Corp ce qui implique un engagement envers l'environnement.

Tiffany Thomas : Combien y a-t-il d'employés ?

Yves Cornuz : Nous sommes 8.

Tiffany Thomas : Pourquoi avez-vous décidé de travailler pour cette entreprise ?

Yves Cornuz : Je souhaitais changer de domaine d'activité. Je connaissais les valeurs de l'entreprise et les fondateurs donc je savais que mon travail allait avoir un impact positif. En ce qui concerne les produits, le domaine de la laine et des chaussures fait du sens car c'est novateur. Nous pouvons constamment innover et apporter des réponses à un besoin. En effet, les produits proposés par nos concurrents ne sont pas conçus de manière assez responsable.

Tiffany Thomas : Quel est le style de management au sein de l'entreprise ?

Yves Cornuz : Notre style de management est vertical avec 2 fondateurs, qui représentent les piliers de l'entreprise, et l'équipe autour qui s'en remet aux fondateurs. Cependant, notre fonctionnement est particulier car chaque personne est responsable de son domaine d'activité et prend des décisions à son niveau.

Tiffany Thomas : Comment sont prises les décisions au sein de l'entreprise ? qui participe ?

Yves Cornuz : Nous innovons sur ces questions. Toutes les semaines, nous avons des réunions en ligne car les 8 personnes ne se trouvent pas au même endroit. Pendant ces réunions, nous amenons des sujets. Il existe deux cas de figures, soit ce sont les personnes les plus concernées qui prennent des décisions, soit nous débâtons du sujet, tout le monde peut apporter sa vision et proposer des alternatives.

Tiffany Thomas : A la fin des discussions, comment sont prises ces décisions ? Qui a le dernier mot ?

Yves Cornuz : Le dernier mot revient à la logique non pas à une personne. Parfois, il peut arriver que nous votions pour prendre une décision.

Tiffany Thomas : Comment votre entreprise définit-elle la diversité et l'inclusion ?

Yves Cornuz : L'inclusion est le fait de prendre conscience que des personnes n'ont pas les mêmes capacités que d'autres, qu'il n'y a pas de normes et qu'il faut donner sa chance à chacun. Baabuk est une entreprise qui a de la diversité dans sa culture et sa géolocalisation. Il y a 8 nationalités différentes. De plus, nous avons une vision multilingue pour représenter les langues principales de tous les employés. Nous travaillons également avec des ateliers protégés pour favoriser la réinsertion professionnelle. Cela nous tient à cœur. Au Népal, nous avons fondé un atelier pour valoriser un savoir-faire et donner la possibilité aux personnes de travailler dans un domaine où il y a de la transparence. Sur les 25 employés au Népal, 24 sont des femmes.

Tiffany Thomas : Avez-vous pu constater que les femmes sont confrontées à certains défis dans votre entreprise ?

Yves Cornuz : Nous avons 50% de femmes et 50% d'hommes au sein de l'entreprise. Nous n'avons jamais eu affaire à une posture d'inégalité, bien au contraire. Galina, qui est fondatrice de la société, a cette « flamme » de vouloir faire avancer les choses, de prendre des décisions et manage l'équipe.

Tiffany Thomas : Comment l'entreprise encourage-t-elle la diversité et l'inclusion en pratique ?

Yves Cornuz : Le premier et le meilleur exemple est que nos produits sont unisexes. Les chaussures conviennent aussi bien à une femme qu'à un homme, nous ne faisons pas de différenciation sur ce point. En revanche, nous n'encourageons pas de manière explicite la diversité et l'inclusion. Nous n'avons pas une politique de communication qui va dans ce sens car nous ne pensons pas qu'il soit nécessaire d'en faire la promotion. En effet, au sein de l'entreprise, nous pensons qu'agir pour la diversité et l'inclusion est plus important. Quand nous faisons des photos, il y a toujours un homme et une femme mais nous ne choisissons pas obligatoirement une personne de couleur pour « faire » de la diversité et de l'inclusion, nous la choisissons car cette personne a les mêmes droits que tous.

Tiffany Thomas : Quels sont les défis auxquels votre entreprise a-t-elle été confrontée en matière de diversité et d'inclusion, et comment les a-t-elle surmontés ?

Yves Cornuz : Nous n'avons pas été confrontés à des défis sur le plan humain mais plutôt sur le respect de l'environnement et des animaux. Certains clients ont besoin d'explications et de certifications pour être sûrs que

nous faisons attention à la protection des animaux et aux matières premières utilisées lors de la fabrication de nos produits.

Tiffany Thomas : Comment votre entreprise mesure-t-elle l'impact de ses efforts en matière de diversité et d'inclusion ?

Yves Cornuz : Nous n'avons pas d'outils pour calculer nos efforts sur cette thématique. Cependant, nous faisons des sondages en rapport avec nos produits auprès de nos clients. Nous sommes attentifs à leurs besoins comme le souhait d'avoir un modèle plus féminin ou masculin.

Tiffany Thomas : Comment votre entreprise favorise-t-elle l'inclusion pour les groupes sous-représentés ?

Yves Cornuz : Le fait que nous travaillons avec des ateliers protégés montre que nous avons une volonté de faire des compromis sur la qualité et la rapidité.

Tiffany Thomas : Comment votre entreprise sensibilise-t-elle ses employés à la diversité et à l'inclusion ?

Yves Cornuz : Par la parole, l'écoute et le respect. Nous avons une table ronde où tous les sujets sont mis sur la table. S'il y a des sujets de désaccord, nous n'hésitons pas à en parler.

Tiffany Thomas : Quelles sont les mesures que l'entreprise prend pour prévenir la discrimination et le harcèlement dans le milieu du travail ?

Yves Cornuz : Nous n'avons pas de mesures qui ont été prises en prévention. En revanche, nous sommes transparents et nous prenons la parole sur ces sujets. De plus, notre équipe de 8 personnes ne travaille pas tous les jours ensemble ce qui limite ce type de risque. Nous ne nous reposons jamais sur l'avis d'une seule personne ce qui permet d'éviter des dérapages.

Tiffany Thomas : Comment l'entreprise aborde la thématique de la grossesse ?

Yves Cornuz : C'est un évènement que nous célébrons joyeusement. La famille est un élément important et très ancré dans l'entreprise. Je dirai même que c'est plus important que l'achèvement économique. La santé des employés est mise en avant et nous pensons que le confort des employés est essentiel.

Tiffany Thomas : Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ? quels critères ? et les autres intermédiaires ?

Yves Cornuz : Il y a deux versions. La première est la réalité de la vie et la seconde est celle que l'on voudrait appliquer. Nous sommes une micro-entreprise dans la fabrication de chaussures et nous avons peu de poids pour pouvoir sélectionner nos fournisseurs. C'est un secteur d'activité ultra-concurrentiel. Nous nous considérons comme chanceux quand un fournisseur accepte de travailler avec nous donc nous ne pouvons pas nous permettre d'être trop rigides sur nos critères. C'est la réalité de notre quotidien. Cependant, cela n'empêche pas que nous ayons des prestataires de services qui soient à l'écoute des valeurs que nous souhaitons véhiculer. Ces dernières les inspirent et changent leur manière de faire. Quand nous avons la possibilité de choisir, nous essayons toujours de nous rapprocher des personnes partageants nos valeurs.

Tiffany Thomas : Comment vous communiquez avec vos clients ? comment avez-vous choisi les mots pour communiquer avec vos clients ?

Yves Cornuz : C'est un travail de tous les jours. Certes, la communication de notre entreprise véhicule un message lié à un produit de consommation, mais elle converse une éthique. Nous utilisons différents canaux de communication dans lesquels nous transmettons nos valeurs.

Tiffany Thomas : Comment fait l'entreprise pour mettre en avant toutes les femmes ?

Yves Cornuz : Nous ne mettons pas plus en avant la femme que l'homme. Chaque être humain est un être à part entière. D'un point de vue salarial, nous ne faisons aucune distinction. Néanmoins, l'entreprise est consciente qu'il existe des différences entre chaque personne.

Tiffany Thomas : Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels sera confrontée votre entreprise d'ici à 10 ans ?

Yves Cornuz : Je n'ai pas de réponse concrète, qui sait comment va évoluer la diversité dans 10ans, potentiellement les lois vont changer et s'adapter de plus en plus au multiple genre. En interne le moto est de s'adapter au changement et proposer une solution adapté à chaque individu peu importe des normes.

Tiffany Thomas : Je vous remercie.

Entretien avec Monsieur Lionel Zingaro - INNOVACOM

Le 23 juin 2023

Thomas Tiffany : Je vous remercie d'avoir accepté de participer à mon projet. Est-ce que vous pouvez commencer par vous présenter, s'il vous plaît ?

Lionel Zingaro : Avec plaisir, je m'appelle Lionel Zingaro, je suis le patron d'Innovacom, j'ai 45 ans, ça fait 17 ans que j'ai la société Innovacom. Je suis passé aussi par la HES-SO en faisant la HEG en emploi il y a quelques années. Ensuite, comme j'avais déjà un historique, un petit peu dans ce domaine-là, donc Innovacom est dans l'article publicitaire, on va dire au sens large, après je vais vous expliquer un petit peu ce qu'on fait exactement. Quand j'ai fini mes études avec une ambition de monter un projet par la suite et parce que j'avais toutes les cartes en main pour lancer, je me suis lancé, j'ai créé Innovacom avec une vision à la base, qui était plus concrète par rapport au domaine en lui-même. Ça veut dire que partie publicitaire, c'est très large. Un exemple, l'article publicitaire c'est le briquet avec le logo, le stylo avec le logo, on va dire ça comme ça, pour que tout le monde comprenne et ensuite, ça peut aller beaucoup plus loin en fonction des clients et qui vous travaillez. Mais donc c'est produire des objets, on va dire des objets réels, je ne fais pas de logo ou de communication ou ce genre de choses, je produis des articles, vraiment des articles physiques pour le biais des entreprises et donc je produis ces articles en mettant en valeur le logo et les valeurs, les codes identitaires des marques avec lesquelles je travaille. À la base, j'étais pas mal dans le textile, donc c'est le textile qui m'a donné un petit peu l'envie de pouvoir personnaliser tous les articles et tous les produits que je fabrique en allant vraiment jusqu'au bout, couleur, coupe, matière et tout ça. C'est comme ça que j'ai commencé et maintenant 17 ans après, c'est vrai qu'on a fait pas mal de chemin. On est vraiment dans une niche, on va dire de l'article publicitaire, même si l'article publicitaire ça paraît déjà une niche donc on est vraiment très spécialisé pour les articles publicitaires haute gamme à valeur ajoutée. On travaille beaucoup avec l'horlogerie, les organisations internationales, les fédérations sportives ainsi de suite parce que ces clients-là, spécialement l'horlogerie, qui vont vraiment vouloir aller jusqu'au bout dans la démarche globale. Donc je peux parler de qualité de produits, de design, de conception de produits, mais aussi et de plus en plus tout ce qui est lié aux normes, tout ce qui est lié à l'engagement social et environnemental qu'il y a derrière chaque production. C'est vrai qu'aujourd'hui, Innovacom, on est vraiment positionné, reconnu pour notre engagement, donc on va vraiment très loin. Moi je parle d'intelligence de production, ça veut dire que pour moi ça commence le design jusqu'à la livraison c'est global. On doit vraiment prendre un petit peu tous les critères sur lesquels on peut travailler. Évidemment qu'on n'est pas parfait et il y a encore du travail pour qu'on le soit. Mais globalement, il y a vraiment plein d'étapes sur lesquelles on travaille à pont, que ça soit sur le design et sur l'éco-conception, on essaie d'être malin dès le début. Après on va parler de production, on travaille qu'avec des usines auditées et qui ont un certain standard et la qualité de produit, on fait que des produits qu'on estime vraiment qualitatif, on ne fait plus de gadgets, on ne fait plus d'électronique et on ne fait plus de choses qu'on estime qu'ils ne vont pas tenir la route ou qui ne vont pas être utilisés par nos clients finaux. On teste toutes nos productions auprès de la DGS ou d'autres laboratoires pour être sûr qu'ils sont conformes aux lois et aux normes en vigueur et toutes nos matières avec lesquelles on travaille sont certifiées par un label. Maintenant, on travaille énormément de matières recyclées et organiques, ça fait à peu près 50% de notre chiffre d'affaires donc voilà, on est très jusqu'au-boutiste, on est encore en transition parce qu'évidemment, on aimerait encore aller plus loin, mais on doit aussi accepter une certaine transition du marché et des clients, mais globalement, voilà, où on est un petit peu. A Innovacom, on est 12 dont 11 femmes.

Thomas Tiffany : Est-ce que vous pouvez me parler un peu plus de votre formation ? Vous m'avez dit que vous avez fait la HEG, mais est-ce que vous pouvez me parler un peu plus ?

Lionel Zingaro : Oui, alors moi j'ai fait cursus scolaire normal jusqu'au gymnase après gymnase, j'en avais marre des études donc j'ai essayé de travailler, ce qui n'a pas du tout marché. C'est vrai qu'on sort du gymnase, on a non seulement pas assez d'expérience académique mais on n'a pas du tout d'expérience professionnelle donc c'est un peu la croix et la bannière à l'époque. J'ai finalement atterri par le biais d'un programme d'occupation, on appelait

ça comme ça par le biais du chômage à l'époque, dans une boîte de com. J'ai toujours été attiré par tout ce qui est marketing, communication et tout. Et puis, dans cette boîte de com, ils m'ont gardé. J'ai fait 2-3 ans, je crois un petit peu participer à différents événements et autres. Et puis, et cette boîte a fermé pour des raisons médicales de la patronne et j'ai atterri finalement par le biais d'un job temporaire dans un atelier qui fabrique des briquets et des stylos. Enfin, c'est comme ça qu'on m'avait le truc à l'époque. J'ai atterri dans un atelier qui était rattaché à une des plus grandes boîtes de Suisse Romande qui s'appelait Publigadget, elle a fait faillite depuis. Bref, je suis atterri dans ce monde-là et je m'occupais de travailler avec des agences comme la mienne aujourd'hui. Donc, c'est là que ça a commencé mon cursus pratique en termes d'acheteur, ensuite j'ai fait vendeur dans une autre boîte et en parallèle j'ai recommencé les études, j'ai fait la HEG. Donc, la HEG c'était vraiment une formation générale que je cherchais, c'était très bien. Évidemment que j'avais envie de faire des études, donc ça allait beaucoup mieux aussi, et en emploi, donc un petit peu les 2 casquettes pendant 4 ans. Et puis quand je suis sorti de là, j'avais un petit peu le bagage pratique parce qu'il y a quand même une certaine expérience du domaine dans lequel je travaille depuis un moment. En étant vendeur, elle est que j'avais quand même pas mal de contacts et le réseau et puis finalement, j'avais toutes les bases théoriques pour monter une société donc Let's Go.

Thomas Tiffany : Pourquoi vous avez décidé de créer cette entreprise ?

Lionel Zingaro : Bon après, vous savez, c'est un peu toujours, c'est un peu la vie qui vous guide. Je dirais que juste avant de prendre cette décision-là, j'ai quand même essayé de postuler sur 2-3 jobs qui m'attiraient. Ça n'a pas forcément marché. Et puis, j'arrive à la fin de mes études, j'ai fait un peu le tour de la boîte dans laquelle je travaillais. Donc j'avais envie d'un projet et je me suis lancé parce que j'estimais que j'avais un peu tout ce qu'il fallait pour le faire et je ne prenais pas mon coup de risques, il faut aussi se dire que c'est un domaine où il suffit d'un ordinateur, d'un petit bureau et avoir quelques contacts et je peux commencer. Je n'avais pas un investissement de base qui était monstrueux donc j'ai essayé ça a pris rapidement par chance. J'ai pu mettre en place assez rapidement ce que je voulais et, au fur et à mesure, c'est clair qu'au début on parle pas du tout de la grandeur et de l'ampleur de ce qu'est la société aujourd'hui et non plus de la clientèle. Mais j'avais quand même des jolis contacts à la base donc ça forcément joué.

Thomas Tiffany : OK. Et comment qualifiez-vous votre style de management ?

Lionel Zingaro : Alors je pense que je suis un patron exceptionnel, non ? Sincèrement, je pense que j'ai beaucoup évolué en 17 ans, j'ai toujours été assez carré. J'ai assez exigeant avec moi-même. Je suis un vrai jusqu'au-boutiste, donc ce qui n'est pas forcément un cadeau pour tout le monde et pour moi-même. Je me suis quand même pas mal assagi, pas forcément en termes d'objectifs et de qualité de travail, mais la manière dont on peut y arriver au fil des années. Donc je dirais qu'à l'heure actuelle, je suis vraiment un management hyper transversal, transparent, et participatif.

Thomas Tiffany : Comment sont prises les décisions ? qui participent ? qui a le dernier mot ?

Lionel Zingaro : En fait ce qui se passe chez nous, c'est clair que moi je suis à la tête de gondole. On va dire un peu la clé de voûte, je suis un petit peu au-dessus, je gère et je connais un petit peu tout. Donc si on veut bien, je suis un peu la plaque tournante. Après j'ai 11 employés, donc comme je vous ai dit avant, 11 femmes à temps plein ou à temps partiel, on en parle après, qui sont pour moi toutes sur une base linéaire, il n'y a pas vraiment de hiérarchie chez nous, même pour moi. On travaille dans les mêmes bureaux. J'explique à tout le monde. Après, c'est clair que moi je suis là pour dire oui ou non, prendre les décisions qui fâchent, ou prendre des décisions à un moment donné, quand tout le monde se demande : « on fait quoi ? ». C'est moi qui dois dire : « bon, on fait ça et c'est comme ça. » Mais moi, ce que j'attends de mes employés et je leur dis souvent, et c'est sur quoi je travaille parce que je suis un patron très présent et très disponible. Donc fondamentalement, c'est clair que l'employé a plutôt la facilité à venir vers moi me poser la question, plutôt prendre les initiatives. C'est peut-être aussi de ma faute durant toutes ces années, j'ai été beaucoup là et beaucoup disponible, mais bref, ça fait partie de mon management. Ce que je dis et c'est ce qui me choque souvent, c'est que quand j'engage quelqu'un, je l'engage parce que j'aime la personnalité, j'aime le talent qu'elle va apporter à la société, donc si je suis là pour la brimer

tous les jours, ça ne sert à rien. Fondamentalement, je l'ai engagée pour qu'elle m'apporte quelque chose, donc si je veux qu'elle m'apporte quelque chose, que je laisse une certaine liberté et puis surtout un petit peu moyen d'action quoi de montrer ce qu'elle vaut, comment elle peut m'impressionner, réinventer, améliorer ainsi de suite. C'est vraiment ce côté-là où tout le monde se parle, tout le monde échange, tout le monde aide les uns et les autres, beaucoup de solidarité. Et puis vraiment, on est tous dans un élan commun. Il n'y a pas vraiment ce côté hiérarchique où « mais moi je suis au-dessus de toi et puis tu n'as pas le droit de me parler comme ci et comme ça » enfin ça franchement c'est has-been, en tout cas chez nous. On essaye vraiment d'avoir un côté un peu famille, team plus team que famille, mais voilà on a tous dans le même objectif et on se serre les coudes pour ça. Je suis très transparent, ça veut dire que chaque année, on fait par exemple une journée récap où je sors toutes les stats, je leur dis ce qu'on a fait sur l'année, quels chiffres on a fait, avec qui, qu'est-ce qu'on a investi comme on a fait ci, comme on a fait ça. Ils sont au courant plus ou moins de tout donc ça les implique aussi, ça leur permet de se projeter et ça leur permet aussi de donner leur avis. Là j'avoue qu'on est en pleine phase d'entretien d'évaluation, alors c'est honnêtement, c'est quelque chose que j'aimerais faire plus souvent, mais j'ai plus de peine à faire au niveau du timing à disposition, mais ça, c'est génial aussi. C'est-à-dire, d'avoir cet échange avec l'employé, de savoir comment il voit, où il se positionne, comment il se perçoit. Et puis nous, on a vraiment un échange constructif. Moi je ne suis pas là pour taper, pour dire « je suis patron, t'as vu le nom sur la porte là et t'as rien à dire », au contraire, moi je suis là pour que les gens grandissent chez moi et c'est vraiment ce que j'aime en étant patron, et nettement, ça m'intéresse pas du tout de vraiment faire le patron un peu classique et puis de dire : « Voilà, tu fais ça, je ne veux pas savoir quoi, comment tu te débrouilles ainsi de suite quoi ». Mais ça me coûte aussi.

Thomas Tiffany : Comment votre entreprise définit elle la diversité et l'inclusion ?

Lionel Zingaro : C'est vraiment le fait de ne pas mettre des barrières ou des cadres trop strictes, on va dire non seulement pour de nouvelles candidatures ou aussi, à quel style, quelle origine, quel style de personne ou choix personnel ou genre, ou ainsi de suite, je vais engager donc ça. Moi, je m'en fou royalement. Il se trouve qu'au contraire, je trouve que c'est une force. En fait, quand on a des gens qui viennent d'endroits différents, qu'on a des gens qui ont des perceptions différentes. Après le grand travail, c'est peut-être là où j'ai appris au fil des années, c'est de trouver aussi des bonnes personnes qui vont pouvoir se mélanger dans un groupe qui a déjà conçu. Voilà, ça c'est vraiment quelque chose d'important. Quand vous engagez de nouvelles personnes, il faut vraiment avoir un peu de nez au niveau des personnalités. Moi, je suis une petite boîte, donc c'est clair que si j'ai un élément qui met un peu de désordre, ça se voit vite et ça pose vite des problèmes. Donc moi, désormais, j'agis plus quand je recrute. J'ai souvent des gens qui se proposent ou des gens qui ont proposé quelqu'un, donc j'ai plus trop besoin de mettre l'annonce. Je vais beaucoup regarder la personnalité, c'est à dire que moi étant quelqu'un d'ouvert, d'empathique, d'assez dynamique, j'ai besoin de gens qui viennent avec ce caractère là ou cette énergie-là. C'est clair que si j'ai des gens qui sont hyper carriéristes, ce que je néglige pas du tout, mais qui veulent un peu écraser les autres et tout ça, je les vois très vite et chez moi ça ne peut pas passer. Donc on doit avoir un style de personnalité. Moi, je suis ouvert à tout, alors comme je vous ai dit, j'ai 11 femmes avec moi. Ça peut paraître un peu bizarre, c'est un peu les circonstances. Il n'y a pas eu que des femmes dans l'entreprise, mais au fur et à mesure que ça s'est fait. J'ai 2 personnes asiatiques. Enfin, on a un petit peu de tous. Et puis je trouve que c'est très cool comme ça. On a aussi appris par le biais de B Corp tous ces aspects-là on va dire. Donc, B Corp nous a demandé aussi de faire des documents, de mettre en place des cadres théoriques par le biais de documents par rapport à l'inclusion, par rapport à la déontologie, par rapport à l'égalité et la diversité, donc ça on a fait. Nous, on était déjà là-dedans, mais, on l'a fait pour aussi être conforme par rapport à la certification donc ça ne nous pose aucun problème. Et, je dois dire que dans la dernière annonce que j'ai mise, on a mis vraiment une phrase comme quoi « on engage tout le monde et on reconnaît tous les talents », quelque chose comme ça pour dire qu'il n'y a vraiment pas de barrière, au contraire.

Thomas Tiffany : Est-ce que vous avez pu constater que les femmes dans l'entreprise sont confrontées à certains défis ?

Lionel Zingaro : Bien sûr, je pense que je crois que le défi de la femme est bien plus important que celui de l'homme. Ça vous montre aussi que je suis assez pro femme. Ce qui peut aider aussi quand on a beaucoup de femmes

autour de nous, est d'offrir une extrême flexibilité au travail. Et là où peut-être vous allez comprendre pourquoi il y a beaucoup de femmes chez moi : le temps partiel, le temps plein, peu importe ton travail, on travaille 2 jours au bureau physiquement parce qu'on s'est rendu compte pendant le Covid, que le 100%, ça ne va pas non plus, ça annule un peu l'esprit d'équipe. Donc, on travaille le mardi et le jeudi au bureau pour les 100% ou plus que 50%, pour les moins de 50%, ils doivent venir un jour au bureau, soit le mardi, soit le jeudi, en général, c'est le mardi où il y a tout le monde. Les autres jours, ils ont complètement flexibles, ça veut dire que, on peut travailler en télétravail si elles ont en envie, elles peuvent venir au Bureau si elles en ont envie. Elles travaillent selon un horaire hyper flexible aussi. Elles n'ont pas d'heure d'arrivée, je n'embête pas les personnes qui vont venir à 06h00 du mat', je n'embête pas les personnes qui veulent partir à 15h00, c'est juste une histoire d'équilibre et de communication parmi tout le monde pour qu'on sache qui, quoi, comment. Maintenant, parce qu'on est obligé, pour les heures, on n'a pas une timbreuse mais un système sur Internet où l'on peut mettre nos heures. Chacun est libre de faire comme il veut. J'invite forcément les gens quand c'est un peu plus calme à profiter parce qu'on a des périodes où c'est vraiment pas du tout calme. La personne qui doit aller chercher son gamin pour telle et telle raison ou qui doit l'amener à tel et tel endroit, elle peut le faire et aucun souci, elle revient, elle travaille un peu plus tard, elle fait une pause. C'est clair que j'imagine et que d'ailleurs je le sais que pour les femmes avec lesquelles je travaille, c'est vraiment un avantage énorme parce qu'effectivement le défi de la femme pour répondre à votre question, il est beaucoup plus important parce qu'elle gère quand même encore beaucoup la famille, puis ça demande une flexibilité, une sorte de formation ninja qui est beaucoup plus importante que chez les hommes.

Thomas Tiffany : Comment l'entreprise encourage-t-elle la diversité et l'inclusion en pratique ?

Lionel Zingaro : C'est un peu plus dur à donner des exemples concrets. Je vous ai parlé des annonces de candidatures. On va vraiment essayer d'être hyper inclusif, ça veut dire vraiment de pas mettre de barrières à telle ou telle personne ou à tel ou tel genre ou à tel ou tel âge, ça c'est une chose. Après, dans le débat, tout est ouvert, il n'y a pas de limite donc je ne peux pas dire qu'on fait quelque chose en particulier. On est juste dans ce style-là de comportement. Et puis, vraiment un peu importe quel type de partenaire va venir vers nous. Je ne pense pas qu'on fait quelque chose de particulier, à part les annonces que je n'ai pas d'effet de levier à part ça. Évidemment, que quand vous m'entendez parler, vous imaginez bien que je m'en fous de savoir la couleur ou le genre, la personne que j'ai en face, je la traite de manière équivalente, donc à partir de là, on fait ça tous les jours, mais ça me paraît tout à fait normal.

Thomas Tiffany : Quels sont les défis auxquels votre entreprise a-t-elle été confrontée en matière de diversité et d'inclusion, et comment les a-t-elle surmontés ?

Lionel Zingaro : Vous pouvez peut-être m'aider à me donner un exemple de défi en termes de diversité, d'inclusion, parce que je n'en vois pas tant que ça.

Thomas Tiffany : Dans les au sein de l'équipe peut-être il s'est passé quelque chose ou avec un fournisseur, avec des clients ?

Lionel Zingaro : Ça rejoint un petit peu ce que je vous ai dit avant. Je pense que ce qui est important, c'est vraiment de trouver des personnes qui vont avoir l'état d'esprit que je donne aussi à la société. Donc une ouverture d'esprit. C'est effectivement, j'ai des personnes étrangères, j'ai des personnes qui sont lesbiennes. J'ai des personnes qui sont, peu importe, on s'en fout fondamentalement, il est évident que je ne veux pas engager quelqu'un qui ne respecte pas ça, donc on le sait, peut-être pas tout de suite quand on engage quelqu'un, mais c'est clair que moi j'ai besoin de personnes ouvertes. Donc, des défis je n'en ai pas trop vu parce qu'on a peut-être, excusez-moi du terme, mais une spécialité ça n'a jamais posé le problème. Donc, même chez les fournisseurs, je veux dire, on a l'habitude de travailler avec le monde entier, donc il n'y a vraiment pas de limites. Là où je pourrais peut-être, ça me donne une idée en vous parlant, ça serait plutôt par le biais des clients. Enfin, on travaille beaucoup avec la Chine. La Chine, c'est un peu le berceau du monde au niveau des productions et de l'industrialisation. Donc, si on veut faire des choses qui sont vraiment sur mesure, des choses à volume, on va dire des quantités, on est quand même assez obligé d'aller en Chine et moi j'ai absolument aucun problème avec la Chine. Je ne parle pas de

politique, c'est un autre débat. Après je ne peux pas refaire tout ce qui se fait à travers le monde mais. Par exemple, l'impérialisme occidental qui dit que le « Made in China », c'est de la ***** et les Chinois sont comme si, ils sont comme ça, ça me rend un peu mûr pour être tout à fait honnête. Ils oublient vite, c'est que si les Chinois font de la ***** , c'est qu'on leur commande de la *****. Donc à un moment donné, ce sont les acheteurs qui demandent ce qu'ils veulent qui soient produits sur place. Et puis moi pour avoir quand même pas mal bourlingué en Chine, ces dernières années et tout quand même dire qu'il y a une évolution absolument incroyable au niveau de l'environnement, des engagements sociaux et que si vous voulez faire des bonnes choses, vous pouvez tout à fait faire des bonnes choses. Si par contre vous n'avez pas envie de vous y intéresser à tout ce que je viens de dire, évidemment, vous pouvez faire des choses très bas de gamme et dans des conditions absolument horribles. Mais je n'ai pas besoin d'aller en Chine pour faire ça. Je peux traverser la frontière en Italie, je peux le faire, je peux le faire prendre. Je ne peux peut-être pas le faire en France, mais en Italie enfin, les pays latins aussi, on peut faire des choses horribles et en pays de l'Est aussi. Donc j'essaie d'expliquer aussi à mes clients que ce sont un peu ces clichés à 2 balles, ça ne sert pas à grand-chose. C'est mieux réfléchir en termes d'intelligence globale pas forcément au niveau de la couleur de peau l'origine du fournisseur, mais plutôt de ce qu'il propose, comment il travaille, ce qu'il peut vous amener, comment on peut faire quelque chose d'intelligent et d'éthique avec un peu tous les gens sur terre. C'est un peu notre boulot, on participe à tout ça et c'est ça qui me fait plaisir, parce qu'on ne va pas se mentir, c'est un job qui n'est pas forcément le plus utile, le plus primordial dans le monde. A partir de là, moi je peux par le biais de mon business, éduquer, sensibiliser, expliquer que on peut faire des choses très bien à travers le monde. Et puis, nous aussi former de l'autre côté, les fournisseurs, leur demander de remplir certaines conditions et step by step les faire progresser et faire évoluer pour qu'eux aussi ils se rendent compte que c'est possible et qu'on peut le faire et que tout marche bien quoi.

Thomas Tiffany : Comment votre entreprise mesure-t-elle l'impact de ses efforts en matière de diversité et d'inclusion ?

Lionel Zingaro : On ne les mesure pas forcément parce qu'on est une petite boîte. Ce genre de statistiques d'analyse, ça va être plutôt dans les grandes boîtes qui vont aussi de les réutiliser sous forme de communication ou bien de montrer qu'ils sont bien et qu'ils sont intéressants en termes de management. Moi, je n'ai pas forcément besoin de l'analyser ou de mesurer parce qu'il fait partie de nous en fait. C'est vrai que je n'ai pas forcément de couleur de peau différente ou autre, à part asiatique mais on ne choisit pas. Ça veut dire qu'à un moment donné, il y a des candidats qui viennent, ils ne viennent pas. Peut-être qu'on pourrait avoir un peu plus de diversité mais je n'ai pas envie de fixer comme une sorte d'impératif. La vie amènera ce qu'elle amène et on verra bien. Je ne fais pas forcément de mesure par rapport à ça.

Thomas Tiffany : Comment votre entreprise favorise l'inclusion pour les groupes sous-représentés ?

Lionel Zingaro : Ça, c'est typiquement le genre de question qu'on a dans la certification B Corp. Etant une petite boîte, je n'ai pas besoin de faire une promotion par rapport à ça parce qu'on reste une boîte très discrète, je ne vais pas vraiment de com, et je n'irai pas crier sur les toits que je suis ouvert à toute la diversité existante sur terre et que je suis prêt à prendre n'importe quel type de profil. En fait, on le fait par le biais de nos annonces et après on le fait surtout par le biais de notre engagement quotidien. Ça veut dire qu'il n'y aura pas de restrictions par rapport aux personnes qu'on engage, ou de style de gens qu'on engage. Si un jour, j'ai avoir quelqu'un qui fait partie de ces groupes-là, on va dire sous représentés, tant mieux. Maintenant, c'est vrai qu'on pourrait plus penser à in fine et si on a les moyens, si on a des ressources, plutôt de favoriser peut-être un poste avec quelqu'un qui est peut-être réfugié ou qui ne trouve pas facilement du job qu'on pourrait aider. Moi, ce serait plus dans cet état d'esprit là que je verrai quelque chose de faisable. Malheureusement, comme tout le monde, on manque de temps pour faire les choses bien et de ressources. J'espère qu'on pourra faire des choses bien, mais surtout je pense qu'on va le faire tous les jours.

Thomas Tiffany : Comment votre entreprise sensibilise-t-elle ses employés à la diversité et à l'inclusion ?

Lionel Zingaro : On a fait des documents cadres en fait qui doivent signer. À chaque nouvelle embauche, ces documents leur sont aussi envoyés, ils doivent lire et les signer. Donc, on parle d'un code de déontologie, d'éthique et de corruption. On parle dans le code d'inclusion, de diversité, on parle de non-discrimination aussi. Dès qu'ils arrivent, ils sont vraiment au courant qu'il y a un regard là-dessus, qu'il y a une ouverture d'esprit, que tout est transparent et tout le monde peut s'exprimer s'il y a quelconque problème. Après, franchement, quand vous arrivez dans la boîte, vous comprenez tout de suite que tout est assez ouvert et je ne dirais pas qu'elle dénote par rapport aux emplois classiques, mais un petit peu quand même. Il y a plus de boîtes qu'avant, qui sont comme nous, surtout des petites boîtes. Je pense que l'employé comprend tout de suite qu'il y a une sorte de l'ouverture et puis que ce genre de chose ne va pas forcément arriver. Mais c'est vrai que c'est facile à gérer comme vous êtes 12, ça doit être beaucoup moins facile à gérer quand vous êtes une centaine, voire des milliers. Donc nous, on a peut-être moins cette problématique-là vu qu'on est dans ce style-là d'esprit. Il y a quand même toute cette documentation qui existe.

Thomas Tiffany : En parlant de discrimination, je voulais savoir quelles sont les mesures que votre entreprise prend pour prévenir la discrimination et le harcèlement dans le milieu du travail ?

Lionel Zingaro : Dans ces documents-là, il est noté un peu tout le processus qu'ils peuvent à tout moment faire part d'un problème lié à la discrimination ou le harcèlement ou autre, que ce sera pris en compte que de toute façon, l'employé ne sera pas pénalisé par rapport à ça. Donc y a tout un engagement, on va dire pour protéger la personne qui va avoir un problème ou qui va émettre un souci ou les whistleblowers ou ce genre de choses au niveau de la protection, au niveau aussi de la communication que ça va être pris en compte, que ça va être analysé, qui va ça va discuter. En fait, par le biais de ces documents, les documents qui sont informatiques, mais aussi des documents qui sont sécurisants pour les employés. Ça veut dire qu'on s'engage, nous, c'est signé par nous, ça fait partie de notre code de notre certification, donc on s'engage à respecter ça et à vraiment protéger et prévenir toute forme de discrimination et de harcèlement.

Thomas Tiffany : Comment l'entreprise aborde la thématique de la grossesse ?

Lionel Zingaro : Pour rien vous cacher, ça n'est pas quelque chose qui me faisait très plaisir les premières années. Mais voilà, au fur et à mesure du temps, on s'organise, on se débrouille. Maintenant, je trouve ça génial parce que je suis content pour mes employés. Maintenant, c'est sûr que c'est toujours un défi pour une petite boîte comme nous, ça veut dire qu'à contrario aux grosses boîtes, on ne peut pas se permettre d'engager tout de suite quelqu'un qui remplace de former, d'avoir les ressources nécessaires et tout ça. Donc en général, si on se débrouille un petit peu à l'interne. Je n'ai eu jamais une maman qui n'est pas revenue, donc elles reviennent toutes et surtout, ça rejoint un petit peu le début de notre discussion, je vais favoriser ça. Ça veut dire qu'elles sont flexibles autant avant, pendant, après, elles veulent revenir plus tard. Enfin voilà, pour moi y a aucun souci, on se débrouille surtout communication, transparence des 2 côtés parce que si la maman me cache des choses après, c'est moins drôle évidemment. Mais elle sait que je suis là, elle sent que je suis ouvert à la discussion, donc fondamentalement on discute, elle me dit un petit peu comment elle voit la chose. Il y a aussi l'avant grossesse et l'après grossesse. En général, après elles ont plus envie de rester un petit moment qu'avant. Et puis je leur facilite le plus possible, tout ce processus et quand elles reviennent en général, j'ai toujours trouvé un moyen de garder la personne en temps partiel pour qu'elle puisse profiter les premières années et ensuite on met les choses un petit peu à niveaux. Ça dépend de la personne, si elle va être plus maman qu'employé ou inversement donc pour favoriser, vraiment écouter, discuter et puis trouver parce qu'il y a toujours des solutions. Puis s'il n'y a pas de solution, on se met d'accord mais ce n'est jamais arrivé.

Thomas Tiffany : Vous m'avez déjà parlé de vos fournisseurs, mais je voulais parler un peu plus des critères, comment vous les sélectionnez ?

Lionel Zingaro : On travaille un peu à travers le monde. Évidemment, on travaille aussi en Europe, mais c'est plus pour des produits à valeur ajoutée parce que c'est plus facile de travailler en Europe. Mais globalement, les fournisseurs, ils doivent fournir un produit de qualité qui répond à nos exigences. À partir de là, on veut une certaine

transparence. On a un processus de production qui est assez complexe, qui demande beaucoup de phases de contrôle au niveau du produit en lui-même. Donc il faut déjà que le fournisseur soit d'accord de travailler et d'être assez transparent et de nous donner un petit peu les éléments qu'on demande en termes de contrôle de production, échantillon réel, photo, etc. On fait une qualité contrôle sur chacune de nos productions. Donc ça il faut aussi l'accepter. En Europe, c'est moins le cas qu'en Asie. Ensuite, on va évidemment regarder les audits, on va évidemment regarder les certifications, on va évidemment regarder la transparence. Au début de chaque relation, il y a quand même tout un travail d'analyse qui ne fait pas souvent plaisir. Mais ça permet aussi de faire le tri entre ceux qui ont vraiment une volonté, un engagement, et ceux qui font ça un petit peu en façade, greenwashing ou marketing washing. On a toute une phase de contrôle, on analyse vraiment les personnes qui on travaille et puis évidemment dans le meilleur des cas, on aime bien avoir quelqu'un en face qui est cool. C'est culturel, il y a différentes cultures, différentes manières de procéder, donc ça, il faut accepter aussi.

Thomas Tiffany : Et les autres intermédiaires ? Vous les sélectionnez sur les mêmes critères ?

Lionel Zingaro : Oui, parce que les autres intermédiaires, on ne va pas en avoir énormément. On travaille aussi avec des ateliers de réinsertion. On travaille aussi avec des ateliers qui amènent un avantage sociétal donc voilà, globalement ça fait partie de nous en fait. C'est difficile à savoir dès le début, mais on ne va pas travailler des gens qui ne respectent pas un petit peu nos valeurs.

Thomas Tiffany : Maintenant, je vais parler un peu plus de communication, alors comment est-ce que vous communiquez avec vos clients, comment vous avez choisi les mots pour communiquer avec eux ?

Lionel Zingaro : Je ne vous cache pas que la certification B Corp c'est vraiment une sorte de légitimité, ce qui nous apporte beaucoup. Comme je vous ai dit, on a de la chance, on a une petite boîte dans un secteur de niche, donc on sélectionne pas mal les clients avec qui on travaille. À partir de là, ils nous connaissent maintenant, ils savent quel positionnement on a pris et quels engagements on respecte et donc on ne communique pas tant que ça. On va communiquer en live avec eux tout le temps. On se positionnant, en leur disant comment on voit les choses, en les conseillant, en essayant de faire qu'ils soient sensibilisés parce qu'on leur raconte. En termes de com externe, on ne fait pas grand chose. On a une newsletter tous les trimestres, on a un blog sur notre site qui est vraiment assez cool et puis qui permet aussi à nos clients d'aller s'informer. On a fait des glossaires aussi qui sont hyper cool pour vraiment être plus informatique et transparent possible pour que nos clients comprennent tout ce qu'on leur raconte. On va participer aux campagnes de B Corp. On a participé à la campagne qu'ils ont faite ce début d'année pour promouvoir le fonctionnement et l'environnement, l'univers B Corp. On va relayer toutes ces campagnes. Mais, nous globalement on n'a pas encore la taille nécessaire étant donné qu'on est dans un marché où on sélectionne vraiment nos clients, moi ça ne me sert à rien de travailler avec tout le monde parce qu'en fait on a vraiment une manière de travailler qui s'adresse plutôt aux gros. Je n'ai pas besoin d'être visible de tout le monde. Donc on sélectionne pas mal les gens avec qui on travaille. Pour répondre un petit peu à vos questions d'avant, il y a aussi des gros clients avec qui ça ne s'est pas bien passé, ils n'ont pas été corrects, ils n'ont pas été respectueux, même s'ils s'appellent des super noms, on ne travaille plus avec. Il ne faut pas se leurrer, je veux dire, il y a plein de blabla, on signe plein de contrats, on signe plein de magnifiques documents, après le débat sur le terrain, c'est une autre histoire. Donc ça, on doit l'accepter, c'est normal, mais il y a aussi une manière, des valeurs qui sont hyper importantes et si on sent qu'on travaille des gens qui ne respectent pas ce fait là, bah voilà.

Thomas Tiffany : Comment l'entreprise ou vous-mêmes fait pour mettre en avant toutes les femmes ?

Lionel Zingaro : Bah j'en ai 11, c'est déjà pas mal. Maintenant j'ai engagé récemment une personne qui s'occupe vraiment du RSE. Donc ça me soulage énormément et surtout, ça nous permet d'avancer sur ces thématiques-là. Donc elle va vraiment nous permettre aussi de dépasser certaines limites et de pouvoir participer à des choses un petit peu plus caritatives, un petit peu plus associatif. On est lié aussi au Swiss Triple Impact avec les 17 engagements développement durable de l'ONU. La femme en fait partie et c'est aussi un des ODD qu'on a mis en valeur et sur lequel on veut travailler donc. Pour l'instant, je dirais qu'à part offrir à mes 11 collaboratrices un

environnement de travail hyper flexible et hyper avantageux pour elles, on ne fait pas grand chose, mais ça va venir. On a envie de soutenir des associations, des choses qui œuvrent en faveur de la femme.

Thomas Tiffany : Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels sera confrontée votre entreprise d'ici à 10 ans ?

Lionel Zingaro : Je n'estime pas qu'il y ait vraiment de défi par rapport à ça pour nous. Vu qu'on est dans ce schéma là et qu'on apprécie. Le défi, ce sera peut-être de dépasser un peu certaines limites qu'on a en termes de ressources et le timing. Et puis de trouver un moyen de favoriser encore un peu plus tout cet aspect-là. Ça veut dire de peut-être proposer, comme je vous ai dit un peu, un post à quelqu'un qui est réfugié ou à quelqu'un qui est handicapé ou à quelqu'un qui fait partie de ces groupes dont on parlait avant, d'être encore un petit peu plus intégrer de manière sociale sur ce plan-là. Ça sera peut-être un défi, c'est de trouver comment faire les ressources pour le faire in fine. Si on peut le faire, on le fera.

Thomas Tiffany : Je vous remercie.

Lionel Zingaro : Merci à vous.

Entretien avec Monsieur Arthur Brault – CHEG GOURMET

Le 04 juillet 2023

Thomas Tiffany : Je voulais vous remercier d'avoir accepté de participer à mon projet. Est-ce que vous pouvez commencer par vous présenter, s'il vous plaît ?

Arthur Brault : Je vais me présenter puis présenter la société rapidement. Chef Gourmet, c'est une société que j'ai créée il y a 11, 12 ans. Notre métier est d'importer, de sourcer et de distribuer des produits de boulangerie, viennoiserie, pâtisserie. Nous sourçons nos produits soit à l'étranger, soit en Suisse et les distribuons à nos clients qui sont principalement des hôtels, des restaurants et des restaurants d'entreprise. On travaille aussi avec quelques boulangers, quelques chaînes de supermarché. Mais le principal type de clientèle, ce sont les hôtels et les restaurants du 3 étoiles aux 5 étoiles Palace. On a une équipe de 6 personnes sur le terrain, des vendeurs qui sont répartis sur l'ensemble du territoire Suisse, 3 en Suisse alémanique, et 3 sur la Suisse romande. Et ensuite au bureau, on a 2 personnes pour la partie administration des ventes, ou prise de commande, relation avec notre prestataire logistique pour les livraisons, et cetera. Une personne, qui va arriver le mois prochain, pour tout ce qui est approvisionnement et achat, une personne à la comptabilité et 2 personnes en temps partiel sur le marketing. Donc ça, l'équipe Chef Gourmet présenter rapidement.

Thomas Tiffany : D'accord. Et est-ce que vous pouvez vous présenter ? me dire votre âge ? quelle formation vous avez suivie ?

Arthur Brault : J'ai 44 ans, j'ai suivi une formation de juriste dans un premier temps, en université de droit. Et puis j'ai ensuite fait une école de commerce en France, Sup de Co de Toulouse. J'ai toujours travaillé autour de l'hôtellerie et de la restauration. Ensuite, j'ai travaillé rapidement pour le groupe Accor en fusion-acquisition et puis c'était le moment où il y a les avions qui sont tombés dans les Gratte-ciel à New York, dans les tours. Et je suis parti un peu par hasard à Dubaï où j'ai créé une société d'importation et distribution de café. La marque Malongo qui est fabriquée en France et qui était un pionnier dans le développement durable et dans le commerce circulaire avec les petits producteurs, le commerce équitable, comme on l'appelait à l'époque. J'ai fait ça pendant 3 ans et après je suis rentré en Europe pour bosser pour la société Bridor où j'étais directeur pour le Nord et l'Est de l'Europe pendant 5 ans. Après ces 5 années, j'ai eu l'opportunité de devenir le distributeur de Bridor pour la Suisse. On avait un problème de distribution sur le territoire suisse. Et c'est là où j'ai créé ma société Chef Gourmet, pour distribuer les produits Bridor et ensuite d'autres produits qui sont venus s'agréger un petit peu à notre offre.

Thomas Tiffany : D'accord. Quel est le domaine d'activité de l'entreprise ?

Arthur Brault : C'est de la boulangerie, les produits de boulangerie surgelés.

Thomas Tiffany : Pourquoi avez-vous décidé de créer cette entreprise ?

Arthur Brault : J'ai eu la chance de créer ma première société très jeune à Dubaï, donc forcément, ça me faisait moins peur. Moi, je savais que j'étais entrepreneur, ça c'est clair. Et puis je ne voulais pas être comme toutes ces personnes qui arrivent à 45, 50 ans et qui disent moi, j'avais l'âme d'un entrepreneur, mais je n'ai jamais eu l'occasion. Les occasions, ça se crée, ça se prend donc voilà. Moi, je sais que je voulais faire ça. Je suis resté 5 ans salarié, le temps de me marier, d'avoir mes enfants et je suis retombé dans l'entrepreneuriat juste après.

Thomas Tiffany : D'accord. Comment qualifiez-vous votre style de management ?

Arthur Brault : Je pense déjà qu'il faut dissocier 2 choses. Le métier d'entrepreneur qui est de créer une société, de la développer ; qui se terminera pour moi le jour où la société tournera sans moi. Donc ça, c'était déjà l'objectif avant le COVID. Forcément, pendant le COVID, il a fallu reprendre les choses en main. Mais je suis en train de me préparer, justement pour sortir de l'aspect opérationnel. Le premier travail d'entrepreneur, c'est celui vraiment de créer, de développer et d'arriver à ce que la société tourne sans l'entrepreneur, ça c'est la dernière phrase dans laquelle je suis aujourd'hui. Après, il y a un autre métier qui est celui de dirigeant, de manager. Moi je ne suis pas un bon manager, je n'aime pas ça et donc j'ai un mode de management qui est très particulier parce que je laisse les gens extrêmement autonomes autour de moi, donc j'ai besoin d'avoir une grande confiance dans les personnes qui bossent avec moi et il faut qu'elles soient complètement autonomes, c'est à dire que, je ne vais pas surveiller, je ne vais pas cliquer le nombre de visites de mes commerciaux, et cetera. Ce qui m'intéresse, c'est que l'ensemble de la société tire chacun de ses membres vers un objectif commun.

Tout d'abord parce que je crois, ce sont ces types de management basés sur la liberté individuelle beaucoup qui sont le plus performants ; mais également car n'aimant pas surveiller et encadrer mes équipes, c'est le type de management qui me convient le mieux. On se donne des objectifs globaux et puis après libre à chacun de trouver la bonne voie pour y arriver. J'ai l'exemple chez les commerciaux, j'ai des commerciaux avec des profils et des modes de fonctionnement complètement différents et puis on se rend compte que, à partir du moment où les personnes sont motivées, les résultats sur le long terme sont assez identiques en fait. Il y a des sociétés dans lesquelles on va demander un certain nombre de visites par jour aux commerciaux. Moi, j'ai toujours préféré la qualité à la quantité. C'est à dire que prendre plus de temps pour mieux faire les choses et puis après se dire que si on les fait bien, derrière, c'est le réseau qui va compter. Il y a un chef qui va parler à un autre chef qui va parler à un autre chef. Et puis c'est comme ça qu'on recrute des clients et qu'on se développe. Donc voilà, je laisse beaucoup, beaucoup d'autonomie et le mode de management, c'est vraiment faire confiance aux gens.

Thomas Tiffany : D'accord. Comment sont prises les décisions au sein de l'entreprise ? qui participe ? qui a le dernier mot ?

Arthur Brault : Alors là encore, il y a 2 choses, il y a effectivement l'aspect opérationnel de l'entreprise, avec les décisions qui se prennent chacune dans son secteur d'activité, les décisions quotidiennes se prennent par chaque personne qui est en charge de son propre domaine. Exemple, on a une personne en qui est arrivée pour s'occuper des réseaux sociaux dans la société, elle a 23 ans. Maintenant, elle va me demander mon avis, alors je lui donne mon avis. Et puis à la fin je lui explique que mon avis n'importe finalement peu, c'est celui de nos futurs clients qui est le plus important. Et elle sait beaucoup mieux que moi comment fonctionnent les réseaux, les messages qu'il faut envoyer, la façon de les envoyer, et cetera. Donc chacun dans son domaine de compétence, a beaucoup, beaucoup d'autonomie, ça c'est clair, y compris au niveau décisionnel. Et puis après, pour les décisions qui engagent l'ensemble de la société, là, on a un conseil d'administration qui se réunit une fois par trimestre et dedans il y a des administrateurs indépendants, il y a également un représentant de l'équipe opérationnelle élu tous les ans, pour les représenter au sein du Conseil d'administration. Et là, les plus grandes décisions vont être prises comme les recrutements, comme le budget, comme les moyens qu'on va mettre en place. Sachant qu'à la fin la société m'appartient donc les plus grosses décisions in fine vont être prises par moi. Mais après il y a beaucoup de sujets qui ont été abordés, ou ce n'est pas mon avis qui a primé un fine alors, je le donne en tant que dirigeant, en tant que propriétaire de l'entreprise mais il y a des sujets sur lesquels on m'a convaincu et où j'ai laissé faire ou même si je n'étais pas convaincu, j'ai laissé faire parce que finalement il n'y a pas que mon avis qui compte quoi.

Typiquement un des sujets : le télétravail. Au départ, je ne suis pas un gros fan du télétravail. Suite à des discussions, on a installé l'équivalent d'un jour et demi par semaine bien que je sois très méfiant et très sceptique par rapport au télétravail car je crois beaucoup à toute la communication informelle au sein d'une équipe. Cette communication informelle intervient quand on échange au bureau, quand on prend un café, quand on déjeune. Pour moi, c'est capital dans une entreprise et ça, ce sont des choses qu'on n'a pas via teams ou au téléphone.

Thomas Tiffany : Est-ce que vous avez pu constater que les femmes sont confrontées à certains défis dans votre entreprise ?

Arthur Brault : Oui, effectivement. On a été confronté à certains défis propres sexe féminin.

Thomas Tiffany : Est-ce que vous pouvez m'en dire plus ?

Arthur Brault : Typiquement, une femme qui est rentrée de congé mat' qui allaitait, on a dû s'adapter et mettre en place un mode pour qu'elle puisse tirer son lait en étant tranquille et cetera. Ce n'est pas forcément quelque chose que j'avais prévu, c'est sur une période donnée assez courte. On a modifié ses horaires de travail à ce moment-là. On a aussi autorisé les mamans à modifier leurs horaires de travail, justement pour pouvoir assurer des conduites à l'école, et cetera. On a fait pas mal de choses. J'ai même recruté une personne qui m'a annoncé au dernier entretien qu'elle était enceinte et elle n'était pas du tout obligée de le faire. Elle était très ennuyée, elle me dit « voilà je dois vous le dire si jamais je dois venir bosser pour vous, je viens d'apprendre que je suis enceinte ». D'abord elle n'y peut rien et deuxièmement une personne qui va me le dire alors qu'elle n'est absolument pas obligée au dernier entretien, c'est une personne en qui j'aurais confiance tout le temps où elle sera chez moi.

Thomas Tiffany : Comment l'entreprise encourage-t-elle la diversité et l'inclusion en pratique ?

Arthur Brault : Encore une fois, il faut définir à mon avis un peu mieux l'inclusion, savoir ce dont on parle. D'abord par une politique très claire de non-ségrégation. On a des origines différentes au sein de la société, mais il n'y a pas non plus de discrimination positive. C'est-à-dire qu'on ne cherche pas à avoir une personne de couleur, une personne homosexuelle, une personne transgenre... En revanche, ce sont des sujets qui ne sont absolument pas abordés lors des entretiens d'embauche parce que ce n'est pas un critère qui définit, à mon avis, les capacités professionnelles des personnes.

Thomas Tiffany : Comment votre entreprise définit-elle la diversité, l'équité et l'inclusion ?

Arthur Brault : Alors, la diversité, c'est vraiment d'avoir des personnes de religion, de provenance, de nationalités différentes et d'âges différents aussi, c'est quelque chose d'important qu'on oublie souvent. Mais la diversité, c'est aussi voir des âges différents. Au sein de la société on a des personnes âgées de 23 à 70 ans bientôt.

S'agissant de l'inclusion, il reste du travail à faire, alors de notre côté c'est sûr, mais aussi du côté des associations et du gouvernement, il nous est arrivé plusieurs fois nous dire « tiens, il y a des postes typiquement où on pourrait avoir une personne en situation de handicap, et cetera, et ce n'est pas si simple d'entrer en contact avec les associations ou par l'ORP avec des personnes en situation de handicap ». Mais, on a eu des postes où on aurait souhaité l'ouvrir et où finalement on n'a pas eu de candidature. Donc voilà, diversité, inclusion et vous m'avez dit le 3^{ème} ?

Thomas Tiffany : Équité.

Arthur Brault : Alors l'équité, c'est le fait de ne pas discriminer au niveau sexuel, au niveau des salaires, des postes... Et ça, je pense qu'on est très bon là-dessus, clairement. Puisqu'on a des responsables pôles qui sont ; d'abord, on a plus de femmes que d'hommes dans l'entreprise, ça c'est clair, y compris au poste de responsabilité, on a des femmes qui ont eu des enfants et qui ont été promues enfin bon voilà, je pense que ce n'est pas un sujet chez nous et on s'adapte.

Thomas Tiffany : D'accord. Est-ce que vous pouvez me parler un peu plus des difficultés que vous avez rencontrées quand vous avez ouvert des postes et que vous aviez voulu embaucher des personnes en situation de handicap ?

Arthur Brault : Notamment sur les postes de bureau, en plus, on a un bureau qui est vraiment adapté pour ça, on est de plein pied au rez-de-chaussée. Et puis pour tout type de handicap, on a une équipe qui est là, qui est présente, et cetera, et on a des postes typiquement qui pourraient être adaptés. Et on s'est posé la question et ce n'est pas si facile de trouver les interlocuteurs et les personnes et à l'inverse on n'a jamais été démarché pour savoir si on pouvait inclure des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise. C'est à dire que

clairement, demain j'ai un poste, d'ailleurs, on va en avoir un qui correspond dans quelques mois, je ne sais pas à qui m'adresser si on veut ouvrir ce poste.

Thomas Tiffany : D'accord. Quels sont les défis auxquels votre entreprise a-t-elle été confrontée en matière de diversité et d'inclusion, et comment les a-t-elle surmontés ?

Arthur Brault : Alors des défis, des cas spéciaux, on n'en a pas, je n'en ai pas en tête, honnêtement. Voilà, on a des profils très variés dans l'entreprise, mais ça n'a jamais été un souci en tant que tel. Moi je crois beaucoup à la diversité des personnes parce que je trouve ça enrichissant. Mais des grands défis par rapport à ça, non. On a eu des défis au quotidien comme je vous disais, des questions d'allaitement, des questions de congés maternité, des questions de santé aussi parce qu'on a des personnes pour être gravement malades. Mais des grands défis, non, je ne vois pas de grands défis, ou alors je les ai pas pris comme tel.

Thomas Tiffany : Comment votre entreprise mesure-t-elle l'impact de ses efforts en matière de diversité et d'inclusion ?

Arthur Brault : On le mesure dans le cadre de notre certification B Corp depuis un peu plus d'un an maintenant. On suit en fait la diversité homme-femme, notamment au niveau des postes de direction. Sachant que, et ça c'est une décision collective, on n'a jamais voulu faire de discrimination positive, c'est à dire qu'on n'a jamais réservé un poste à un homme ou à une femme. En revanche, on a des origines différentes dans la société et effectivement on monitore de façon annuelle pour s'assurer que répondons aux engagements pris.

Thomas Tiffany : Comment votre entreprise sensibilise-t-elle ses employés à la diversité et à l'inclusion ?

Arthur Brault : Par la mise en place d'une charte justement, notamment au niveau des recrutements, qui a été transmise à l'ensemble de l'équipe. Aussi, par un règlement qui inclut des obligations comportementales de l'ensemble des salariés de l'entreprise. On a une charte dans laquelle les collaborateurs s'engagent à un certain nombre de choses et notamment, que ce soit dans le recrutement, mais également dans les relations avec les clients ou les fournisseurs, de ne pas avoir de comportements qui puissent être aperçus que non-alignés avec nos valeurs.

Thomas Tiffany : D'accord. Quelles sont les mesures que l'entreprise prend pour prévenir la discrimination et le harcèlement dans le milieu du travail ?

Arthur Brault : Pareil, il y a des engagements des collaborateurs. Il y a une charte dans laquelle on s'engage à ne pas agir de façon discriminatoire. On fait très attention aussi à tout ce qui est « droit à la déconnexion » de l'ensemble des salariés, notamment pendant les congés. Et on n'a pas eu de cas, on fait attention, je ne dis pas que ça n'arrivera pas, attention, mais aujourd'hui on est très loin de ces sujets au sein de l'entreprise, au sein des collaborateurs.

Thomas Tiffany : Comment l'entreprise gère-t-elle les situations de conflit liées à la diversité et à l'inclusion ?

Arthur Brault : On n'en a pas eu, les seules situations de conflit qu'on a pu avoir c'est plutôt générationnel. Mais, je ne suis pas sûr que ça avait des liens directs avec l'âge. Parce qu'encore une fois, j'ai inclus l'âge dans la diversité. En général, très honnêtement, je réunis les personnes concernées et surtout je les renvoie à leur responsabilité propre l'une en face de l'autre, mais on n'a jamais eu de pas non plus où l'inclusion et la diversité était un sujet, quoi.

Thomas Tiffany : Vous en avez déjà un peu parlé. Comment l'entreprise aborde la thématique de la grossesse ?

Arthur Brault : Comme un vrai sujet organisationnel dans l'entreprise. Soit on dit « oui oui, on fait tout bien » et puis on continue à faire en sorte de ne pas être concerné par le problème, soit on dit « je refuse que ce soit un critère de sélection » et on s'organise en conséquence. Je vous ai donné l'exemple tout à l'heure, je refuse de ne pas embaucher quelqu'un parce qu'elle m'annonce qu'elle est enceinte. Et dans ces cas-là, il y a quand même dans une boîte d'une dizaine de personnes comme nous. C'est un vrai sujet parce qu'il faut combler le poste et c'est très difficile puisque par définition de la personne qui va venir n'est pas former. Donc il va falloir finalement l'embaucher plus longtemps pour qu'elle se forme dans un premier temps. Et sachant qu'il n'y a pas forcément de poste à la fin et qu'on est dans un pays où il y a moins de 2% de chômage, donc c'est un sujet important. Maintenant, voilà, nous on a une action volontariste de se dire « On sait que ça va poser des questions, ça peut même poser des soucis pour l'entreprise, mais maintenant, on s'est engagé et on poursuit là-dessus à ce que ce ne soit pas un sujet au niveau du recrutement ». Et, je pense que ça ne l'est pas et il y a des cas qui le prouvent. Mais ce sujet est compliqué, parce que dans des entreprises de notre taille, il y en a beaucoup qui vont vous dire ce n'est pas un sujet et puis finalement, quand on regarde les recrutements il n'y a pas une femme entre 25 ou 40 ans qui soient embauchées. Ou alors on fait l'inverse, on décide que ce n'est pas un sujet au moment du recrutement mais c'est faux de dire que ce n'est pas un après. C'est un sujet, pour l'entreprise qui n'est pas simple à gérer. Donc on fait au mieux et on n'est pas parfait mais au moins on ne va pas refuser d'embaucher quelqu'un parce qu'il y a un risque de grossesse dans les 3 ans à venir.

Thomas Tiffany : Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ? quels critères ? et les autres intermédiaires ?

Arthur Brault : On a mis en place une charte des fournisseurs afin de s'assurer que nos fournisseurs et prestataires partagent nos valeurs et nos engagements RSE. Pour travailler avec Chef Gourmet nos fournisseurs doivent remplir des conditions sur leurs achats de matière première, c'est toujours le sujet parce qu'on sait très bien que nos fournisseurs ne vont pas employer des enfants ou qu'il n'y aura pas d'abus, mais derrière ils peuvent acheter des produits, en fait c'est une chaîne et c'est très difficile de prolonger jusqu'au bout. On a un certain nombre de garde-fous, notamment certaines certifications qu'on demande à nos fournisseurs et qui nous garantissent que ces entreprises partagent les mêmes valeurs que nous. Après, ce sont souvent des fournisseurs avec lesquels on travaille depuis longtemps. Et on suit ces sujets-là.

Après forcément, quand on a un fournisseur qui produit aux Philippines, on est forcément plus regardant et vigilants c'est certain. On fait plus attention que quand on commande en Suisse ou en France.

Thomas Tiffany : Comment vous communiquez avec vos clients ? comment avez-vous choisi les mots pour communiquer avec vos clients ?

Arthur Brault : Il y a 2 types de communication. Il y a la communication quotidienne avec nos représentants qui transmettent la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise.

Alors ça c'est pareil, toutes les sociétés l'ont faite. Chez nous, ce sont les collaborateurs qui ont mis ça en place, ce n'est pas moi qui ai décrété que la société avait une vision, une mission. J'ai donné mon avis comme d'autres. Mais ce sont vraiment des valeurs qui sont partagées par les collaborateurs. Donc, on a les commerciaux qui sont des relais, ça c'est sûr. Au niveau de la communication, c'est beaucoup sur les réseaux puisque maintenant, c'est par là que ça se passe. Nos clients sont principalement les chefs et les chefs pâtisseries des restaurants, des hôtels et ça se fait via les réseaux sociaux ou des salons professionnels.

Thomas Tiffany : Comment l'entreprise ou vous-même faites-vous pour mettre en avant toutes les femmes ?

Arthur Brault : Encore une fois, ce n'est pas vraiment un sujet. On a 2 femmes sur les 6 commerciaux, plus les 2 femmes au marketing. Donc si on prend l'équipe sales et marketing, c'est la moitié de l'équipe. Donc, elles sont mises en avant au même titre que les autres, c'est à dire s'il y a article, ce sont elles qui vont répondre aux journalistes et on a une enquête, et cetera sur ces sujets-là, honnêtement il faudrait pour leur demander.

Thomas Tiffany : Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels sera confrontée votre entreprise d'ici à 10 ans ?

Arthur Brault : La première chose, ça va être quand je vais passer la main au niveau opérationnel. C'est de s'assurer que la personne qui va diriger l'entreprise, qui va me remplacer partage les mêmes valeurs. C'est pour moi, le premier grand défi. Ensuite, le gros défi, je pense, ça va être de trouver la bonne balance entre le présentiel et le distanciel. Entre tout ce qui est outil numérique qui aide à un certain nombre de choses et l'importance de garder un contact humain physique.

Pour moi, ce sont vraiment les grands défis parce qu'aujourd'hui, on a des outils qui permettent aux mamans de bosser plus chez elle, ça c'est clair, d'adapter leurs horaires de travail, et cetera. Maintenant j'ai aussi eu des retours inversés, c'est à dire qu'il y a un moment où elles me disent « oui mais je suis finalement je suis trop à la maison et j'ai besoin aussi de ce SAS de décompression entre le boulot et la maison ». Moi, par exemple, je déteste bosser à la maison, c'est vraiment quelque chose que je n'aime pas, j'ai la chance d'habiter pas trop loin. Mais j'aime bien avoir 2 lieux distincts pour la vie privée et la vie professionnelle. Et je pense qu'il y a un côté pratique évident à travailler en distanciel. Mais il y a un risque fort de rupture des liens sociaux, notamment de tout ce qui est non formel.

Lorsque j'ai créé une entreprise, c'était bien entendu pour créer de la valeur, pour que ça fonctionne ; mais aussi pour que ce soit un lieu de liens sociaux. Et cette partie, je pense qu'il va falloir y être très attentif dans les prochaines années. De la même façon qu'en tant que père, je dois faire hyper gaffe à la façon dont les enfants gèrent leur téléphone et leurs liens sur les réseaux sociaux... Enfin, ce sont des nouveaux défis. Je crois et j'espère qu'il va y avoir un vrai mouvement dans les prochaines années de déconnexion. Ça, c'est quelque chose d'important. Aujourd'hui, on est ultra connecté. Je suis d'une génération où on est né sans, il n'y avait même pas de téléphone portable. Et puis on se retrouve aujourd'hui à être ultra connecté 100% de la journée et de la nuit. Or, il y a besoin, je pense humainement, de remettre des frontières et des barrières. Aujourd'hui, c'est plus compliqué. Les barrières sont beaucoup plus poreuses entre le temps de travail, le temps de privé, entre qu'est-ce qui est un coup de fil amical, qu'est-ce qu'un coup de fil professionnel ? Et je pense que c'est aussi une des raisons du nombre fréquent de burnout qu'on peut voir aujourd'hui.

Thomas Tiffany : Donc pour ces défis, vous faites un lien avec la diversité et l'inclusion.

Arthur Brault : Alors oui, parce qu'il faut toujours penser à la suite. C'est OK, on va ouvrir le télétravail, on va le développer. Mais quels sont les problèmes que ça peut poser derrière ? Et ça, c'est quelque chose qui va tellement vite aujourd'hui que souvent, on a tendance à voir tout blanc ou tout noir. Il faut déjà réfléchir au next step. Je pense qu'il y aura une demande pour revenir à un minimum de présentiel dans les entreprises d'abord. Il y a beaucoup de boîtes qui le font. Beaucoup de boîtes qui étaient pionnières dans le distanciel, dans le remote, qui sont en train de revenir avec 2-3 jours obligatoires parce qu'elles se sont rendu compte qu'à un moment, il y a une distension des liens sociaux et ça c'est quelque chose de capital aussi.

Thomas Tiffany : D'accord. Je vous remercie.

Arthur Brault : Je vous en prie.

ANNEXE XV – GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS AVEC LES MANAGERS ET LES RESPONSABLES D'ENTREPRISE

Thèmes	1 ^{er} entretien (Opaline - Responsable communication et marketing digital)	2 ^{ème} entretien (Crèche 1 - Directrice)
Le style de management	L'entreprise fonctionne selon la méthodologie du modèle de gouvernance de type horizontal. « Auto-management » : chaque employé est responsable de son secteur.	La direction et l'adjointe de direction ont un rôle de ressources pour les collaborateurs. L'avis des collaborateurs est important et a un poids. La direction donne des responsabilités, délègue certaines tâches : entretiens avec les parents, les achats, etc. La création de comités gérés par les collaborateurs. La direction a un droit de regard sur le budget.
Les prises de décisions	Généralement, toute l'équipe participe. Le stagiaire participe au processus décisionnel. Le directeur a le dernier mot en cas de conflit d'intérêt.	Les décisions institutionnelles sont prises par la direction. Pour les autres prises de décisions, des colloques sont organisés avec tout le personnel.
Les femmes en entreprise	L'entreprise a été créée par 2 femmes. C'est une entreprise féministe. Au cas par cas, tout se résout avec le dialogue en cas de grossesse. Il n'y a pas de politiques spécifiques. Pour le retour au travail, la personne décide si elle veut adapter son temps de travail. Plusieurs actions : - L'ambassadrice est une jeune skieuse valaisanne très connue - La participation à des tables rondes et à des conférences La participation à des événements comme la Journée Internationale des droits des femmes	Ce domaine est majoritairement féminin. Être un homme, peut être un obstacle à cause des préjugés. L'entreprise ne met pas plus en avant la femme que l'homme.
La D&I en entreprise	Le recrutement se fait de façon classique ; publication des annonces sur diverses plateformes LinkedIn, autres types de plateformes, par le bouche-à-oreille, etc. Le recrutement se base sur des compétences, des qualifications et les engagements sociaux et environnementaux. La transparence salariale et l'équité.	C'est de fait : accueil avec bienveillance et dans le respect. La reconnaissance des personnes comme faisant partie à part entière de l'équipe. L'entreprise ne mesure pas ses efforts en matière de D&I. L'accueil des enfants avec des besoins spécifiques, ce qui nécessite des moyens matériels et humains.

	<p>Le « flex time » : les employés peuvent gérer leur emploi du temps comme ils le souhaitent.</p> <p>Par le biais de la certification B Corp, ils mesurent l'impact positif et négatif de leurs activités (l'environnement, les employés, les clients, la communauté, la gouvernance), une fois tous les trois ans.</p> <p>Ils ont une offre d'emploi ouverte auprès l'Office régional de placement du Valais.</p> <p>Ils engagent seulement selon le dossier de candidature, indépendamment de tout autre critère.</p> <p>Adaptation des sorties en entreprise.</p> <p>Emploi du langage épïcène.</p>	
La prévention des discriminations et du harcèlement	Par la discussion, dans un premier temps. Puis, avec des sanctions.	<p>La création d'une charte du personnel.</p> <p>Le règlement indique que tout le monde est accueilli sans jugement et sans discrimination.</p> <p>Ces documents doivent être signés par tous les collaborateurs.</p> <p>Le harcèlement n'est pas accepté</p>
La sélection des fournisseurs	<p>Critères pour les fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La localisation - Entreprises « coup de cœur » <p>Critères pour les intermédiaires : Petites épiceries/magasins.</p>	<p>Critères pour les fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'engagement écologique <p>La qualité</p>
Les défis en matière de diversité et d'inclusion	<p>L'entreprise est connue pour ses méthodes novatrices en termes d'inclusion.</p> <p>La stratégie de l'entreprise a pris en compte l'OOD 5 : l'égalité des sexes et l'inclusion.</p> <p>L'accessibilité des bureaux pour toutes.</p>	Aucun défi n'est à déclarer.

Entretien avec Madame Eglantine Jamet – Artemia Executive

Le 31 mai 2023

Tiffany Thomas : Bonjour. Je vous remercie d'avoir accepté de participer à mon projet. Pouvez-vous vous présenter ?

Eglantine Jamet : Je suis Eglantine Jamet. Je suis spécialiste des questions de genres et diversité. Je suis Docteure en Sciences Sociales et co-fondatrice d'Artemia Executive. Ce dernier est un cabinet de recrutement et de conseil de cadres, spécialisé dans l'accompagnement des entreprises pour qu'il y ait plus de mixité dans les fonctions dirigeantes.

Tiffany Thomas : Quel est votre âge ?

Eglantine Jamet : J'ai 44 ans.

Tiffany Thomas : Quelle est votre formation ?

Eglantine Jamet : J'ai fait des études de langues et d'histoire anglaise. Je me suis spécialisée sur les questions de genre et de religion par rapport à l'accès des femmes à certaines fonctions dans les églises anglicanes. J'ai obtenu mon doctorat puis un poste de Maître de conférences à l'Université de Paris-Ouest Nanterre. J'y ai travaillé pendant plusieurs années en tant qu'enseignante et chercheuse. J'ai poursuivi mes recherches en lien avec le genre et différentes thématiques comme la maternité, le corps, l'accès aux postes à responsabilité, etc. Petit à petit, j'ai eu envie d'intervenir sur le terrain pour faire bouger les choses. J'ai d'abord cocréé une association en 2013 pour sensibiliser le grand public, notamment les enfants et les jeunes. Nous formons également les personnes qui travaillent avec les enfants et les jeunes sur les stéréotypes de genre pour éviter les inégalités qu'ils produisent. Ensuite, avec mon associée, nous avons décidé de s'intéresser au monde des entreprises. Nous avons uni des profils de compétences différentes pour créer une structure dédiée à ce projet.

Tiffany Thomas : Quelles est votre profession ?

Eglantine Jamet : Je suis co-directrice de l'entreprise Artemia Executive. Au quotidien, j'exerce un métier de consultante en recrutement et sur les sujets de genre et de diversité. Je donne des conférences et des formations. J'ai des missions de conseils auprès des organisations pour les aider dans leur réflexion et à agir dans ce sens.

Tiffany Thomas : Pourquoi avez-vous décidé de créer cette entreprise ?

Eglantine Jamet : Le but était de faire bouger les choses de manière concrètes et pragmatiques dans le monde professionnel. Il y a 5 ans, les entreprises commençaient à comprendre que la mixité leur était bénéfique, surtout dans les postes à responsabilité. Beaucoup d'études ont prouvé que cette dernière apportait beaucoup en termes d'innovation, de performance, et de gestion des risques, ce qui a éveillé l'intérêt des entreprises. Il faut être pragmatique, la justice sociale ne suffit pas. En effet, si les entreprises n'ont rien à gagner, elles n'ont pas intérêt à modifier leurs façons de faire. Donc, il faut démontrer qu'il peut y avoir un impact positif sur les résultats, la croissance, le positionnement de l'entreprise elle-même, ce qui est un premier avantage. Ensuite, on peut se dire que les entreprises qui ont un bon équilibre entre hommes et femmes dans les postes à responsabilités, sont celles qui ont réussi à avoir une gestion des talents la moins biaisée possible et qui ont réussi à faire évoluer en interne les gens qui ont les compétences pour les postes. En revanche, les entreprises dans lesquelles il y avait des

hommes et des femmes en début de carrière puis que des hommes à responsabilités, ce sont des entreprises qui ont subi des biais ou des éléments qui ont exclus les femmes ou ne les ont pas fait progresser de manière cohérente par rapport à leur potentiel. Donc, ce n'est pas étonnant de constater que celles qui ont pu bénéficier d'une bonne gestion des talents sont celles qui ont des postes à responsabilité à la fin de leur carrière. Pour résumer, il y a 5 ans, c'était le début de la prise de conscience de l'impact positif de la mixité et du discours affirmant qu'il était très difficile de trouver des femmes capables d'occuper des postes à responsabilités : elles n'ont pas envie, elles n'existent pas, etc. L'idée d'Artemia était de sortir des constats et d'amener une réflexion sur ce qu'on pouvait faire de concret pour changer les choses. Le recrutement au niveau des cadres supérieurs, de la direction et du conseil d'administration est un moyen efficace de changer l'équilibre des forces. Mais, le recrutement ne suffit pas car cela ne va pas être durable. En effet, le fait de nommer des femmes sans changer l'écosystème ne leur permettra pas de se sentir légitimes et de progresser à leur juste mesure. Nous recommandons aux entreprises de travailler en profondeur sur leur écosystème pour le rendre inclusif et que la mixité puisse évoluer naturellement.

Tiffany Thomas : Comment décrivez-vous l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ?

Eglantine Jamet : Pour moi, c'est un sujet qui ne devrait même pas exister car c'est une évidence. Mais, aujourd'hui, nous devons effectuer un travail particulier parce que ce n'est pas encore une évidence. Le monde n'est pas neutre, il favorise de manière inconsciente un certain nombre de catégories. En Suisse, les hommes sont favorisés sur les femmes, les personnes qui ont la peau blanche sont favorisées sur les autres, les personnes venant d'un milieu social aisé et qui ont fait des études supérieures sont favorisées sur les autres, etc. Si nous ne thématisons pas ces sujets de diversité et d'inclusion, que nous ne faisons pas prendre conscience aux gens que nous avons des biais, et que si nous n'y sommes pas attentifs, nous allons obligatoirement reproduire ces inégalités. Le travail de prise de conscience est essentiel. De plus, il ne faut pas rester bloqué sur une question de pourcentage ou multiplier les sujets, car cela nous empêche de mettre des actions en place. Ensuite, le sujet « homme-femme » doit être déconnecté des autres sujets. Certes, il y a des points communs sur les biais, sur l'inclusion et sur le respect. Mais, il faut noter que les femmes représentent la moitié de la population, ce n'est pas une minorité. On ne peut pas comparer ce sujet-là ou le mettre sur le même plan que d'autres sujets de la diversité. Cela dessert le sujet « homme-femme ». Par exemple, dans certaines entreprises américaines où il existe des départements de diversité et d'inclusion depuis de nombreuses années, la situation des femmes n'a pas évolué. Ce sujet est compliqué car il met en avant plusieurs défis : la garde des enfants et la sexualité (le harcèlement sexuel et le sexisme) ; et les entreprises évitent généralement de les confronter. Paradoxalement, il est plus facile de parler des autres sujets de la diversité, le sujet « homme-femme » crispe encore beaucoup d'entreprises. Les femmes représentent la moitié du réservoir de talents dont elles pourraient avoir besoin donc dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, il faut le prendre en considération. Je tiens à préciser qu'il ne faut pas hiérarchiser et que toutes les luttes sont importantes. Les moyens d'actions doivent être proportionnels au nombre de personnes concernées. Ils doivent également être cohérents. Par exemple, vouloir recruter des personnes en se basant sur des données personnelles (couleur de peau, religion, orientation sexuelle, etc.) n'est pas faisable et n'est pas légal. Alors que, vouloir recruter plus de femmes pour atteindre un meilleur équilibre est possible. Un dernier point, le sujet de la diversité et d'inclusion est trop souvent attribué aux RH et est minimisé. Les départements diversité et inclusion sont rarement transversaux, servent « d'alibi » pour l'image des entreprises mais ne mettent pas en place d'actions concrètes. Selon moi, il devrait être placé au cœur de la stratégie des entreprises. La première richesse des entreprises est leur personnel. S'ils se sentent bien au travail, ils sont plus performants. Et, cela permet aux entreprises d'attirer les talents, ce qui est un vrai enjeu.

Tiffany Thomas : Selon vous, quels sont les rôles des managers concernant la diversité et l'inclusion ?

Eglantine Jamet : Les managers doivent se former sur ces sujets. Actuellement, beaucoup de personnes ont un avis ou une opinion sur ces sujets liés à des expériences personnelles. La diversité et l'inclusion font souvent l'objet de polémiques, or il est important d'avoir une vision plus nuancée. Les managers doivent prendre conscience qu'ils ne sont pas spécialistes car il ne suffit pas de lire quelques articles sur le sujet ou de discuter informellement avec des proches que l'on peut le devenir. Se former leur permet de comprendre ces sujets. De plus, ils ont un devoir exemplarité. C'est un levier de management et de performance pour les organisations. Pour les convaincre, il faut adapter notre discours et leur démontrer les bénéfices.

Tiffany Thomas : Selon vous, quelles sont les étapes que vous recommandiez à une entreprise souhaitant élaborer une stratégie efficace en matière de diversité et d'inclusion ? les premiers pas importants ?

Eglantine Jamet : En premier, les entreprises doivent faire un état des lieux pour pouvoir analyser les points à améliorer et à partir de quand les problèmes surviennent. Par exemple, avec le sujet « homme-femme », l'entreprise peut regarder les chiffres au niveau global, au niveau hiérarchique, dans chaque département, aussi le nombre de recrutement, de promotion par année et faire des ratios. Cette analyse peut être plus fine. Par exemple, lors du recrutement pour un poste à responsabilité, les entreprises peuvent comptabiliser le nombre de candidatures envoyées par des hommes et des femmes. Ensuite, à partir de ces candidatures, savoir combien d'entre elles sont reçues et sélectionnées. Cela permet d'avoir des données chiffrées pour faire des statistiques, mais cela permet aussi de communiquer à l'interne et à l'externe sur la politique de conciliation de vie, sur le congé maternité, sur la flexibilité du temps de travail, sur le sexisme, etc. Artemia accompagne les entreprises dans cette étape. Elle nécessite une importante collecte de données quantitatives et qualitatives (entretiens). Après avoir fait le bilan, les entreprises doivent définir des objectifs en priorisant les sujets et en fixant un « timing » avec un rétroplanning. Mettre en place des KPIs sur ces sujets permet de mesurer le changement. Ensuite, le plus important est de savoir comment les entreprises vont communiquer cette démarche et donner du sens à la stratégie. La résistance au sein des entreprises peut réduire à néant tout le travail qui avait débuté (mauvaise compréhension des enjeux, peur du changement, etc.). Pour réduire ce risque, les équipes doivent être intégrées dans la définition des objectifs précis, réalistes et ambitieux.

Tiffany Thomas : Quelles sont les méthodes pour sensibiliser les employés à l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ?

Eglantine Jamet : Il existe des formations sur les biais. La question des biais permet de traiter de manière transversale tous les sujets de la diversité. Une fois que l'on a compris comment fonctionne un biais, comment il s'applique à une catégorie de personnes, le fait que tout le monde en a et que si on ne se rend pas en question, cela va influencer notre jugement et notre perception des autres. Il faut aussi former les employés sur le sexisme ordinaire et le harcèlement sexuel. Beaucoup de personnes ne sont pas au courant de la loi et qu'au-delà de la loi, ces dernières n'ont pas conscience qu'elles ont des comportements déplacés ou irrespectueux. Il est donc nécessaire de travailler sur l'empathie, de se mettre à la place des autres. Quand on ne respecte pas autrui, on va à l'encontre du sentiment d'appartenance et de la bienveillance sur le lieu de travail. Le bien-être au travail est un enjeu de santé. Les formations sont importantes mais elles ne suffisent pas car elles se concentrent sur l'individu. Il peut y avoir un élan collectif mais cela reste assez fragile parce que les gens retombent facilement dans leur quotidien et il y aura toujours de la résistance de certains. Donc, les processus doivent également être modifiés pour intégrer cette démarche dans la pratique quotidienne des équipes (processus de recrutement, de promotion et les outils des managers). Les organisations ont également une responsabilité d'offrir un cadre permettant de favoriser l'inclusion. L'exemple d'un cadre qui ne favorise pas l'inclusion : aucune modification des congés maternité, organisation des réunions à 7h30 du matin, un système décourage les hommes du temps-partiel. L'institution doit être cohérente avec les actions qu'elle met en place.

Tiffany Thomas : Selon vous, toute l'entreprise doit entamer une transformation ?

Eglantine Jamet : La cohérence est primordiale pour que l'impact soit important. Je parle de responsabilité individuelle, collective et institutionnelle.

Tiffany Thomas : Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place pour recruter et retenir des talents diversifiés ?

Eglantine Jamet : Au moment du recrutement, la communication autour du poste doit être réfléchie. Les entreprises peuvent proposer des postes à des profils plus atypiques ou venants d'autres domaines pour avoir plus de diversité. La culture et l'organisation du travail doivent être bienveillantes.

Tiffany Thomas : Comment les entreprises peuvent-elles établir une culture d'inclusion qui encourage la participation et l'engagement des employés ?

Eglantine Jamet : La direction doit être impliquée et engagée dans cette culture. Des actions cohérentes doivent être mises en place et éviter des « demi-mesures d'alibi ». Il y a 3 piliers : la question des biais, la prévention des discriminations et l'organisation du temps de travail.

Tiffany Thomas : Comment mesurer l'efficacité des efforts en matière de diversité et d'inclusion en entreprise ?

Eglantine Jamet : Il faut fixer des objectifs pour garder un cap et avoir des indicateurs pour mesurer le changement. C'est le principe de base de la gestion de projets. J'ai pu constater qu'il y avait une sorte de frilosité à traiter ce thème comme un autre car certains craignent de générer du changement.

Tiffany Thomas : A quel niveau avez-vous ressenti cette peur ? Au niveau des cadres dirigeants ?

Eglantine Jamet : Oui. Ils freinent car ils pensent que d'autres sujets sont plus importants. Ils mettent en avant leur manque de temps, d'argent et de ressources nécessaires à cette démarche. D'autres personnes résistent car elles pensent que tout va très bien et inconsciemment, elles ont peur de perdre leurs pouvoirs et leurs privilèges. Elles sont dans une situation confortable donc n'ont pas envie que cela change. Aujourd'hui, certains jeunes hommes sont en forte résistance face au sujet de mixité car ils pensent qu'ils n'auront plus aucune possibilité de faire carrière. Nous pensions que c'étaient certains hommes âgés qui avaient ce discours. Il y a une recomposition de la résistance qui est très préoccupante.

Tiffany Thomas : Quelles sont les méthodes les plus efficaces qu'une entreprise puisse utiliser pour gérer les conflits et les problèmes liés à la diversité et à l'inclusion en interne ?

Eglantine Jamet : Tout réside dans la communication. Le but n'est pas de favoriser une catégorie plutôt qu'une autre, mais de rééquilibrer un environnement qui n'est pas neutre, d'en avoir conscience, et d'être sûr que les personnes se sentent bien et progressent en fonction de leurs compétences et pas pour une autre raison. Aujourd'hui, peu de personnes sont promues grâce à leurs compétences, il y a une favoritisation d'une catégorie de personnes au détriment d'autres à cause des biais. Ensuite, il faut tenir le cap. A partir du moment où l'entreprise a décidé que c'était un élément stratégique, qui allait apporter quelque chose et être bénéfique pour toute l'entreprise, il faut expliquer, vulgariser. Il serait intéressant d'avoir des ambassadrices et ambassadeurs à l'interne formés sur ces sujets. Ils seraient des garants du changement et de la sensibilisation du reste des employés (ou un groupe de travail sur la diversité qui essaime). L'entreprise doit être très claire que sur quoi est tolérable ou non. Elle doit montrer que les choses ne sont pas faites d'une manière négative. Par exemple, dire que la compétition pour progresser sera un peu plus rude car elle se basera sur des éléments objectifs.

Tiffany Thomas : Comment une entreprise peut-elle identifier les biais inconscients et à les éliminer ? Vous aviez parlé des formations.

Eglantine Jamet : Oui. Il faut comprendre comment ils fonctionnent au niveau cognitif. Même en étant formés, nous aurons toujours des biais. Mais, cela permet de les repérer et de les désamorcer pour limiter leur influence dans notre management, le recrutement, la manière de travailler au quotidien. Les formations que nous offrons expliquent que les biais vont influencer nos décisions : avec qui nous avons envie de travailler, à qui nous allons confier un projet, à qui nous faisons confiance, qui nous identifions rapidement pour occuper un poste à responsabilité, etc. Il faut faire partie d'équipes les plus diverses possibles pour être confronté à différents biais et les identifier plus facilement.

Tiffany Thomas : Comment une entreprise peut-elle promouvoir la diversité et l'inclusion dans ses pratiques commerciales, notamment dans ses produits et services ?

Eglantine Jamet : C'est de la communication externe. Faire attention à l'affichage, aux rôles et aux personnes que l'on met en avant. Être attentif aux stéréotypes et aux discriminations. Cependant, il faut se méfier de l'extrême inverse et faire du « diversity washing ». La communication externe doit être cohérente avec la réalité des entreprises. Celles-ci ont une responsabilité de ne pas renforcer les clichés et les discriminations. Le comportement vis-à-vis des clients doit correspondre à la démarche mise en place à l'interne des entreprises.

Tiffany Thomas : Comment les changements dans les politiques publiques, les lois ou les normes culturelles affectent-ils les stratégies de diversité et d'inclusion en entreprise ?

Eglantine Jamet : S'il y avait moins d'inégalités dans les normes sociales, dans la structure de la société et des lois, les politiques de diversité et d'inclusion ne seraient pas autant nécessaires au sein des entreprises. Chaque sphère a une responsabilité donc l'entreprise doit agir pour réduire les inégalités sans renvoyer toute la faute sur la société. Si une politique publique familiale était mise en place avec un soutien aux parents (la construction de nouvelles crèches, de structures d'accueil, la modification du congé parental, etc.), cela affecterait positivement la stratégie des entreprises sur ces sujets. L'éducation des enfants reçoit encore beaucoup d'injonctions et de normes de genre. L'éducation, les lois, le marketing ont une grande responsabilité dans la véhiculation de stéréotypes de genre ou de race. Même si des changements au niveau politique auraient énormément impacts, cela n'est pas une excuse pour l'inaction des entreprises.

Tiffany Thomas : Pensez-vous que la Confédération a suffisamment apporté de changement concernant la diversité et l'inclusion ?

Eglantine Jamet : Il y a encore beaucoup à faire en Suisse. La politique familiale devrait être améliorée. Il existe encore beaucoup d'inégalités en fonction des cantons et des communes. Il n'y a pas assez de place en crèche. Un couple avec un enfant a des difficultés à conserver chacun un emploi à des taux élevés. Donc, dans ces cas-là, c'est souvent la personne qui gagne moins d'argent dans le couple et qui a été le plus socialisée à avoir envie de s'occuper de la famille, qui va réduire son temps de travail et va se précariser. La taxation des couples mariés devrait être modifiée car elle n'encourage pas à conserver son emploi. Tout est fait pour que la répartition traditionnelle des rôles perdure.

Tiffany Thomas : Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels seront confrontées les PME suisses romandes d'ici à 10 ans ?

Eglantine Jamet : Je dirais d'éviter la polarisation autour de ces thématiques afin d'éviter les résistances, construire un discours positif sur les bénéfices de la diversité pour l'ensemble des collaborateurs et pour la performance de l'entreprise, éviter de mélanger tous les sujets liés à la diversité, former et informer régulièrement pour prévenir la discrimination et le harcèlement, et pour maintenir l'inclusion active.

Entretien avec Madame Virginie Poulin – SPARKLE LAB SA

Le 19 juin 2023

Tiffany Thomas : Bonjour. Pouvez-vous vous présenter ?

Virginie Poulin : Aujourd'hui, je dirige ma propre société qui s'appelle Sparkle Lab SA. Je l'ai créée il y a 1 an et demi dans le but de pouvoir assurer des rôles de manager de transition et de faire du conseil pour des entreprises. J'occupe des postes à temps-partiel de management dans plusieurs entreprises et j'en accompagne d'autres comme consultante externe. J'ai un profil hybride. Dans les entreprises dans lesquelles j'ai des mandats de management de transition, je suis aussi active sur des sujets de diversité et d'inclusion.

Tiffany Thomas : Quel âge avez-vous ?

Virginie Poulin : J'ai bientôt 45 ans.

Tiffany Thomas : Quelles formations avez-vous suivies ?

Virginie Poulin : En ce qui concerne ma formation initiale, j'ai un diplôme de Master en Ingénierie, je suis diplômée des Ponts et Chaussées en génie industriel. J'ai également obtenu un MBA spécialisé en finance et affaires internationales. J'ai fini ces études en 2003. Je me suis ensuite régulièrement formée tout au long de ma carrière, notamment chez BNPParibas, qui proposait beaucoup de formation continue dans les domaines du leadership et de la transformation. Récemment, j'ai suivi le cursus de la Swiss Board School pour devenir membre de conseil d'administration et obtenu un certificat de la Startup and PME Board Academy, une autre formation dédiée aux conseils d'administration de PME et de startups. Mon but est de pouvoir rejoindre des cercles de conseil d'administration, un niveau décisionnaire, pour utiliser mes compétences de stratégie financière et de transformation et surtout poursuivre mon engagement dans la durabilité et notamment, promouvoir la diversité et l'inclusion à des niveaux décisionnaires.

Tiffany Thomas : Quelle est votre profession ?

Virginie Poulin : Je suis entrepreneuse. J'occupe essentiellement des rôles de direction dans la finance et les ressources humaines.

Tiffany Thomas : Depuis combien d'années exercez-vous votre profession ?

Virginie Poulin : Mon entreprise a été créée il y a 1 an et demi. Auparavant, j'étais Responsable financière et administrative d'un service de l'Etat du Valais. J'ai également travaillé dans une société de conseil pendant un an, et j'ai passé la majeure partie de ma carrière dans une banque où j'ai été membre de direction pendant quelques années.

Tiffany Thomas : Pourquoi avez-vous décidé de créer cette entreprise ?

Virginie Poulin : J'ai travaillé pendant 17 ans chez BNP Paribas. De 2005 à 2019, j'ai pu progresser rapidement dans ma carrière et j'ai pu accéder à des niveaux de direction. J'ai quitté l'entreprise parce que j'étais en désaccord avec les valeurs véhiculées. Je me suis rendu compte qu'il était difficile de changer les choses de l'intérieur. Depuis 2019, je suis des études à distance et je pensais faire une pause après avoir quitté BNP Paribas. Mais, j'ai été

approchée par une entreprise de conseil pour créer une « pratique » autour de la transformation durable des entreprises, avec la possibilité de créer mon contenu et embaucher une équipe pour réaliser les missions. Le Covid a mis fin à l'aventure, les budgets pour l'extension s'étant raréfiés avec la frilosité des clients. Ensuite, pour des raisons familiales, ma famille et moi-même avons déménagé en Valais. J'ai alors rejoint l'Etat du Valais où malgré un poste intéressant et de nombreux challenge post covid, et une fusion, je me suis retrouvée confronter à des problématiques de gouvernance, un manque d'agilité et de mise en valeur de l'individu, et de sérieuses lacunes en termes de diversité et d'inclusion. Au cours de ces diverses expériences en termes de taille et de statut d'employeur, je n'ai pas trouvé le cadre qui me convenait en termes de valeurs. J'ai alors eu envie de créer mon propre cadre et pouvoir proposer une vision différente avec des compétences « dures » (finance, RH) et des valeurs qui me sont propres. Je souhaitais choisir les personnes et les institutions avec lesquelles travailler dans un respect mutuel et pouvoir changer le cas échéant sans être contrainte par un contrat unique d'employée. Ce sont les raisons pour lesquelles j'ai fondé Sparkle Lab : ouvrir de nouveaux horizons, de nouvelles perspectives de travail, avoir des contacts avec des personnes différentes, avoir une grande variété de sujets à traiter et pouvoir poursuivre mes études. Je peux gérer mon emploi du temps plus facilement, avoir l'agilité nécessaire pour embrasser son côté multiforme et extensible.

Tiffany Thomas : Comment décririez-vous l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ?

Virginie Poulin : Je pense que la diversité et l'inclusion en entreprise sont importantes sur plusieurs aspects. Pour que dans l'entreprise, l'ambiance et les performances soient équilibrées, il est nécessaire qu'elle reflète la société. En recrutant uniquement des profils très standardisés et en ne se permettant pas la diversité, l'entreprise se prive d'un équilibre et d'une richesse. Ensuite, la diversité nous permet de faire évoluer notre mode de pensée. Sans la diversité, nous ne pouvons pas résoudre les nouveaux défis auxquels nous sommes confrontés. Je suis convaincue, qu'à la fois notre économie et le monde entier, sont préoccupés par ces défis. Si nous nous privons de la diversité, nous nous privons également d'une partie des solutions. Je ne pense pas la diversité en termes de quota, parce que c'est important que tout le monde ait le droit à un travail mais plutôt en termes de richesse pour l'entreprise et pour créer de la valeur dans son activité.

Tiffany Thomas : Selon vous, quels sont les rôles des managers concernant la diversité et l'inclusion ?

Virginie Poulin : La question du rôle des managers revient beaucoup dans diverses problématiques : diversité et inclusion, burnout, etc., et on va se demander si le manager n'est pas responsable. Je pense que le manager a un rôle à jouer, de par sa présence, il sait encadrer et montrer l'exemple. Je crois au concept de « lead by example » qui est indispensable et permet d'apporter une cohérence entre la parole et les actes. En revanche, le manager n'est pas du tout l'unique responsable. Il n'est qu'un « maillon de la chaîne » quel que soit son niveau. D'ailleurs, c'est l'une des raisons pour laquelle j'ai quitté BNP Paribas. J'étais dans le comité exécutif de mon activité, donc en position forte pour les prises de décisions. Néanmoins, nous avions un comité exécutif supérieur, au niveau de la banque d'investissement, qui nous demandait de traiter des sujets complexes et surnuméraires en regard du niveau de stress des équipes. Or, nous ne pouvions nous y opposer. Donc, le manager est un « maillon » qui peut véhiculer des valeurs, il a le devoir d'être honnête et intègre et peut favoriser l'éclosion des talents. Mais, il est soumis à des contraintes.

Il faut élargir le périmètre et aussi penser les problématiques de l'entreprise liées à la diversité et à l'inclusion par le biais des différentes parties prenantes décisionnaires. Ces dernières incluent le top management : l'équipe de direction et le conseil d'administration. Tant que ces parties prenantes ne sont pas alignées et ne considèrent pas le sujet comme étant essentiel pour la stratégie de l'entreprise, cela va être très compliqué de l'intégrer pleinement. En général, le sujet de la diversité et de l'inclusion n'est pas abordé à tous les niveaux, or cela est nécessaire. A titre d'exemple, sur la diversité de genre, il y a aujourd'hui encore trop peu de femmes à des niveaux élevés de responsabilités.

Tiffany Thomas : Selon vous, quelles sont les étapes que vous recommanderiez à une entreprise souhaitant élaborer une stratégie efficace en matière de diversité et d'inclusion ? les premiers pas importants ?

Virginie Poulin : Premièrement, je crois énormément au pouvoir de l'exemple et de l'image. Il faudrait que les managers ou les responsables rendent visite aux entreprises qui pratiquent correctement ce type de stratégie. Cela leur permettrait de constater qu'elles fonctionnent, et que la puissance créatrice de l'entreprise peut être augmentée. Ensuite, il faut faire un bilan, un état des lieux des forces vives présentes dans l'entreprise et les classer suivant les principales lignes de l'inclusion, et voir ce qu'il en ressort. En résumé, regarder les autres, se regarder, puis constater les écarts.

Tiffany Thomas : Quelles sont les méthodes pour sensibiliser les employés à l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ?

Virginie Poulin : Il faut sensibiliser les gens à leurs propres biais et préjugés par rapport à des profils différents des leurs. Par exemple, quand j'ai suivi ma formation d'ingénieur dans une très bonne école, j'ai pu côtoyer beaucoup de personnes qui pensait que d'autres formations, telles que l'apprentissage ne feraient pas de bons dirigeants d'entreprise. Or la réalité est différente. Et certes, la formation apporte une base mais l'expérience davantage : au bout de 20 ans de carrière, ce n'est plus le diplôme qui apporte la compétence. Mais il subsiste des biais et préjugés sur le sujet. C'est un exemple de diversité de profil. Mais dans tous les autres aspects de la diversité et de l'inclusion : sexe, genre, âge, handicap, les biais sont inévitables. La formation de tous les employés pour les sensibiliser et pour être plus tolérant est une première étape fondamentale.

Tiffany Thomas : Comment une entreprise peut-elle identifier et atténuer les biais inconscients ?

Virginie Poulin : Je ne crois pas en la possibilité d'éliminer les biais. Ils sont ancrés. Chacun doit travailler sur ses propres biais, l'entreprise n'est pas responsable. Il est nécessaire d'en parler et d'être ouvert sur ces questions. L'entreprise ne peut pas diminuer les biais de chacun parce que cela représente une tâche titanesque et elle se mettrait dans une posture de toute-puissance qui n'est pas souhaitable pour l'individu. Chaque personne doit conserver sa manière de penser tout en étant conscient de ses biais et de sa responsabilité de ses actes et paroles. On ne peut pas supprimer les biais, mais les apprivoiser et en être conscient soi-même est déjà une étape importante de franchise.

Tiffany Thomas : Quelles les méthodes qu'une entreprise peut utiliser pour recruter et retenir des talents diversifiés ? quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place ?

Virginie Poulin : Dans le cadre du recrutement, les CV anonymes sont une bonne pratique. Ils permettent de prendre des décisions basées uniquement sur les compétences. C'est une étape du recrutement qui est indispensable. Ensuite, il faut annoncer ouvertement que toutes les candidatures sont les bienvenues et être explicite sur le fait que l'entreprise est engagée pour la diversité et l'inclusion. Cela va permettre aux candidats d'oser postuler.

Tiffany Thomas : Et pour retenir ces talents ?

Virginie Poulin : La question est très vaste, car la diversité et l'inclusion englobe plusieurs thématiques. On ne peut appliquer la même méthode de rétention pour tout le monde. Les moyens de rétention classiques proposent aux collaborateurs de se développer et une bonne adéquation financière avec leurs poste et responsabilités. Le plus important est d'insister sur le développement, c'est ce que recherche la plupart des employés. Ils ont besoin de se sentir reconnus pour leurs compétences, tout en ayant la possibilité de se voir offrir une évolution de carrière. L'entreprise peut donc proposer des formations adaptées à chacun car certaines personnes ont des besoins spéciaux. Cependant, selon les principes de la diversité et de l'inclusion, la politique de rétention devrait être la même pour tous les talents. En ce qui concerne la diversité culturelle, l'entreprise ne devrait pas proposer quelque chose de différent puisque cela reviendrait à reconnaître sa différence et va à l'encontre de l'inclusion.

Tiffany Thomas : Comment les entreprises peuvent-elles établir une culture d'inclusion qui encourage la participation et l'engagement des employés ?

Virginie Poulin : Quelqu'un participe et est engagé s'il est motivé. Pour être motivé, il faut que l'on ait un but clair, soit individuel soit de l'entreprise. Aujourd'hui, pour motiver les employés, il n'est pas nécessaire de leur proposer des choses à côté comme des cours de sport ou la participation à des journées solidaires. Selon moi, ces pratiques s'éloignent du sujet. L'essentiel du sujet est d'être clair sur quelle valeur apporte le travail du collaborateur à son entreprise pour créer un sentiment d'appartenance et de responsabilité de l'employé dans sa contribution à la valeur économique de l'entreprise. Il est essentiel que la communication en interne soit transparente : la direction doit annoncer clairement la situation économique de l'entreprise, l'avancement des projets, etc. Elle n'est pas obligée de donner des détails, mais elle doit être capable de transmettre les informations efficacement au bon niveau. Cela permettra de responsabiliser chaque collaborateur et de proposer des projets à certains d'entre eux, ce qui n'aurait pas été possible si l'entreprise communiquait de manière classique.

Je ne suis pas non plus adepte du concept de bonheur en entreprise : pour moi, le bonheur est un sujet complexe car cela touche à l'intime. Certaines entreprises ont des politiques de bonheur en entreprise qui peuvent être vécues comme des obligations et créer paradoxalement du stress additionnel pour les employés. J'ai rencontré des personnes qui ont fait un burnout car elles pensaient ne pas être à la hauteur du niveau de bonheur attendu.

Tiffany Thomas : Comment mesurer l'efficacité des programmes de diversité et d'inclusion en entreprise ?

Virginie Poulin : Je ne parle pas de « programmes » car je prône l'inclusion en ne faisant pas de distinction entre chacun, tout en ayant conscience qu'il faut attirer des gens de tout horizon et être en mesure de les accueillir. L'efficacité peut se mesurer en calculant combien de cultures sont représentées, en construisant une pyramide des âges, etc. Il est important d'établir ces statistiques. Mais, au-delà des chiffres, la meilleure mesure de l'efficacité de ce type de programme est le turnover. Si les employés se sentent bien, engagés, sont payés correctement, et qu'ils peuvent progresser au sein de l'entreprise, ils ne partent pas.

Tiffany Thomas : Quelles sont les méthodes les plus efficaces qu'une entreprise puisse utiliser pour gérer les conflits et les problèmes liés à la diversité et à l'inclusion en interne ?

Virginie Poulin : Chaque situation est particulière et il n'existe pas une méthode efficace pour toutes. Cependant, je crois au pouvoir de la parole honnête et vraie. Lorsqu'il y a des conflits liés à la diversité et à l'inclusion, c'est le devoir du manager d'être vigilant et de l'identifier. Cela fait partie des tâches fondamentales du manager, il doit être conscient de ce qui se passe dans son équipe et de la dynamique qui l'anime. Mais, son rôle est de gérer une activité et non l'affect des collaborateurs. Dans ce cas-là, il est intéressant d'avoir recours à des personnes tierces et neutres si possible, soit les RH, soit une ressource externe. Par exemple, à l'Etat du Valais, nous avons un bureau de soutien et de gestion des conflits, indépendant, directement rattaché au Conseil d'Etat. Chez BNPParibas, c'étaient des indépendants pouvant agir de manière anonyme et confidentielle ; ou des psychologues, des consultants en organisation RH. Ils vont traiter ces problématiques individuelles ou de groupe avec des techniques de gestion de conflit efficaces.

Tiffany Thomas : Comment une entreprise peut-elle promouvoir la diversité et l'inclusion dans ses pratiques commerciales, notamment dans ses produits et services ?

Virginie Poulin : Cela dépend de la nature de l'entreprise. Je pense que cette question s'adresse principalement au niveau des fournisseurs, comme le fait de ne pas avoir des pratiques discriminatoires. Pour la clientèle, si l'entreprise fait du B2C et que les produits se retrouvent dans des magasins, celle-ci peut sélectionner les revendeurs en fonction de leur politique de diversité et d'inclusion. Les entreprises peuvent signer des contrats stipulant qu'elles respectent cette politique.

Tiffany Thomas : Comment les changements dans les politiques publiques, les lois ou les normes culturelles affectent-ils les stratégies de diversité et d'inclusion en entreprise ?

Virginie Poulin : Les quotas qui ont été mis en place pour assurer la mixité dans les conseils d'administration ont eu un impact positif. Cependant, cette mesure ne concerne que les entreprises cotées en bourse. Je ne pense pas que la législation soit efficace pour changer les choses. Par exemple, une « loi travail » (en Allemagne) qui impose un quota de collaborateurs handicapés peut être perçue comme une contrainte pour les entreprises. Les lois sont parfois un cadre nécessaire, mais leur rigidité peut empêcher la réflexion et l'adhésion.

Tiffany Thomas : Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels seront confrontées les PME suisses romandes d'ici à 10 ans ?

Virginie Poulin : Les jeunes qui entrent sur le marché du travail, qui ont des profils différents de ceux de ma génération, qui ont des idées plus riches et un accès à la connaissance plus facile, constituent une diversité de profils. La plus grande des difficultés sera de savoir encadrer et donner envie à des personnes diverses, de leur donner envie de s'investir dans l'entreprise tout en faisant évoluer le modèle d'affaire de l'entreprise. Actuellement, le plus gros problème des PME suisses romandes, c'est que beaucoup sont des entreprises familiales. Et notamment pour les plus petites structures, lorsqu'elles arrivent à la troisième génération de dirigeants, les successeurs n'ont parfois pas envie de prendre la relève. Ces dernières seront difficilement pérennes si elles ne s'ouvrent pas suffisamment à de nouvelles idées émises par des jeunes et si elles ne les incluent pas correctement dans les cercles de décisions.

Par ailleurs, je pense que les conseils d'administration représentent une moyenne d'âge trop élevée. Cela ne veut pas dire que l'on peut conduire des CA uniquement avec des jeunes mais il faut savoir mixer les expériences acquises pendant de nombreuses années et des profils avec des expériences plus concentrées, acquises différemment, et qui vont avoir de nouvelles idées, donc des personnes qui ont l'expérience de l'âge et des jeunes

Tiffany Thomas : Je vous remercie pour vos réponses.

Entretien avec Madame Gabrielle Landry-Chappuis - HUMANIMPACT5

Le 03 juillet 2023

Thomas Tiffany : Je voulais vous remercier d'avoir accepté de participer à mon travail de master.

Gabrielle Landry Chappuis : Je pense que Éric Maeder a dû un peu vous dire qui j'étais. Je ne sais pas si je vais avoir de l'expérience dans les PME en Suisse romande à raconter. Mon travail est plus sur la diversité et l'inclusion dans les ONG plus internationales mais j'ai peut-être une ou 2 expériences, il faut que je me gratte un peu la tête de PME en Suisse romande. Cependant, je pense que mon expérience donc c'est un peu mon domaine la diversité et l'inclusion en entreprise donc on verra où ça mène. Mais, je veux juste rester un petit peu humble par rapport à ce que je peux apporter par rapport aux PME en Suisse romande.

Tiffany Thomas : D'accord. Est-ce que vous pouvez commencer par vous présenter ?

Gabrielle Landry Chappuis : J'ai travaillé pendant presque 20 ans dans le domaine de la santé globale, dans les organisations à but non-lucrative ou/et internationales. A un moment donné, j'avais beaucoup travaillé dans ce domaine-là et j'ai vu 2 choses. J'ai vu un gros changement au niveau de la rétention du pouvoir qui était beaucoup centrée sur le Nord et à Genève notamment dans ce domaine de santé globale. Et puis en même temps, j'avais bossé dans, pour, et avec les organisations qui avaient vraiment des missions et des visions extraordinaires, et très nobles, mais ce n'était pas spécialement des entreprises ou des endroits nobles pour travailler pour tout le monde. Et puis en fait avec ce constat, j'ai décidé de faire ça pour le reste de ma carrière et donc, c'était vraiment sur ce sujet bienveillance envers les employés d'inclusivité, le respect, le bien-être au travail, et cetera. Donc, je travaille dans 2-3 domaines différents, c'est un peu mon portefeuille. Et le portefeuille, 1. je suis personne de confiance en entreprise, donc, j'ai fait cette formation donc je suis pour les risques psychosociaux. De 2. je travaille sur tout ce qui est compliance, mais notamment dans le domaine des polices, donc les policiers sur DEI ou gender, l'égalité du genre ou ce qu'on appelle safeguarding, donc c'est la protection des personnes qu'on est censé servir ou aider. Je fais des assessments de risques donc pour toutes ces questions-là. Je travaille sur le genre dans les programmes donc, le travail de l'organisation, à savoir comment est-ce qu'on peut intégrer les notions d'égalité du genre dans les programmes. Diversité, équité, inclusion, je fais beaucoup de mandats de consulting, que ce soit au niveau de la gouvernance comme on prend les décisions par rapport à toutes ces questions-là, les politiques, les formations et cetera donc la sensibilisation dans les organisations, dans les entreprises. Donc pour ce travail là, je vais par exemple faire une revue de la documentation pour savoir s'ils ont une politique, est ce qu'ils mentionnent ces choses-là dans le code de conduite, et cetera. Donc je travaille sur ce qui est là. Je regarde comment l'organisation se présente vers le public par rapport à ces questions-là. Même les visuels, ce qu'on voit dans les visuels. Quand on montre par exemple une certaine thématique, parfois on va montrer les photos des conférences, et cetera. Qu'est-ce qu'on montre, quelle image est-ce qu'on projette, quel document avons-nous, comment est-ce qu'on formule ces questions-là. Puis, je vais travailler sur les employés en faisant des enquêtes des employés sur la diversité, équité et inclusion et aussi sur les questions de sécurité psychologique. Parce que pour moi, ils sont très liés. L'éthique, sécurité psychologique et diversité, équité et inclusion pour moi, c'est une triangulation en fait, pour savoir si c'est vraiment vrai ce qu'ils font. Le but, c'est vraiment de décomplexer les organisations par rapport à ça, parce que parfois ils veulent bien faire, mais ils ne savent pas comment, ça leur semble très complexe, compliqué. Ils ont peur que tout le monde se révolte et que, surtout, le leadership dans les organisations. Ils ont peur de ça, quand ils démarrent pour la première fois. Et de leur faire comprendre que c'est dans les petites choses qu'on commence, donc ils vont mieux faire simple et peu de choses pour démarrer, pour bâtir la confiance de leur personnel par rapport à ces à la diversité, l'équité, et l'inclusion, que de faire des grands constats, des trucs sur le web et puis de juste de cocher les cases. S'ils font ça, alors finalement c'est vraiment contre-productif. Donc, il y a beaucoup d'organisations qui se posent la question « est-ce qu'on doit avoir une personne qui va s'occuper de ça en interne ? », un Chief Diversity officier et cetera. Mais je trouve qu'il se pose la question trop tôt dans le processus, s'ils ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent faire, ils ne savent pas sur quelle

valeur ils vont se poser pour faire ce travail, et cetera. Donc, j'essaie de les aider à faire leur premier pas et puis plutôt de faire des petites choses mais vraiment intégrées dans les processus, dans l'engagement de des nouveaux membres de leur staff. Il y a tellement de choses déjà à faire et qui ne coûte rien, donc j'essaie de leur dire, ne faites pas des choses qui coûtent très cher au début, essayez de commencer avec les petits pas et puis apprendre de ça, voir ce que ça vous donne ce que vous voulez, puis faire un 2e pas. Donc, c'est plus dans la durabilité. J'essaie de travailler dans la simplicité, la durabilité. Et puis voilà donc, c'est à peu près ça. C'était une présentation de moi, un peu long, mais je suis déjà un peu rentrée dans le sujet.

Thomas Tiffany : Oui, je vais vous poser des questions un peu plus précises tout à l'heure, ce que vous pouvez me dire, votre âge ?

Gabrielle Landry Chappuis : Oui, pourquoi vous voulez savoir mon âge ?

Thomas Tiffany : C'est, c'est pour la présentation. En fait, c'est pour savoir justement par rapport aux générations.

Gabrielle Landry Chappuis : OK, j'ai 52 ans.

Thomas Tiffany : Quelle formation avez-vous suivie ?

Gabrielle Landry Chappuis : J'ai fait 2 Masters en fait en anthropologie et muséologie. Rien à voir. Donc, je suis anthropologue de base. Ensuite, la liste des formations supplémentaires est assez longue. Donc, je ne vais pas vous ennuyer avec tout ça. Mais, j'ai fait la formation de personnes de confiance en entreprise, une formation avec l'Organisation mondiale du travail pour faire des audits pour l'égalité du genre dans tous les processus d'une organisation. J'ai fait une formation sur le genre sur le lieu de travail avec l'INSEAD. J'ai fait plein de formations pour trouver mon chemin et pour trouver le chemin que je trouvais qui était le plus approprié par rapport à la diversité, l'équité, et l'inclusion.

Thomas Tiffany : Et vous faites ce métier depuis combien de temps ?

Gabrielle Landry Chappuis : Depuis 2018, quand j'ai démissionné, puis j'ai commencé à être consultant indépendant. En 2020, j'ai créé ma boîte.

Thomas Tiffany : Pourquoi vous avez décidé de créer votre entreprise ?

Gabrielle Landry Chappuis : Pour des raisons pratiques. Avec l'OMS, c'était plus facile si on avait une SARL. Je voulais aussi avoir plus de possibilités d'engager les autres, et cetera. J'ai trouvé que c'était une meilleure solution pour moi, pour être indépendante, donc pour pouvoir avoir plus de monde qui bossait avec moi sur les plus grands projets, c'est quand même, administrativement, c'était plus approprié d'avoir une SARL.

Thomas Tiffany : D'accord. Comment décririez-vous l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ?

Gabrielle Landry Chappuis : Donc là je vais parler plutôt des clients. Donc, mes clients en fait qui m'engagent à travailler sur le sujet. Pour moi, c'est très important, évidemment. C'est une porte d'entrée sur les entreprises qui sont efficaces, qui sont durables, qui sont éthiques. Donc, c'est une porte d'entrée sur plein de sujets. La manière dont les entreprises ou les personnes se sentant assez en sécurité pour soulever des problèmes, pour poser des questions, pour se plaindre quand il y a vraiment un truc qui ne va pas, pour signaler s'il y a peut-être un processus qui n'est pas juste. Donc, pour moi, c'est vraiment la base de la diversité et l'inclusion. C'est vraiment cette sécurité psychologique et vraiment le fait de dire que tout le monde peut avoir sa voix dans l'organisation. Donc pour moi, personnellement, pour le travail que je fais, je trouve que c'est hyper important et c'est une bonne base dans la manière dont moi je perçois la diversité, équité, inclusion. Pour les boîtes que je reçois, pour eux ça devient important. Soit parce qu'ils ont eu par exemple, si c'est une organisation sans non-lucrative, s'ils ont eu un donateur qui tout d'un coup trouve que c'est important, donc tout d'un coup ils se disent on doit faire quelque chose. Pour les boîtes dans le secteur privé, l'importance va être très différente. Elle va être soit parce qu'ils ont leur la maison

mère ou le Headquarters est par exemple aux États-Unis. Là j'en ai beaucoup qui viennent vers moi et puis en fait ils ont peu l'exigence de leur boîte, du HQ qui est aux États-Unis ou ailleurs et puis qui leur disent, il faut faire quelque chose. Et eux, ils ne veulent pas spécialement faire, ils ne savent pas comment faire, puis ce n'est pas tout à fait la même chose aux États-Unis qu'ici. Donc souvent j'ai un peu cette problématique-là. J'ai même une boîte qui était en Jordanie, en Moyen-Orient. Le HQ était aux États-Unis et ils avaient des objectifs qui étaient incompréhensibles pour la boîte en Jordanie. C'est souvent essayer de traduire et donc l'importance vient d'ailleurs. Il y a aussi des boîtes où l'importance vient de l'intérieur et soit ils ont compris qu'il y a peut-être un intérêt pour leur réputation, pour leur business. C'est plus dans le public où ils disent dans certains domaines, on n'arrive pas à attirer des talents qui ont d'autres identités qu'une certaine typologie, donc ils se rendent compte que ce n'est pas assez riche à ce niveau-là. Parfois la source du talent, selon eux, n'est pas assez diversifiée pour qu'ils puissent le faire venir dans un certain domaine. Parfois, c'est un faux problème et puis ils ne s'en rendent pas compte. Parfois c'est vraiment un problème de source de talent local et qui sort des universités, qui sort des études, qui sont appropriées par rapport au domaine où ils essayent de recruter. Donc, l'importance pour moi c'est énorme, mais en même temps je dirais avec de l'expérience, ça ne peut pas être que ça. En fait, ce qu'il faut, c'est que chaque boîte trouve la formule magique qui va servir la boîte, qui va servir les personnes qui travaillent et qui va servir les gens pour lesquels on travaille. Sans que ça ne devienne tellement important que l'on va négliger les contraintes, car ils ont leur budget limité, ils ont plein de pressions, surtout au niveau des managers, ils ont plein de pressions pour délivrer, ils ont la pression de leur staff, ils ont plein de contraintes autour. Et si on en plus de ça, on leur dit que maintenant c'est primordial, c'est un pilier stratégique et important. Et puis on met beaucoup de pression sur les managers, de faire quelque chose, donc je trouve qu'il faut vraiment essayer de faire simple, de comprendre qu'est-ce qu'on veut faire avec ça, d'avoir un processus inclusif par rapport au DEI dans la boîte et puis de faire comprendre « ce qu'on fait déjà, c'est qu'on recrute du personnel, ce qu'on fait pas, c'est peut-être diversifier là où on va chercher, là où on met les postes vacants ». Donc j'essaie de faire la même chose qu'ils font, mais de juste ajuster le processus pour qu'ils soient plus inclusifs. Je trouve que les organisations peuvent comprendre ça et ça ne leur met pas un gros paquet de nouveaux processus. C'est ça que j'essaie de dire. Donc pour moi c'est très important, mais il faut que ça trouve sa place dans la boîte. Et puis souvent on me demande : « mais vous n'avez pas une liste de choses qu'on doit faire. » Puis je dis non, il n'y a pas, je ne peux pas juste vous donner une checklist et comme ça c'est bon. Il faut vraiment essayer de l'intégrer dans les processus, de voir ou est-ce que ça peut être approprié par rapport aux structures, le but de l'organisation et les processus qu'ils utilisent déjà.

Thomas Tiffany : Selon vous, quels sont les rôles des managers concernant la diversité et l'inclusion ?

Gabrielle Landry Chappuis : J'en ai déjà fait l'expérience, si je rentre dans une organisation et que le leadership n'est pas vraiment convaincu et à bord ou s'il y a vraiment des personnes dans l'équipe de l'exécutif, là je ne parle pas encore des managers, qui vont saboter le processus, parfois, je dis : « si c'est comme ça, alors ne commençons même pas ». Parce qu'ensuite, c'est au manager, qui doit avoir un soutien du leadership, parce que c'est dur parfois pour eux. Les managers, pour moi, ils sont comme dans un sandwich, ils ont la pression de partout. Par contre, le rôle du manager dans la diversité, équité, et inclusion, par rapport à leur équipe est de montrer l'exemple. Donc, rien que pour un manager, comment on mène une réunion, c'est un truc bête, tout le monde a des réunions, tous les managers gèrent les réunions. C'est là où il y a un univers de DEI qui déjà montrerait le bon exemple, inclurait tous leur staff dans les réunions et qui est en même temps juste du bon management. Donc je trouve que là, le rôle est hyper important mais peut-être pas dans les gros œuvres DEI mais plus dans l'exemple dont il montre, dans la manière dont il gère une réunion tout simplement. Si les managers géraient déjà ça de manière inclusive. Premièrement, ils seront meilleurs managers parce que quand on écoute vraiment tout le monde et on structure cette inclusion dans les réunions, parfois les managers font des réunions et les gens ne savent même pas pourquoi et il n'y a qu'une ou 2 personnes qui parlent. Tous les concepts autour de DEI sont là dans la réunion et ne sont pas saisis. Je trouve que là il peut vraiment faire beaucoup juste en faisant des bonnes réunions qui sont bien planifiées, pour lequel on a demandé à tout le monde de réfléchir à l'avance sur quelque chose, que quand tout le monde est là, que l'espace est vraiment inclusif, que ce soit sur zoom ou en espace physique, quand on démarre la réunion il faut que tout le monde parle pour les inclure dans la réunion. On va équilibrer qui parle, on va structurer comment on va demander aux personnes de donner leurs avis. Parfois, il y a des personnes qui ne parlent pas donc il faut structurer ça un peu différemment. Et puis, pour clôturer une réunion, remercier tout le monde, de dire : « j'ai constaté que ... et puis pour prendre la décision, je vais réfléchir, je reviens vers vous. Merci de votre input ». C'est tout simple, mais ça c'est de la bonne diversité, équité, inclusion. On suscite la diversité des

expériences dans le groupe. En équité, on donne vraiment une voix à tout le monde et l'inclusion, on structure comment tout le monde participe dans la réunion. Même si le manager doit prendre une décision, il aura déjà bien écouté et, même si c'est lui qui doit décider lui ou elle qui doit décider, tout le monde a l'impression qu'il a pu donner un bout de son talent pour contribuer à une décision, par exemple. Donc pour moi, le rôle du manager, il est clé, cependant on doit leur fournir les bonnes techniques. Ils doivent apprendre à faire ça et ils doivent aussi être prêts à devenir des managers 2.0. Donc, ce n'est pas le management « Je te dis ce qu'il faut faire et tu fais, tu exécutes » mais, c'est plus « je suis un chef d'orchestre, je m'occupe de l'empowerment de mon staff et je les écoute, et je gère comme ça », même si le manager doit prendre des décisions. Donc le rôle, il est important. Les managers, souvent, ce sont eux qui décident sur l'engagement, donc ils doivent avoir une éthique de diversité de se dire : « la diversité dans mon équipe, même si c'est moins facile parce que si j'engage pour la diversité, je sais que je vais avoir vraiment des différentes identités, des différentes postures, des différentes manières de penser et que je vais devoir gérer ça ». Donc un manager qui est stressé ne va pas pouvoir gérer ça. Donc le manager qui a une surcharge de travail, il va se rabattre sur ces biais cognitifs dans les moments de stress et du coup ça ne va pas marcher. Donc, un manager doit aussi être en état de se remettre en question, de se dire : « je veux gérer comme un bon manager de DEI, tout en gérant le stress que je dois gérer, les exigences du travail, l'efficacité d'une équipe, et cetera ». Donc, il faut avoir, pour un manager, cette éthique par rapport au DEI et ça ne s'est pas donné à tout le monde, surtout les managers qui sont mis en sandwich par la boîte.

Thomas Tiffany : Merci. Selon vous, quelles sont les étapes que vous pouvez recommander à une entreprise souhaitant élaborer une stratégie efficace en matière de diversité et d'inclusion ? les premiers pas importants ?

Gabrielle Landry Chappuis : Les premiers pas importants pour moi, c'est que l'équipe exécutive soit très claire par rapport à sa position. Aussi pour moi, d'expérience, il faut que l'équipe exécutive ait une ou 2 personnes qui prennent en charge de ça. Parce qu'il faut avoir des personnes qui vont mener. Autrement, quand il n'y a pas une ou 2 personnes, c'est très difficile de faire avancer. Ensuite, l'équipe exécutive doit être prête à avoir un processus qui est top-down et bottom-up, parce que ça ne peut pas juste s'arrêter au directeur ou à la directrice de la boîte. Une stratégie, je dirais, il faut être humble par rapport à ça, parce que souvent ils ne savent pas dans quoi ils embarquent, ils ne savent pas vraiment ce que ça veut dire DEI dans la pratique. Donc, je trouve qu'ils doivent aussi avoir une expertise qui vient de l'extérieur parce que du « home made », ça ne marche pas quand il n'y a pas une expertise. Donc, il faut quelqu'un qui soutient de l'extérieur et qui soutient le processus. J'ai été emmené dans les boîtes qui avaient déjà un peu fait de l'intérieur. Et franchement, c'est rare que quelqu'un a ça comme tâche. C'est rare qu'il y ait vraiment quelqu'un qui est expert, qui est un peu à jour sur les bonnes pratiques, et cetera. Mais souvent, il faut ça au départ, puis après il faut un peu intégrer. Donc pour démarrer, je dirais 2-3 bonnes réunions, en tout cas, avec l'équipe de leadership. Ensuite, avoir une ou 2 personnes dans l'équipe de leadership qui sont les points focaux pour le processus et tout de suite partir sur « OK. Qu'est-ce que l'équipe de leadership est déjà en train de faire et comment est-ce qu'on peut trouver des ajustements pour être inclusives ? Et commencer à mettre l'étiquette de l'inclusion dans ce qu'ils font déjà ». C'est comme ça qu'ils démarrent le processus pour dire : « par exemple, on est en train de démarrer un processus de renouvellement de stratégie. Et puis, on peut se dire, OK, vous êtes en train de faire ça, maintenant, on va le faire de manière inclusive, alors qui peut être autour de la table, comment est-ce qu'on peut avoir des avis et des strates de l'organisation impliquées dans la stratégie ? ». Donc, je vous donne un exemple, prendre quelque chose qu'ils sont déjà en train de faire et puis de mettre les lunettes DEI sur ce processus-là, et puis de démarrer comme ça. Puis, en même temps, de dire : « Une bonne pratique c'est de dire, on a quelqu'un de l'extérieur, ça, j'ai fait ça une ou 2 fois, ça marche assez bien, de faire une revue de ce qu'ils font, une revue des documentations avec un expertise DEI. Ensuite, écouter le staff, donc de proposer des safe spaces, les focus discussions, par exemple, avec les membres de staff, de manière volontaire, parce qu'on ne peut pas forcer ; quand on force ça sabote le processus. Et écouter tout simplement pour dire : « on est en train de démarrer ce processus de DEI, quelles sont les bonnes pratiques selon vous dans la boîte ? ». Alors, c'est comme des graines qui peuvent pousser. Et puis souvent les gens ils ont déjà une bonne idée de ce qui marche. Alors, qu'est-ce qui retient l'organisation de faire ça ? Et c'est là où il y a beaucoup de douleur, en fait, qui sort donc, ce qui nous empêche, c'est que y a quelqu'un qui est un peu raciste dans le groupe ou autre chose, donc y a plein de choses qui sortent. Et puis je pose souvent la question : « selon vous, s'il fallait faire une chose qui pouvait changer un peu plein d'autres choses, ça serait quoi ? ». Donc on écoute le staff et puis c'est anonymisé, on ne met pas de nom, comme vous maintenant, mais je fais ça en groupe. Et, on fait une enquête écrite et anonyme et c'est là où on a vraiment tout le monde, souvent on a entre 70 et 80% du staff qui

répond s'ils font confiance. Donc, souvent, je recommande de ne pas le faire avec les RH en interne, mais d'avoir un externe, une boîte externe qui peut vraiment anonymiser les résultats. Ensuite, c'est important qu'avec ces 2 choses que quelqu'un dans le leadership présente au staff « voilà ce qu'on a entendu. On vous écoute, vous avez dit ça, voici le résultat du questionnaire », et de venir avec une mini proposition et pas un truc déjà fait, mais une mini proposition, par exemple les workstreams, on va travailler sur les processus RH, donc le recrutement et, on aimerait bien avoir peut-être 2-3 personnes qui se portent bénévoles pour travailler sur ces questions-là. Ensuite, on a, par exemple, tout ce qui est « comment faire des réunions », quel processus pour les groupes et cetera. Et peut-être qu'il y a autre chose qui est plus liée au travail de la boîte, ça dépend s'ils vendent des choses ou s'ils développent des médicaments ou s'ils livrent des services, et cetera. Donc là de voir comment est-ce qu'on peut être plus inclusif par rapport à ça. Comme ça, on a un processus qui va vivre dans l'organisation et qui va avancer petit à petit puis qui va revenir vers le staff. Mais, on a commencé avec un benchmark comme ça, tout ce qu'on va faire, dans un an, on va remesurer, donc on va refaire le même questionnaire pour voir, est-ce que ce qu'on a fait a eu un effet, oui ou non. Et puis il faut avoir aussi des mesures. Donc qu'est-ce qu'on va mesurer donc quelles sont le monitoring et évaluation, quels sont les indicateurs de performance qu'on va utiliser. Donc, le questionnaire, c'est déjà une chose, mais c'est peut-être aussi la diversité dans le staff ou la diversité dans les partenaires ou des changements dans les contrats et cetera. Donc, il y a plein de choses qu'on peut mesurer si ça a bougé entre la première fois et un an après et ainsi de suite.

Thomas Tiffany : Merci, c'est très complet. Quelles sont les méthodes pour sensibiliser les employés à l'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise ?

Gabrielle Landry Chappuis : Il y a plusieurs manières. Donc, si c'est dans le secteur privé, dans les plus grandes boîtes, ils ont souvent ce qu'on appelle les « employee resource groups ». Mais ça, c'est quand on a une stratégie DEI déjà en place. On va avoir, par exemple, un groupe de manière volontaire, et il faudrait un petit budget pour ces groupes, mais ce n'est souvent pas vraiment bien financé, mais on va avoir par exemple un groupe, un « resource group LGBT » ou un « resource group pour les femmes » ou un « resource group pour les personnes d'origine africaine » ou des choses comme ça. Donc, souvent il y a des groupes en interne et eux, ils vont faire des activités de sensibilisation par rapport à des sujets précis. Pour moi, c'est important que quand je rentre dans une entreprise, qu'on est au moins une ou 2 séances par année sur les bases et puis de faire travailler tout le monde. Mais, je suis contre les formations obligatoires parce qu'il vaut mieux travailler avec les personnes qui sont engagées et puis eux, ils vont porter avec le temps. Et puis si on fait une formation, par exemple, qui n'est pas obligatoire, par contre, dans la revue de performance annuelle, il faudrait au moins avoir une question sur DEI et ça peut être « J'ai participé à cette formation, j'ai participé à ça, j'ai fait ça ». Donc comme ça, il y a comme une carotte, donc on ne va pas forcer les gens. En revanche, on va leur demander chaque année dans leur revue de performance qu'est-ce qu'ils ont fait par rapport à DEI. Donc, comme ça on a ces 2 choses, donc il y a une offre et puis qui veut le saisir, le saisir, mais en même temps s'ils n'ont rien fait et ils ont rien dans à la fin de l'année pour montrer qu'ils ont fait quelque chose donc j'aime beaucoup ce système. Je trouve qu'il y a cette séance de sensibilisation de base donc vraiment les essentiels « ça veut dire quoi diversité ? » puis de faire travailler sur les concepts, « ça veut dire quoi équité, ça veut dire quoi inclusion ? ». Et puis de faire travailler en groupe comme ça, il y a plein de discussions dans les groupes et puis de venir après avec les notions de base. Aussi, de travailler sur les valeurs personnelles et comment les valeurs personnelles peuvent être traduites en action au service de DEI. Il y a des exercices à faire par rapport à ça. Ensuite, je pense que tout le monde doit aussi avoir une formation sur « comment intervenir si je vois quelque chose qui n'est pas juste ». Et ça, c'est valable, c'est une compétence de pouvoir, même par rapport à chacun sa personnalité, mais quand on reconnaît quelque chose, quand on entend une remarque raciste ou sexiste ou homophobe, qu'est-ce que moi je peux faire pour intervenir, que ce soit direct ou indirect. Il y a toujours quelque chose qu'on peut faire. Mais souvent les gens alors soit ils sont juste passifs et du coup ils contribuent à ça parce qu'ils ne montrent pas que ça ne va pas. Ils peuvent aussi peut-être faire quelque chose, mais après coup, pour aller soutenir la personne ou ils peuvent se plaindre ou il y a toujours quelque chose à faire. Mais, souvent les gens, ils ne se sentent pas responsables et ils doivent apprendre que oui sont responsables. Parce que le DEI, il n'y a pas une personne qui doit tout faire, mais tout le monde doit faire quelque chose et d'avoir cette formation là sur « comment intervenir en tant que témoin direct ou indirect », pour moi, c'est essentiel par rapport à DEI. Donc, ce sont les 2 choses que je dirais, il faut le proposer, souvent les boîtes, ils font plein de choses pour DEI, mais ils ne vont pas responsabiliser tout le monde pour agir quand il y a quelque chose qui n'est pas conforme, ou qui n'est pas éthique, ou qui n'est pas inclusive. Maintenant, ce qui est super c'est de

faire des formations, des réunions inclusives parce que souvent les gens font leur réunion comme ils ont toujours fait. Et puis, c'est cool même pour les personnes qui ne sont pas forcément les managers, parce que comme ça si tout le monde à cette formation, parfois un manager peut dire : « écoutez-moi ce n'est pas mon truc mais je veux déléguer donc quelqu'un dans mon équipe si vous pouvez vous occuper des réunions inclusives » et comme ça, c'est aussi inclusif en soi de dire ça. Donc ça je trouve que ce sont les 3 choses que je dirais sont les choses essentielles.

Thomas Tiffany : Comment une entreprise peut-elle identifier et atténuer les biais inconscients ?

Gabrielle Landry Chappuis : Il ne peut pas les enlever mais il y a 2 choses. Premièrement, une formation, c'est toujours bien mais pas que. Donc, il y a une formation DEI sur les notions de base, il y a les biais cognitifs, le bystander intervention et les réunions. Je mettrai aussi une formation sur comment gérer le biais cognitif, comment le reconnaître, comment le travailler. Mais, ça ne peut pas être que ça parce que j'ai vu les boîtes qui font ça, il y a un groupe de travail sur la diversité inclusion et hop ils font une formation sur le biais cognitif et c'est tout. Donc ça, ça n'a vraiment juste aucune efficacité donc il faut faire une petite formation je dirais au départ mais aussi il faudrait travailler sur les processus pour réduire la possibilité de biais cognitif. Donc ça je te donne un exemple pour le recrutement. Le plus qu'on peut structurer, donc premièrement, travailler sur la description du poste vacant et puis de le faire voir par plusieurs personnes avec les identités différentes, un homme, une femme, quelqu'un de loin, quelqu'un de près, quelqu'un de hiérarchiquement élever dans l'organisation ou pas, et cetera. Puis on décide d'enlever le biais cognitif du job description avec le langage qu'on utilise. Peut-être, par exemple réduire ce qui est souhaité. Parfois, on met beaucoup trop de choses. Donc, vraiment de travailler ce job description. Donc ça c'est une chose. Ensuite, quand on va faire le recrutement, c'est important, par exemple, anonymiser les CV si on peut. Parce que là, le biais cognitif, il joue mais a plein fouet au moment on a vu le nom de la personne ou si on laisse les hobbies, on peut avoir un biais de similarité sur quelqu'un qui a les mêmes hobbies que nous. On peut avoir un biais de l'effet halo si on pense que quelqu'un qui court les marathons, on peut croire que cette personne est fantastique alors que les qualifications ne sont peut-être pas au même niveau que quelqu'un d'autre qui fait du foot de rue par exemple, je ne sais pas. Donc, il faut vraiment essayer d'enlever dans les CV quand on va trier les CV. Le biais cognitif aussi joue un rôle si on regarde les CV et on regarde le matin jusqu'à 12h00, juste avant 12h00 on a faim et donc on va être beaucoup plus négatif sur les CV. Donc l'idée, c'est d'essayer de structurer, enlever tout ce qui peut être source de biais cognitif dans les CV et de rester que sur l'expérience et les qualifications. Ensuite, de structurer qui regarde les CV, comment on ce qu'on les note et on essaie d'être structuré. Quand on va sélectionner, comment structurer les entretiens, qui va faire passer les entretiens donc dire : « OK, on va être 2 ou 3, on essaie d'avoir un peu de diversité dans le groupe, on structure l'entretien, on a les mêmes questions pour tout le monde, même si un petit peu de liberté pour discuter et cetera, on essaie de structurer ». Chacun qui va interviewer, va noter la personne sur des critères qui sont prêts établis. Et on soumet les notes. Ensuite, on peut discuter, mais le problème, c'est qu'on peut aussi avoir des biais quand on commence à discuter puis de noter ensemble. Donc, l'idée c'est de rester aussi objectif que possible. Mais parfois on doit structurer ça pour diminuer le biais cognitif qu'on peut avoir. Voilà donc ça, ce sont juste quelques exemples de comment on peut diminuer le biais cognitif en structurant un processus.

Thomas Tiffany : Quelle méthode une entreprise peut-elle utiliser pour recruter et retenir des talents diversifiés ? Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place ?

Gabrielle Landry Chappuis : C'est énorme cette question. Diminuer les jobs description, de mettre qu'est-ce qui est vraiment essentiel et tout le reste, franchement, on enlève. Se poser la question : « qu'est-ce qu'il faut avoir pour commencer et qu'est-ce qui peut être acquis avec le temps ? », par exemple, ou « qu'est-ce qui peut être acquis en proposant des formations ». Donc, vraiment de garder un job description d'un poste vacant avec l'essentiel. Ensuite, je trouve que l'organisation, pour attirer un talent plus diversifié, il faut que les gens se voient et donc, mais c'est un peu le poulet ou l'œuf quoi. Donc, le plus qu'on peut montrer la diversité sur le site web ou avoir les entretiens avec du staff qui vient d'ailleurs. Donc les gens, il faut qu'ils puissent se voir, s'imaginer dans l'organisation. Et, s'ils voient que des hommes blancs avec des cheveux gris, ça ne va pas le faire. Mais, il faut commencer avec quelque chose. Donc voilà, on essaie de recruter plus de diversité. Puis, envoyer les jobs description dans les endroits un peu plus diversifiés, donc par exemple s'il y a des ONG, là on peut faire des

partenariats. Il y a des ONG, par exemple, pour les personnes en situation de handicap et qui ont des qualifications. On sait que le taux de chômage est très élevé avec les personnes en situation de handicap et donc on peut être plus proactif pour envoyer les jobs description, les postes vacants dans les canaux qui vont vraiment atteindre les personnes en situation de handicap par exemple. Ou on met le job description dans un pays où on peut peut-être recruter du talent si on sait qu'on peut avoir des personnes avec des nationalités différentes. Donc il faut diversifier là où on met les jobs descriptions pour commencer. Donc, pour attirer ensuite, il faudrait, je dirais, vraiment vouloir et être convaincu que là il faut faire 2, 3 compromis. Parce que souvent le cas où on est vraiment sous pression, on a mis le poste à concours alors que toute l'équipe est déjà en train de souffrir parce que le poste est vide et tout le monde doit porter le travail. Donc, on va, malheureusement, engager la personne qui a déjà un peu fait ce poste, qui est un peu comme nous. Il faudrait vraiment essayer de se donner la possibilité d'entre guillemets, de prendre un risque et de se dire on investit donc il faut avoir une vision d'investir dans la diversité, sur le sur le long terme et il faut pouvoir supporter le fait que on va peut-être engager « quelqu'un qui est moins comme nous », je dis ça entre guillemets, qui est moins mainstream et qui va nous apporter beaucoup d'expérience mais qui va peut-être faire le boulot un peu différemment que celui qui était là avant, donc il faudrait un peu assumer, il faut avoir un peu de courage. Ça c'est pour amener du talent. Maintenant, dès que quelqu'un commence dans la boîte, dans la première semaine, ils ont déjà compris comment ça se passe réellement. Cette première semaine, je trouve, que les boîtes investissent mal dans l'onboarding. Donc tout ce processus d'onboarding, il faudrait le faire de manière très inclusive donc vraiment bien réfléchir, comment est-ce qu'on peut vraiment accueillir cette personne et s'occuper de leur intégration dans la boîte, ça c'est hyper clé. Et si ça ne se fait pas de manière inclusive, la personne est déjà en train de planifier son départ dans les 2 premières semaines. Donc, la meilleure manière de travailler sur la rétention, c'est de travailler sur les valeurs dans les boîtes. Parce que le plus que les gens travaillent sur leurs propres valeurs, travaillent sur comment est-ce que je lis mes valeurs à celles de la boîte, c'est ça qui va unir la différence. Donc on peut avoir des personnes de tous les horizons, les valeurs unissent les gens plutôt que les diviser. Et puis de travailler sur l'incarnation des valeurs de manière régulière dans la boîte. C'est comme un cœur battant de la boîte, et ça garde les gens fidèles parce qu'ils y adhèrent aux valeurs de la boîte et DEI, ce sont aussi des valeurs la diversité, l'équité et l'inclusion. Ce sont aussi des valeurs, ce sont des pratiques. Avoir des processus qui sont très justes ou qui sont inclusifs. Le feedback qui est donné en ascendant-descendant et peut-être 360, ça c'est aussi quelque chose de très important. Ça donne envie de grandir puis d'avoir des trajectoires de carrière intéressantes, de se dire on peut monter, mais on peut aussi faire autre chose et ça c'est intéressant pour les personnes. Le fait de valoriser le DEI et d'avoir des bons exemples, je trouve que ça, c'est très attirant pour les personnes pour venir et pour rester. Et souvent, on a besoin aussi des cas positifs donc d'avoir peut-être un peu de compétition. J'ai fait ça dans une boîte d'avant, une mini compétition ou un prix pour l'équipe qui implémente des manières innovatrices d'être inclusif dans leur réunion. Et comme ça, ça donne la culture de la boîte, ça compte beaucoup. Donc maintenant, quand les gens partent aussi, souvent, le pire, c'est que quand les gens partent, on ne fait pas un bon entretien de départ et on pose pas la question sur le DEI : « quelle était votre expérience par rapport à la diversité et l'inclusion dans la boîte et est-ce que ça a contribué à votre départ ? ». Alors si on ne fait pas ça, on apprend rien. Et puis, il faut non seulement poser ces questions, mais de faire quelque chose avec ces questions. Souvent, les entretiens de départ sont rangés et personne ne les regarde, personne ne les analyse. Alors qu'il y a peut-être une source d'amélioration dans la boîte par rapport aux personnes qui partent. Donc le fait de poser la question déjà, ça veut dire : « on est triste que vous partiez ou on est content pour vous, et cetera », peu importe, mais de prendre quelque chose et puis d'avoir un processus un peu « kaizen », donc d'amélioration constante. Quand on commence une policy sur DEI n'est pas mûre mais souvent on en reste là et puis on garde tout le reste et on ne fait rien. Mais, la politique par rapport à ce qui se passe dans la boîte, de faire des entretiens de départ, de faire les enquêtes du staff de manière régulière et puis de faire évoluer la politique de DEI les processus et puis il doit avoir un processus de maturation. Souvent, on pense que c'est une bonne fois pour toutes mais tout ça évolue parce que la société évolue en même temps. Au moins, si on met tout ça en place, on a de meilleures chances de retenir du talent, plus diversifié, du bon talent parce que le talent, le niveau de talent est là et le but, c'est d'avoir plus de diversité avec le même niveau de talent, mais souvent, on ne le voit pas comme étant au même niveau à cause du biais cognitif, donc ça, tout ce processus de recrutement, il est hyper important. Et puis d'aider les managers à gérer la diversité, parce qu'il faut un management courageux parce que les gens vont venir avec des avis différents, on ne veut pas engager un talent diversifié et que le biais de conformité commence à jouer et tout le monde se conforme à un même avis, une même typologie, une même manière de s'exprimer, une même manière de penser. On veut garder la culture de ce jardin de diversité, mais il faut un management qui est courageux. Quand on arrive à trouver cet équilibre-là, on a plus de chances d'engager plus de talents diversifiés et de le garder.

Thomas Tiffany : Merci. Comment les entreprises peuvent-elles établir une culture d'inclusion qui encourage la participation et l'engagement des employés ?

Gabrielle Landry Chappuis : Je crois qu'on a couvert pas mal de terrain par rapport à ça. C'est vraiment dans les processus. Je vois que les boîtes qui ont un bon processus qui est inclusif, mais en fait ils doivent aussi le dire : « on fait comme ça parce que on veut être inclusif et on veut vraiment tenir compte de tous les avis. » Donc parfois il faut juste mettre des étiquettes de temps en temps parce que le staff va se rendre compte donc ça c'est une chose que j'encourage les entreprises de faire. Mais, c'est souvent dans la prise de décision, de prendre le temps d'écouter, de demander l'avis même et de remercier. Et puis de parfois les leaders ont peur de DEI parce qu'ils ont peur de ne plus pouvoir prendre les décisions, qu'ils ne vont plus pouvoir engager les gens qui veulent engager, et cetera. Donc ils ont besoin de tester un petit peu et de se dire « OK. Ce que je vois c'est que le staff veut que les gens qui doivent prendre les décisions, qui les prennent quoi et qu'ils assument, mais ils veulent avoir leur mot à dire » et donc de structurer cette écoute dans les réunions et puis de dire « OK, je vous remercie beaucoup, j'ai entendu tout ça, je prends ma décision et je reviens vers vous ». Et puis de revenir et de dire : « je vous ai entendu. J'ai pris cette décision. J'ai dû vraiment me reposer sur ce que vous avez dit, mais aussi je me suis reposée sur une valeur » et puis de dire la valeur et puis de venir avec la décision, même si ça ne plaît pas à tout le monde, mais au moins ils auront fait partie du processus. Donc je trouve qu'il y a toujours des manières de faire. Par exemple, il y a plein d'organisations qui font les réunions avec tout le staff de manière régulière, mais ça se passe toujours de la même manière. Il y a 2-3 personnes qui parlent et puis les autres, peut-être qu'il y a un ou 2 grandes gueules qui posent une question, mais ce n'est pas structuré pour l'inclusion. Donc, parfois les boîtes ils se disent « OK, mais maintenant, on va faire une rotation, ce n'est pas le leadership qui mène la réunion mais c'est du staff administratif ou du junior », donc ils expérimentent à faire différemment et ils structurent la voie. Il y a plein de techniques qui sont top et très efficaces où tout le monde participe mais on ne peut pas juste dire « Ouais on veut vous entendre » parce qu'il y a des gens qui ne vont jamais parler ou des gens qui ne vont jamais oser dire. Donc il faut trouver des structures, les gens peuvent écrire ou travailler en petits groupes, et cetera pour avoir plus d'inclusion.

Thomas Tiffany : Comment mesurer l'efficacité des programmes, ou en tout cas de la stratégie de diversité et d'inclusion en entreprise ?

Gabrielle Landry Chappuis : La diversité, c'est souvent ce qu'on peut, ce qu'on peut mesurer. Par contre, il y a certaines questions qu'on ne peut légalement pas poser donc on ne peut pas exiger de dire si l'on est LGBT et cetera. Donc y a plein de choses qu'on ne peut juste pas demander. Cependant, on peut mesurer, on peut mesurer des améliorations dans les politiques RH, et cetera. On peut mesurer les nombres de plaintes par rapport aux questions de DEI. On peut mesurer les profils démographiques du staff. Dans une enquête du staff anonyme et volontaire, là, on peut poser des questions, légalement. Donc, on peut savoir plus ou moins les religions, les situations familiales. On peut avoir une petite idée sur les personnes en situation de handicap, qui ne vont peut-être pas l'annoncer, donc on peut vraiment mesurer avec ces questionnaires qui sont bien bâtis et dans lequel le staff a confiance que ça ne va pas travailler contre eux. Donc, le premier questionnaire conduit par une boîte externe et, livrer les résultats avec beaucoup de soins et de faire quelque chose. Donc ça, on peut mesurer avec le questionnaire, donc ça c'est la perception du staff. On peut mesurer avec les démographies du staff en soi, on peut mesurer par type de service providers, par exemple. Donc là on peut mesurer la diversité par rapport à ça, donc y a plein de choses. On peut mesurer chaque année en faisant 1 KPI, un key performer indicator, ou dans la revue de performance chaque année, là, il y a plein de choses qu'on peut mesurer. Donc, il faut le mesurer parce qu'autrement il ne se passe rien.

Thomas Tiffany : Quelles sont les méthodes les plus efficaces qu'une entreprise puisse utiliser pour gérer les conflits et les problèmes liés à la diversité et à l'inclusion en interne ?

Gabrielle Landry Chappuis : En interne, il faut c'est très clair donc il faut avoir un mécanisme, un dispositif de plaintes, qu'il ait une personne de confiance en entreprise parce qu'on est formé pour ça, on est neutre et c'est

confidentiel. Donc il faut avoir un soutien d'un côté, et ça, c'est légalement, ils doivent avoir une personne de confiance et d'autant plus si cette personne est externe, comme ça n'y a pas d'enjeu interne. Ensuite, on cherche un mécanisme qui est robuste, donc aussi un mécanisme de plainte pour donc travailler sur le « bystander intervention » donc l'intervention par les témoins que je vous ai dit et de valoriser ça. Puis, de former les managers à recevoir des plaintes. Et puis, d'avoir un système de plaintes qui peut être sur une plateforme en ligne, qui peut être anonyme, c'est important d'avoir ça, même si ce n'est légalement pas requis. A Genève, il est dans le système public mais c'est aussi pour les sonneurs d'alerte, mais c'est la même chose pour des questions très sensibles. Ensuite, je pense, faire la sensibilisation parce que parfois moi, j'ai vu un des managers qui font des remarques un peu, voilà racistes ou homophobes, ils ne se rendent pas compte, mais il faut que le staff puisse le dire, soit au manager directement, soit quelqu'un d'autre, et qu'il y ait un investissement à chaque fois de dire « OK, alors si c'est vraiment un problème, il faut une sanction, cette sanction si c'est vraiment grave, cette sanction doit être claire puis elle doit être communiquée ». Et puis avec une sanction, souvent, je dirais, il faut une carotte et un bâton, donc il faut sanctionner mais il faut aussi investir de se dire « OK, petite sanction, si c'est un petit problème ». Et puis d'investir de dire « OK donc en fait cette personne doit dans ce cas-là doit suivre une formation sur un tel sujet si c'est une remarque homophobe et cetera ce n'est pas toléré ». Mais parfois, on ne peut pas, juste pour une remarque homophobe ou raciste, et cetera, bien sûr que tolérance 0, peut-être que ça sera un peu extrême de renvoyer la personne tout de suite, si c'est juste une remarque, si c'est un truc plus systémique, alors là il faut vraiment montrer l'exemple. Et donc si les personnes sont renvoyées pour des choses graves et systémiques, il faut ne faut pas accepter. Le pire, c'est d'accepter, de protéger les personnes qui agissent mal. Donc ça, c'est important. Donc, à la fois il faut des choses positives, montrer des exemples très positifs et sanctionner les cas qui ne sont pas acceptables et d'être clair par rapport à ça. Et d'encourager les plaintes. Et ça, c'est une posture qui est difficile pour les organisations, mais le plus qu'on encourage les plaintes et qu'on les gère, soit par une personne de confiance qui va aider la personne, soit par une médiation. Mais, par exemple un harcèlement sexuel, on ne va jamais le faire. C'est aussi une question DEI, de discrimination basée sur le genre. Là, il ne faut pas faire une médiation, mais parfois si c'est un harcèlement, puis qui a un côté un peu discrimination dedans, il faut chercher les manières appropriées par rapport à ce qui se passe mais il faut avoir de l'incitatif positif et aussi des sanctions claires et utilisées.

Thomas Tiffany : Comment une entreprise peut-elle promouvoir la diversité et l'inclusion dans ses pratiques commerciales, notamment dans ses produits et ses services ?

Gabrielle Landry Chappuis : Je trouve que ça dépend de ce qu'ils font. Donc, il faut voir exactement ce qu'ils font et trouver des solutions qui sont très appropriées. Mais, d'une manière générale, il faut dire et puis montrer dans les visuels aussi qui utilisent les produits mais aussi aller écouter des groupes. Donc si on a un staff qui est diversifié, eux ils vont pouvoir comprendre les besoins des groupes auxquels ils appartiennent, donc c'est un peu le poulet ou l'œuf. Mais d'avoir le personnel commercial qui vient de groupes différents comme ça, eux ils vont pouvoir s'identifier plus et comprendre les besoins. Donc ça c'est juste une bonne pratique. C'est prouvé aussi par la capture du marché, parce qu'on comprend les besoins. Puis, de le montrer aussi dans les visuels, et cetera. Et puis d'avoir des focus group dans les groupes différents donc de prendre un produit puis de se dire « si on développe un produit, qu'on écoute très tôt dans le processus », ça j'ai fait plein de fois, le plus qu'on écoute les personnes qui vont éventuellement ou qui qu'on veut qu'ils utilisent les produits, plus qu'on les écoute en amont, mieux qu'on peut développer le produit pour répondre à leurs besoins et leurs envies spécifiques. Et puis les personnes qui interagissent avec des groupes différents, eux, doivent vraiment être formés. Il faut vraiment être formé pour ne pas montrer des comportements qui vont peut-être fermer la porte des clients différents.

Thomas Tiffany : Comment les changements dans les politiques publiques, les lois ou les normes culturelles affectent-ils les stratégies des diversités et d'inclusion en entreprise ?

Gabrielle Landry Chappuis : Pour un vrai changement, parfois, si l'organisation s'arrête juste pour respecter la loi, ça ne va rien changer parce qu'on peut mettre sur la surface, cocher une case. Il y a même des boîtes, par exemple, pour les personnes de confiance, ils contactent une personne de confiance. Et puis s'ils ont une inspection du travail, ils ont un nom et un numéro mais la personne de confiance n'a jamais été vue par qui que ce soit dans la boîte. Donc, ils peuvent cocher les cases. Donc je dirais les lois et cetera, ce n'est pas ça qui va vraiment changer,

elles sont importantes parce que comme ça, on peut se reposer pour les sanctions. Mais entre les lois et la pratique, donc la loi sur l'égalité, est là depuis longtemps mais la véritable égalité n'est pas encore là. Donc je trouve qu'en Suisse, au niveau cantonal, on peut vraiment aller un peu plus loin et puis mettre plus de régulation en place. Donc elles sont importantes, et on peut aller plus loin au niveau légal, mais il faut que ça soit couplé par une véritable incitative pour les boîtes.

Thomas Tiffany : Selon vous, quels seront les prochains défis liés à la diversité et à l'inclusion auxquels seront confrontées les PME suisses romandes d'ici à 10 ans ?

Gabrielle Landry Chappuis : En Suisse Romande, et à Genève, on a tellement de diversité. Il y a une grande proportion de la population qui n'est pas Suisse d'origine. Je trouve que pour les PME, c'est difficile quand on est petit de diversifier. C'est déjà un défi en soi. Donc je pense que pour eux, le défi, c'est vraiment de s'ajuster aux différences de génération. Donc d'ici 10 ans, on a beaucoup de générations dans le lieu de travail et puis de travailler avec tellement d'attentes différentes et c'est déjà un défi. Si les lois deviennent un peu plus contraignantes par rapport aux personnes en situation de handicap, il faudrait ajuster l'espace physique et ça, ça a un coût. Et franchement c'est assez scandaleux, franchement, il y a plein d'endroits qui ne sont totalement pas accessibles alors que de manière générale, il doit y avoir à peu près 15% de la population qui a une certaine forme de handicap. Donc ça je pense que si les lois commencent à exiger ça, ça sera bien, mais il faut aussi avoir un peu des subventions comme ça il y a une contrainte et un incitatif. Donc je pense que tout ça, ça va un peu venir.

Thomas Tiffany : Merci beaucoup, c'était ma dernière question.

Gabrielle Landry Chappuis : D'accord, très bien.

ANNEXE VIII – GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS AVEC LES EXPERTES

Questions	Entretien avec Eglantine Jamet (Artemia Executive)	Entretien avec Virginie Poulin (Sparkle Lab SA)	Entretien avec Gabrielle Landry-Chappuis (HumanImpact5)
L'importance de la diversité et de l'inclusion en entreprise	Thématiser ce sujet pour ne pas reproduire ces inégalités. Bénéfices pour les entreprises : - Innovation, - Performance, - Gestion des risques	Refléter la société Bénéfices pour les entreprises : - Gestion des risques - Innovation - Compétitivité	Sécurité psychologique Pour les entreprises : - Intérêt économique - Réputation
Les rôles des managers dans la diversité et l'inclusion	Devoir d'exemplarité	Devoir d'exemplarité Favoriser l'éclosion des talents Soumis à des contraintes (comité exécutif, CA)	Devoir d'exemplarité (réunion inclusive) « Empowerment » du staff Gestion du personnel avec des identités, des postures et des façons de penser différentes Être soutenu par le leadership : donner les outils pour mettre en pratique la stratégie (temps et moyens financiers)
Les premières étapes pour une stratégie D&I	1. Faire un état des lieux (statistiques) 2. Définir des objectifs avec des KPIs (indicateurs de performance) 3. Modification de l'ensemble des processus (processus de recrutement, de promotion et les outils des managers) 4. Mettre en place la nouvelle stratégie (communication)	1. Rendre visite à des entreprises exemplaires 2. Faire un état des lieux 3. Constater les écarts	1. L'équipe exécutive doit fixer sa position et nommer 1 ou 2 personnes en charge, avec l'expertise d'une conseillère en D&I 2. Faire un état des lieux (réunions, recensement des pratiques D&I) 3. Ecouter les membres du personnel (safe place, focus group) 4. Proposer des changements progressifs (processus RH, organisation des réunions, etc.) et adapter la stratégie en fonction de la structure (pas de check-list) 5. 1 an plus tard – faire un état des lieux
Les méthodes de sensibilisation	Formation sur les biais, sur le sexisme ordinaire et le harcèlement sexuel.	Formation sur les biais pour tous les employés	Former des groupes pour sensibiliser (« employee resource groups ») (utile surtout pour les grandes entreprises) Proposer des formations non-obligatoires

	Avoir des ambassadeurs·rices formés·es ou un groupe de travail		(les biais, les moyens d'intervention) Questionner les membres du personnel sur leurs implications dans la stratégie D&I lors de l'évaluation de performance annuelle
Les méthodes pour identifier et atténuer les biais	Formation sur les biais Constituer des équipes les plus diverses possibles	Formation sur les biais L'entreprise n'est pas responsable, c'est un devoir individuel	Formations sur la DEI, les biais cognitifs Modifier et structurer les processus : recrutement (description du poste vacant : vérification 360, compétences essentielles ; anonymiser les CV : expériences pro., formations, compétences ; analyser les CV le matin, structurer les entretiens : former des équipes diverses, poser les mêmes questions, préparer une grille d'évaluation)
Les bonnes pratiques pour recruter et retenir des talents diversifiés	Proposer des emplois à des profils atypiques ou venant d'autres domaines en adaptant la communication autour de ces emplois. Offrir un cadre favorisant l'inclusion (congé maternité adaptés, temps-partiel pour les hommes, organisation des réunions à des heures adéquates).	Recruter avec des CV anonymes Communiquer ouvertement sur la culture D&I de l'entreprise Proposer des formations adaptées Offrir une évolution de carrière	Créer des offres d'emploi avec les compétences essentielles Communiquer sur la diversité présente au sein de l'entreprise (site web) Diffuser les offres d'emploi via des canaux diversifiés Être prêt à travailler avec des talents diversifiés Créer un processus d'intégration inclusif : mise en avant des valeurs Adopter une culture du feedback Préparer les entretiens de départ et les analyser
Instaurer une culture D&I	La direction doit être impliquée. La diversité et l'inclusion doit faire partie de la stratégie des entreprises. Former les managers pour les convaincre des bénéfices. 3 piliers :	Communication interne transparente (situation éco. de l'entreprise, nouveaux projets) : - Responsabiliser les collaborateurs - Proposer des projets adaptés aux compétences	Créer un processus d'intégration inclusif : mise en avant des valeurs Adopter une culture du feedback Préparer les entretiens de départ et les analyser Adapter les procédures en fonction des feedbacks et des valeurs de l'entreprise

	<ol style="list-style-type: none"> 1. La question des biais 2. La prévention des discriminations 3. L'organisation du temps de travail 		Faire participer les collaborateurs·rices à la prise de décisions
Mesurer l'efficacité d'une stratégie D&I	<p>Fixer des objectifs</p> <p>Mettre en place des indicateurs de performance</p>	Statistiques (cultures, pyramide des âges, turnover)	<p>Respecter la loi et la vie privée</p> <p>Monitorer et évaluer :</p> <p>Nombre de plainte en lien avec la DEI</p> <p>Diversité dans le personnel</p> <p>Diversité dans les partenaires</p> <p>Changement dans les contrats</p> <p>Questionnaire anonyme et sur la base du volontariat (légal) effectué par un service externe : situation familiale, religion, handicap, etc. ; analyser et délivrer les résultats</p>
La gestion des conflits en lien avec D&I	<p>La résistance aux changements (mauvaise compréhension des enjeux, peur du changement, etc.)</p> <p>Communication</p> <p>Avoir une position claire</p>	<p>Communication (parole honnête et claire)</p> <p>Avoir recours à des personnes tierces et neutres (RH ou ressources externes : indépendants pouvant agir de manière anonyme et confidentielle ; ou des psychologues, des consultants en organisation RH)</p>	<p>Créer un dispositif pour porter plainte : en ligne et anonyme</p> <p>Personne de confiance</p> <p>Médiation (hors harcèlement et agression sexuelle)</p> <p>« bystander intervention » : l'intervention par les témoins</p> <p>Former les managers à recevoir des plaintes</p> <p>Sanctionner en fonction de la gravité et communiquer</p>
Promouvoir D&I dans les pratiques commerciales	<p>Être cohérent avec la réalité de l'entreprise (éviter de faire du « diversity washing »)</p> <p>Être attentif aux stéréotypes et aux discriminations</p>	<p>S'assurer que les fournisseurs n'aient pas de pratiques discriminatoires</p> <p>Signer des contrats de D&I avec les revendeurs</p>	<p>Communiquer sur la stratégie DEI (visuels)</p> <p>Former des groupes diversifiés pour les projets</p> <p>Faire des focus group avec des prospects aux profils diversifiés</p>

<p>Les liens entre les stratégies D&I et les politiques publiques, lois, normes</p>	<p>Interdépendance</p> <p>La politique publique peut affecter la stratégie des entreprises</p> <p>Les entreprises ont une responsabilité à ne pas reproduire les inégalités</p>	<p>Les lois sont parfois un cadre nécessaire (quotas pour la mixité dans les CA), mais leur rigidité peut empêcher la réflexion et l'adhésion (par ex. : quotas pour les personnes en situation de handicap en Allemagne).</p>	<p>Certaines entreprises font le strict minimum</p> <p>Les lois sont importantes pour sanctionner</p> <p>Les entreprises doivent faire plus que ce que les lois exigent</p>
<p>Les défis actuels et futurs</p>	<p>Actuel :</p> <p>Certains jeunes hommes font de la résistance par peur pour leur carrière.</p> <p>Futurs :</p> <p>Eviter la polarisation autour de ces thématiques causant de la résistance</p> <p>Construire un discours positif sur les bénéfices de la diversité pour l'ensemble des collaborateurs·rices et pour la performance de l'entreprise</p> <p>Eviter de mélanger tous les sujets liés à la diversité</p> <p>Former et informer régulièrement pour prévenir la discrimination et le harcèlement, et pour maintenir l'inclusion active.</p>	<p>Actuels :</p> <p>Intégration de la D&I dans la stratégie des entreprises</p> <p>L'accès des femmes à des postes hiérarchiquement élevés</p> <p>Le concept du bonheur au travail peut avoir des effets contreproductifs (burnout)</p> <p>Futurs :</p> <p>La pérennité des PME suisses romandes peut être compromise :</p> <p>Entreprises familiales transmises de génération en génération (Certains des successeurs ne veulent pas prendre la relève)</p> <p>Mettre en place une stratégie D&I (inclure les jeunes dans la prise de décisions)</p> <p>La moyenne d'âge dans les CA est trop élevée (diversifier les profils et les expériences)</p>	<p>Actuels :</p> <p>Budget limité</p> <p>Risque de sabotage de la stratégie D&I par l'équipe exécutive</p> <p>Certains managers ne veulent pas déléguer car ils perdent du pouvoir</p> <p>Futurs :</p> <p>S'ajuster aux différences de génération</p> <p>Loi : Adapter les locaux pour les personnes en situation de handicap</p>