



Le management de la diversité optimisé grâce aux neurosciences

un éclairage nouveau révélateur des atouts de la diversité

Emmeline CHUSIT

Responsable de projets Diversité & RSE



Laurent Depond

Directeur de l'institut de médecine environnementale



Jacques Fradin
et son équipe
de l'Institut de Médecine
Environnementale

ANC : Approche Neurocognitive et Comportementale



- 35 années de recherches multidisciplinaires en neurosciences cognitives, psychologie, neurobiologie, éthologie, ...

- Conseil, formation, coaching
- Solutions digitales
- Innovation
- Nudges



Au fait, si je vous dis management de la diversité...

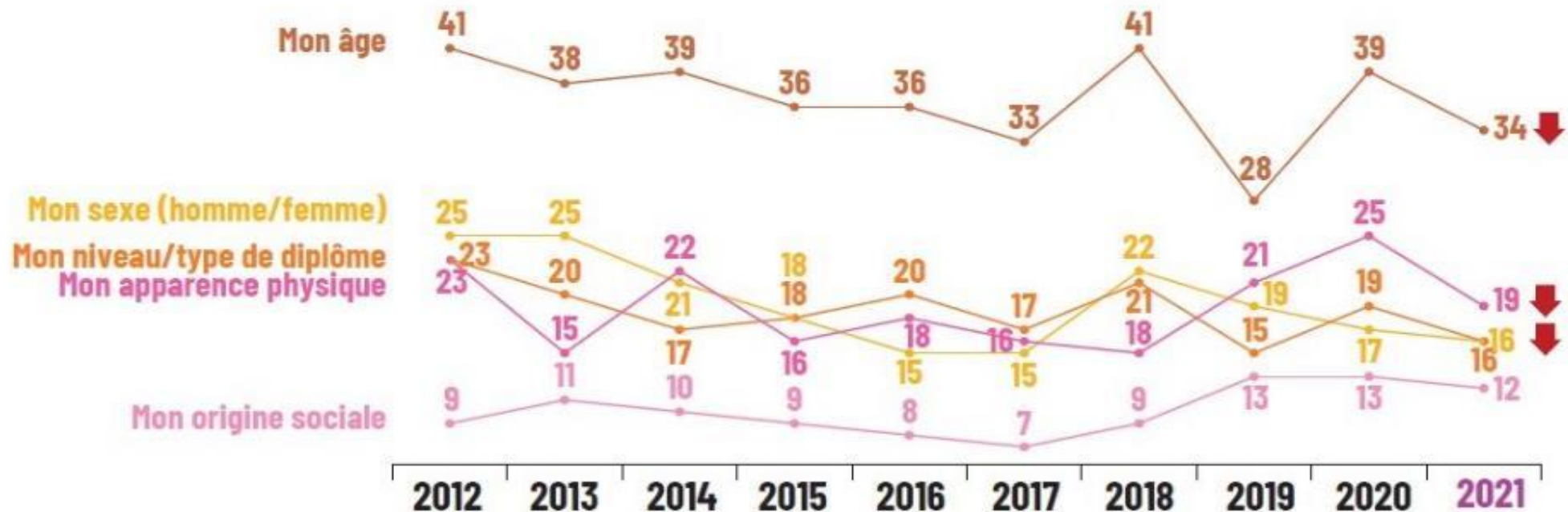
Vous pensez sans doute spontanément à ceci :

- Respecter la Loi en matière de discrimination
- Recruter des personnes handicapées (Loi de 2005)
- Former et insérer des personnes éloignées de l'emploi (économie inclusive)
- Respecter les « codes » du marché, notamment dans les appels d'offres



On pense souvent diversité comme « non discrimination »
(de fait, la crainte d'être discriminé sur son lieu de travail
concerne encore plus du tiers des salariés français en 2021)

Évolution sur 10 ans des 5 premières craintes de discrimination en entreprise



En %
Base : à ceux qui pensent être un jour victime de discrimination dans leur entreprise actuelle
* (le fait d'être hétérosexuel, homosexuel, bisexuel)/** (par exemple transsexuel)

Source : Baromètre de l'Égalité des Chances 2021 de Kantar TNS pour le MEDEF

Avec ce focus, ce sont aujourd'hui 25 critères de discrimination potentielle qui existent en France... Et une législation très « fournie » !

- | | |
|--|--|
| 1 Age | 13 Opinions politiques |
| 2 Sexe | 14 Activités syndicales |
| 3 Origine | 15 Opinions philosophiques |
| 4 Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une ethnie | 16 Croyances ou appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion déterminée |
| 5 Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une nation | 17 Situation de famille |
| 6 Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée à une prétendue race | 18 Apparence physique |
| 7 Grossesse | 19 Patronyme |
| 8 État de santé | 20 Mœurs |
| 9 Handicap | 21 Lieu de résidence |
| 10 Caractéristiques génétiques | 22 Perte d'autonomie |
| 11 Orientation sexuelle | 23 Particulière vulnérabilité résultant de la situation économique |
| 12 Identité de genre | 24 Capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français |
| | 25 Domiciliation bancaire |



Et si nous prenions
un peu de hauteur
pour envisager la
diversité sous un
autre angle plus
positif ?



De quoi allons-nous parler ?



Identifier les vrais enjeux de la Diversité



Comprendre le fonctionnement de notre cerveau et son impact sur les sujets de diversité



Activer les leviers d'un management de la diversité performant

**Au-delà des injonctions,
revenons aux
fondamentaux !**



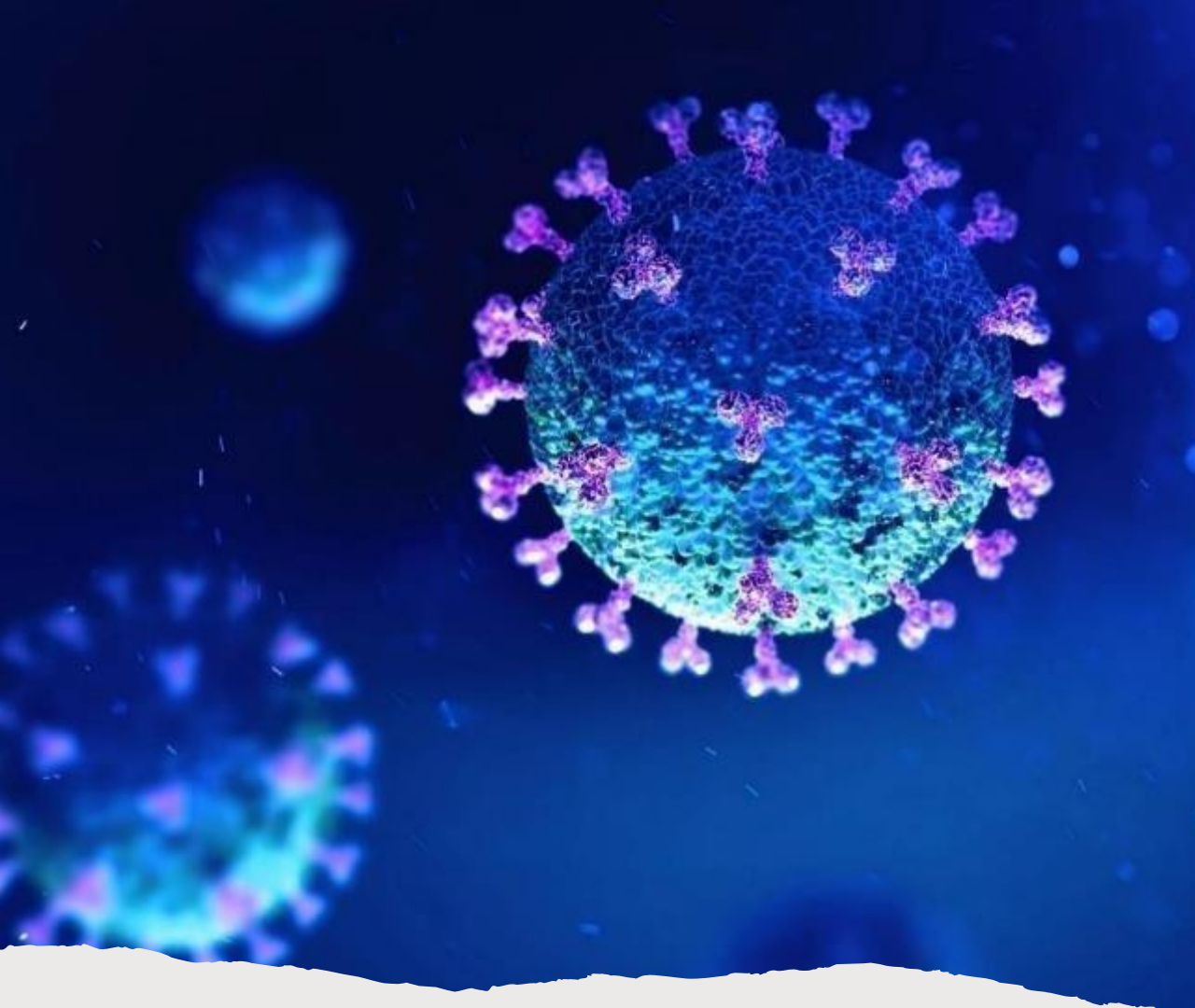
**Identifier les vrais enjeux de la
Diversité**



Comprendre le fonctionnement
de notre cerveau et son impact
sur les sujets de diversité



Activer les leviers d'un
management de la diversité
performant



Des catalyseurs bouleversent le monde depuis deux ans...

Dérèglement climatique



Transformation digitale



Inégalités



Démographie



... Ils amplifient des
tendances
structurelles qui
vont changer
profondément et
durablement le
monde du travail ...

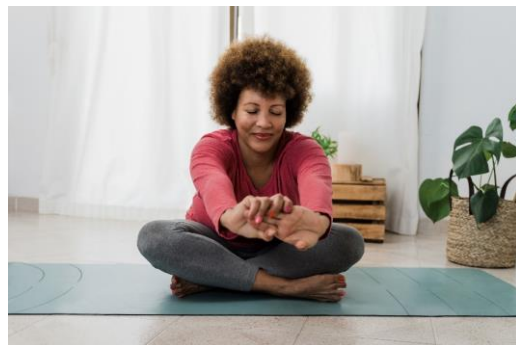
Mode et lieu de travail



Compétences et apprenance



Recherche d'équilibre personnel



Diversité et Inclusion



Elles ont des impacts forts sur le collectif de travail dont les profils et les attentes évoluent considérablement !

Tout d'abord, la diversité dépasse largement les catégories habituelles et les critères de discrimination !



Raisonnons plutôt diversité

« **cognitive** », plus structurante
que la diversité des catégories,
parce que chaque humain est une
combinaison unique !

- ✓ diversité des câblages neuronaux (neurodiversité),
- ✓ diversité des motivations et attentes,
- ✓ diversité des modes d'apprentissage,
- ✓ diversité des modes d'interaction en groupe, ...

Sources : ANC, Jacques Fradin, Institut de Médecine
Environnementale, étude EFFET2021 réalisée par l'IME Conseil



La diversité est une réalité du secteur de la propreté... Avec cependant certaines limites...



- Un taux de Travailleurs Handicapés proche des exigences légales (6%)
- 64% de femmes parmi les agents de services, qu'en est-il des équipes dirigeantes et des postes qualifiés ?
- Une grande diversité d'origines, mais comment sont-elles réparties ?

Plus que la diversité, le vrai défi pour les entreprises c'est l'inclusion !

- ✓ **Engagement** (sentiment d'appartenance) et qualité de service
- ✓ **Attractivité** du secteur et des métiers
- ✓ **Innovation** (Donner de la valeur aux prestations de propreté, agir et développer l'innovation servicielle)





Illustration des enjeux

Pour les organisations :

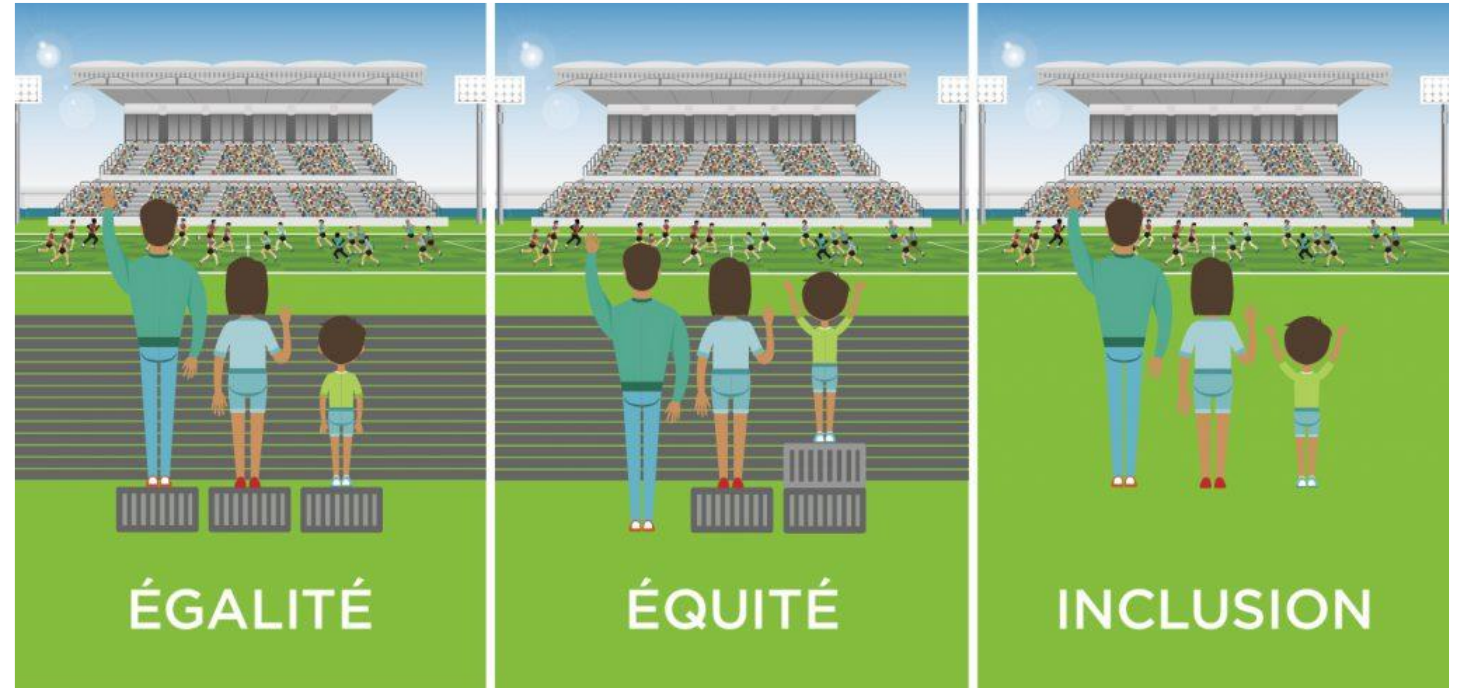
- + **60% de performance opérationnelle** en environnement évalué comme inclusif

Pour les salariés :

- + 50% de chances d'être **heureux au travail**
- 2 fois plus susceptibles de trouver un **bon équilibre vie pro-vie privée**
- **droit à l'erreur** : 71% pensent qu'ils seront encouragés à réessayer en cas d'échec contre 28% en environnement non inclusif

Source notable : étude BCG (2021)

S'il semble très avancé
en diversité, le secteur
est-il véritablement
inclusif ?



Sources notables : UQAM, L Nishii et B. Paluch (Cornell)

L'inclusion consiste en fait à créer les conditions de la « Sécurité Psychologique » des coéquipiers

N°1

➤ Sécurité Psychologique

Les membres de l'équipe sont à l'aise pour prendre des risques et se montrer vulnérables les uns devant les autres

Google

Source : le projet Aristote de Google, 2016, H Bresman (INSEAD), AC Edmonson (Harvard)



Offrons-nous les paramètres de la Sécurité Psychologique à nos employés ?

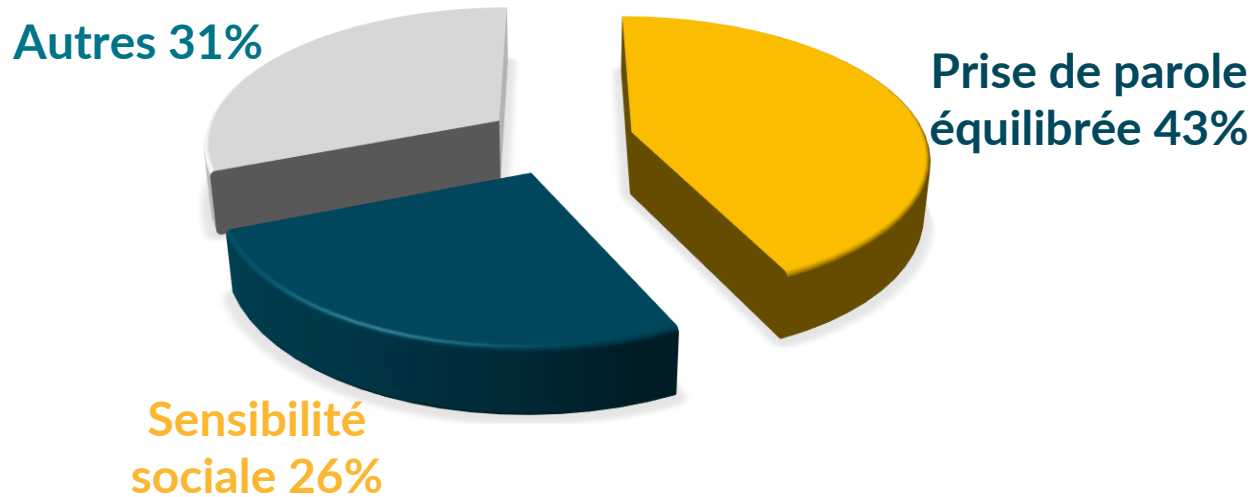
- Capacité à **être soi-même** au sein du collectif de travail
- Possibilité de montrer sa **vulnérabilité**
- Capacité à demander de **l'aide** sans conséquence
- Sentiment d'**être respecté**
- Sentiment d'**être écouté**
- **Reconnaissance et équité** au sein du collectif
- Droit à l'**erreur**
- Culture **apprenante**

Source : Laurent Depond, *Intelligence Relationnelle et Inclusion* (Dunod 2022)



Est-ce que chacun peut apporter sa contribution à la réflexion ?

PART EXPLICATIVE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE D'UN GROUPE

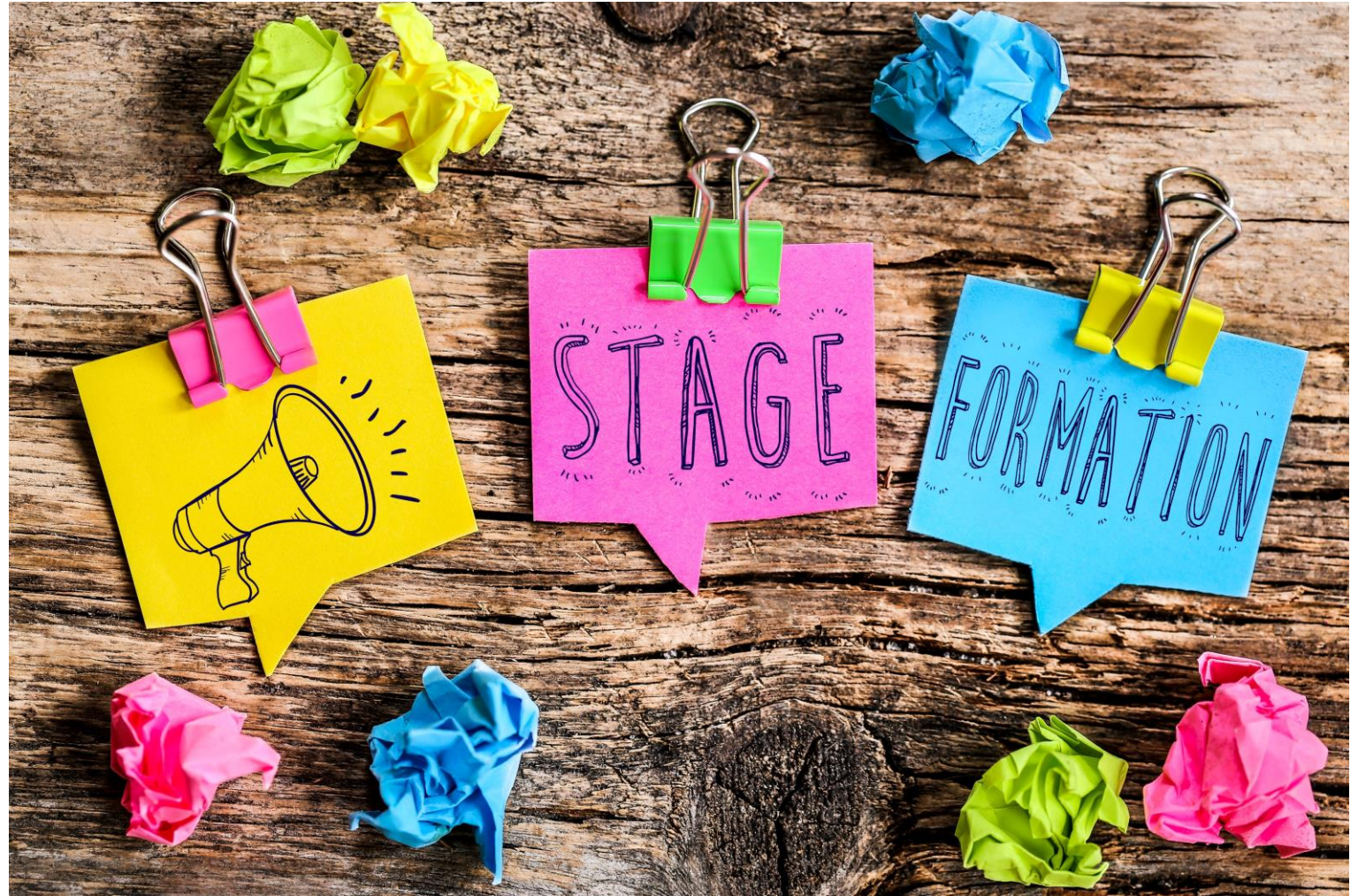


Source : Université Carnegie-Mellon de Pittsburgh (Anita Woolley), 2010 et MIT (2020)

L'attractivité d'un secteur ou d'une entreprise repose en grande partie sur le vécu de ses salariés, le « bouche à oreilles » est-il bien positif ?

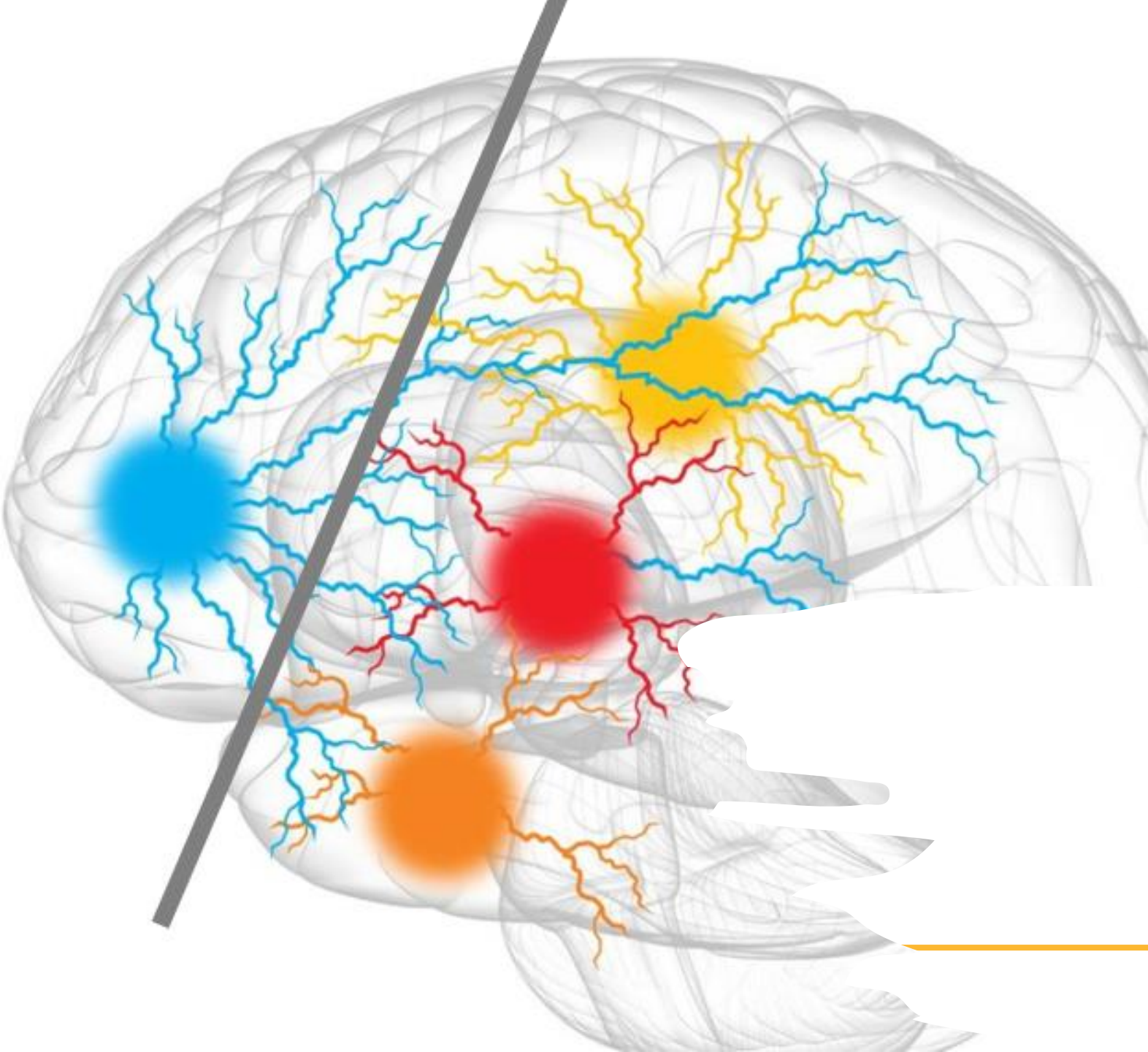


Les salariés du
secteur ont-ils le
sentiment de se
développer ? De
maintenir leur
employabilité ?





**La qualité managériale
reposant sur
l'intelligence
relationnelle est clé pour
manager des équipes,
surtout lorsqu'elles sont à
distance ou culturellement
diverses**



**Les enjeux sont clairs,
alors qu'est-ce qui
pourrait bloquer
l'inclusion ?**

La Diversité et l'Inclusion « percutent » certains fonctionnements de notre cerveau



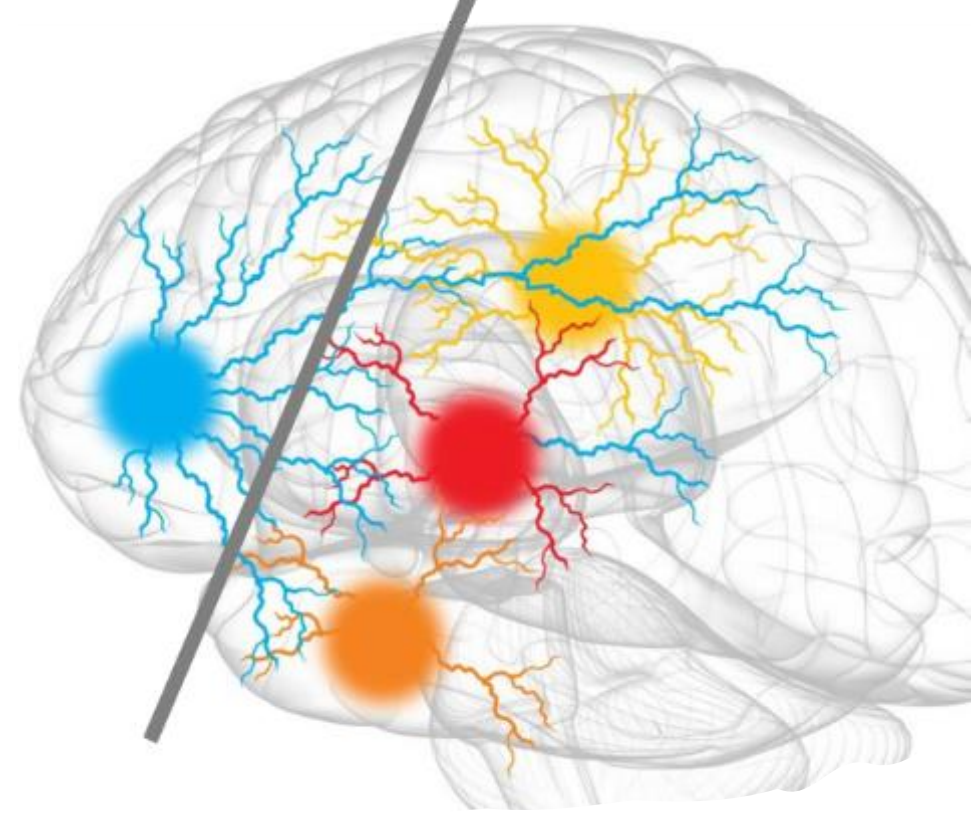
Identifier les vrais enjeux de la Diversité



Comprendre le fonctionnement de notre cerveau et son impact sur les sujets de diversité et inclusion



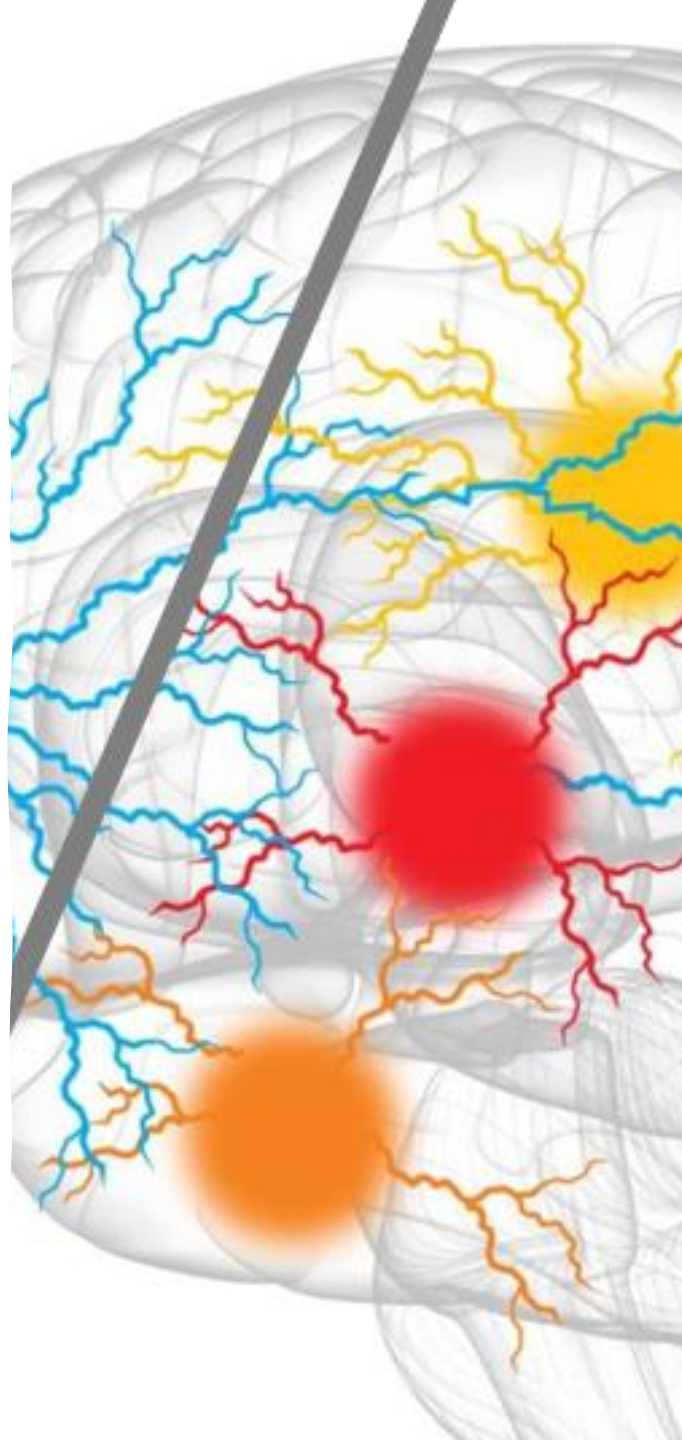
Activer les leviers d'un management de la diversité performant



Notre cerveau c'est d'abord
une colossale base de
« programmes »
indispensables pour notre
survie et notre bien-être

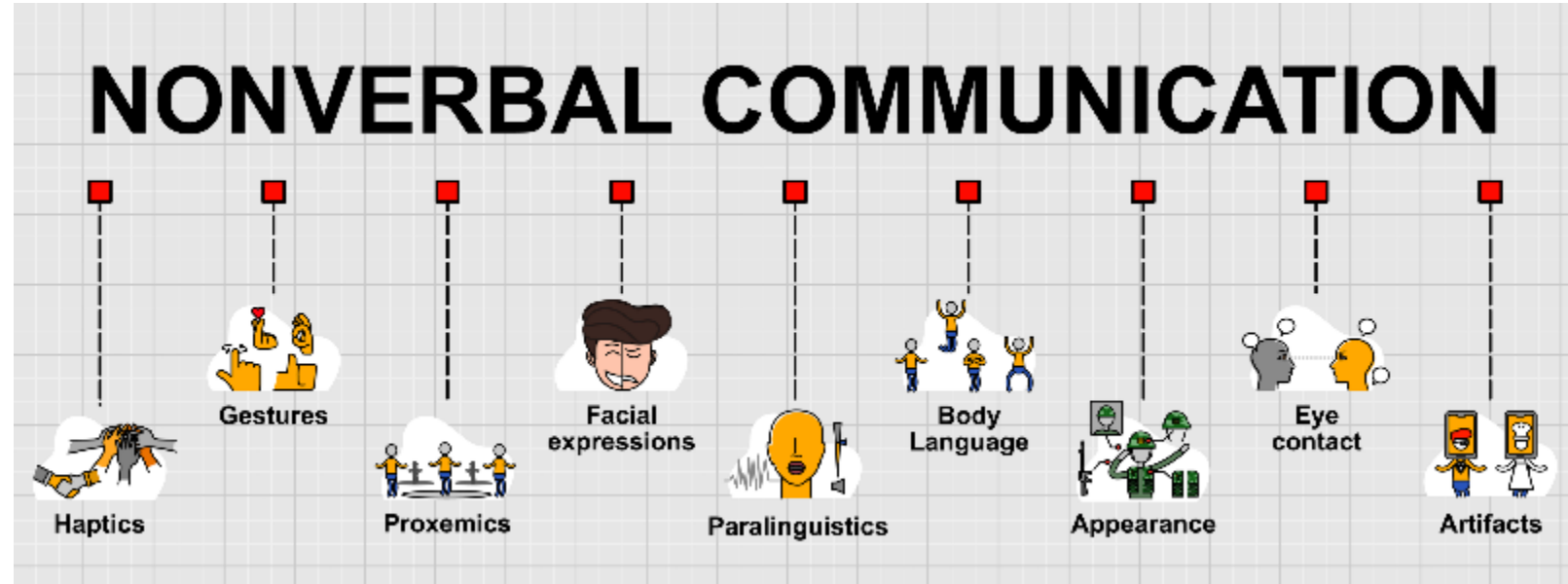
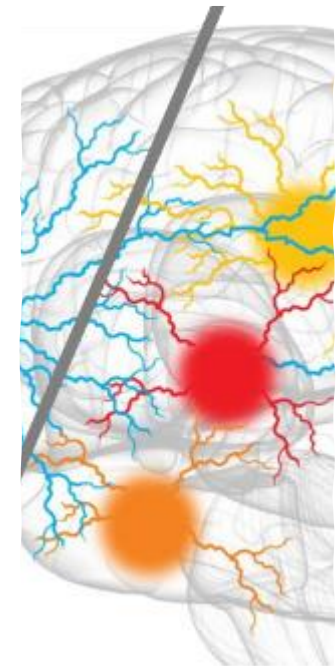
1^{ère} source de programmes : nos instincts pour assurer notre sécurité et faire survivre l'espèce

→ réagir vite et économiser de l'énergie !



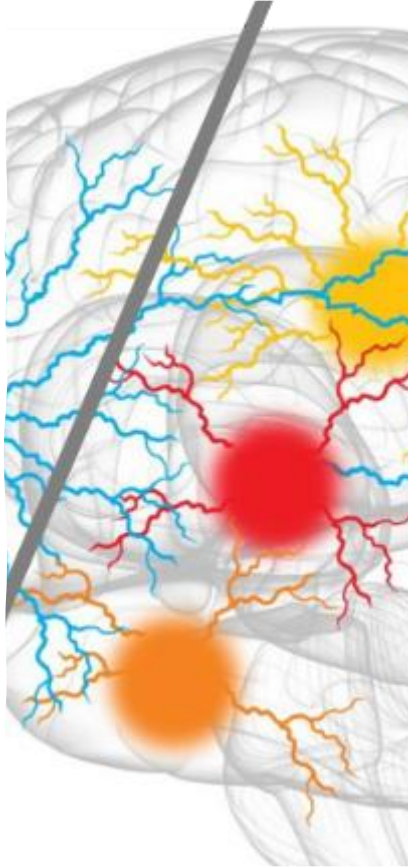
2ème source : des codes pour bien nous comprendre et fonctionner ensemble

→ parce que notre survie s'est bâtie sur le collectif !

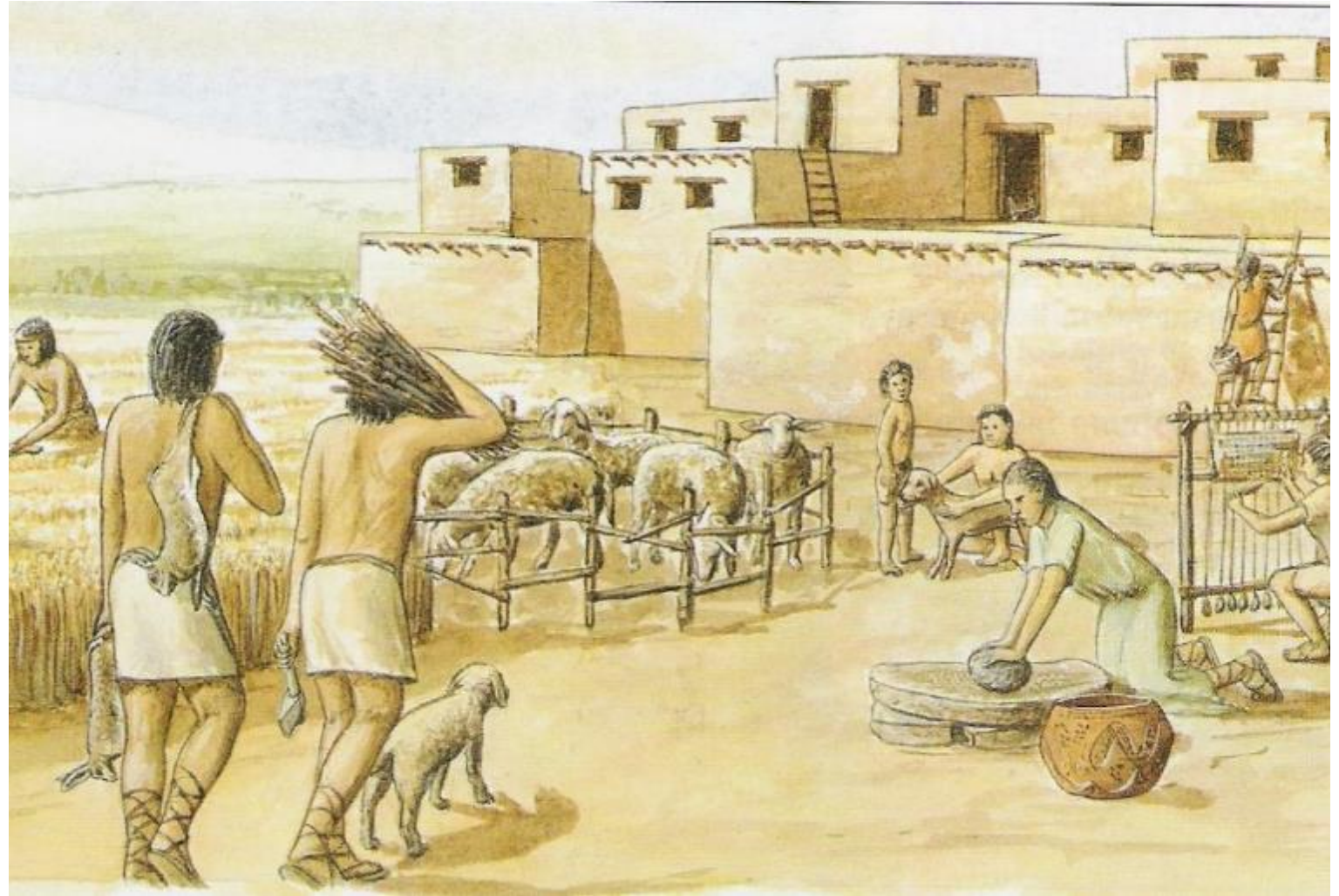


3^{ème} source de programmes : nos motivations/aversions et nos codes sociaux

→ faciliter notre équilibre émotionnel et préserver la cohésion du groupe !



Nos codes sociaux
sont très
structurants dans
une personnalité et
il est très difficile
de s'en affranchir !





Parce qu'il cherche à créer les conditions de notre bien-être, notre cerveau nous raconte des histoires à partir de ses programmes !

- Fourniture de règles sous-jacentes pour **DECRYPTER** le monde
- Renforcement de l'**ESTIME DE SOI**
- Création d'un **ENVIRONNEMENT RASSURANT**

Sources notables : Vincent Berthet (Université de Lorraine et Sorbonne), Stanislas Dehaene (Collège de France)

Fruit de 3,5 millions d'années d'évolution, le cerveau humain ne s'est *pas encore* adapté à certaines conditions de la vie « moderne »

Certains de nos programmes auraient vraiment besoin de mises à jour pour favoriser l'émergence de l'inclusion !

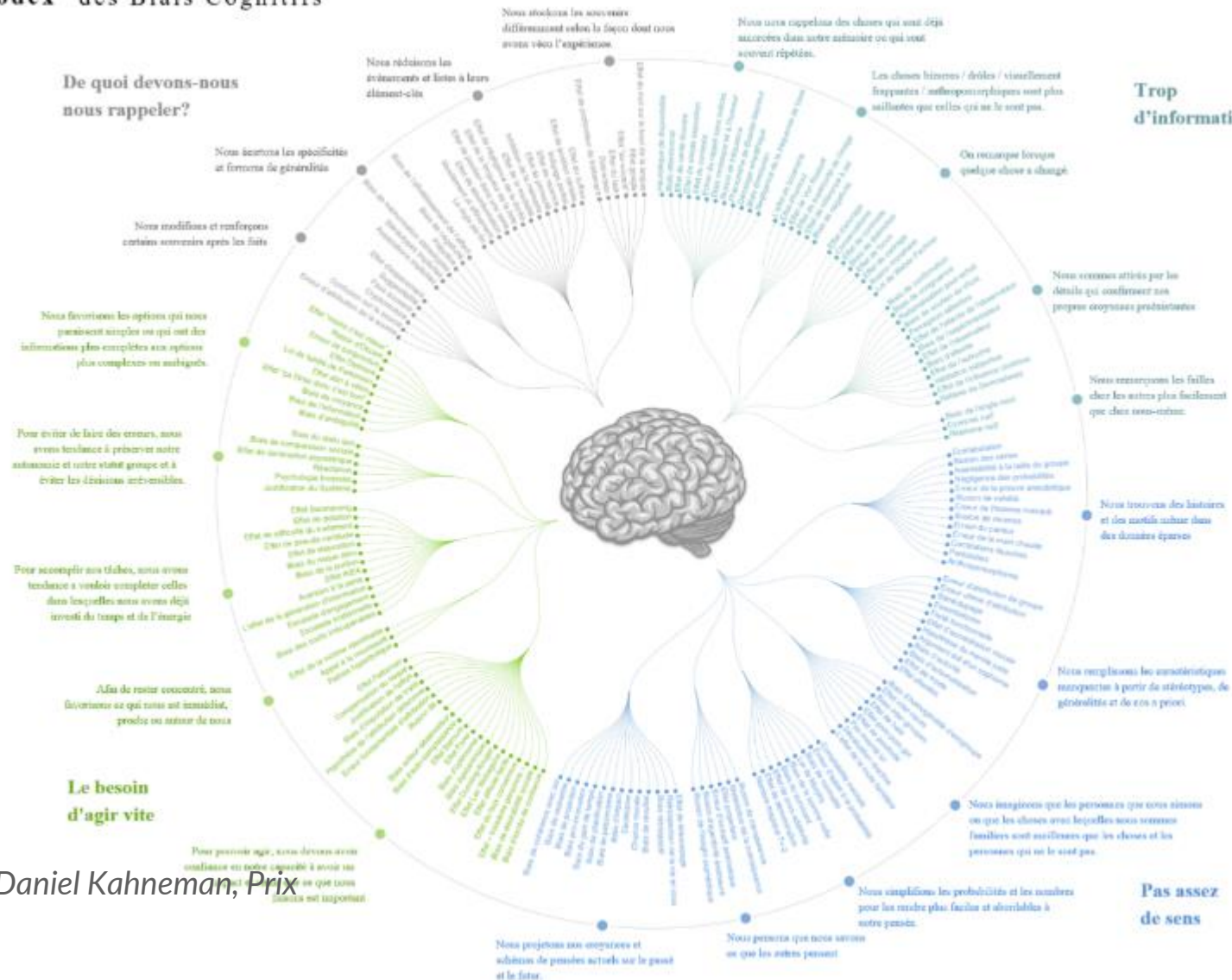


Les critères de sélection de l'information du cerveau génèrent quantité de biais qui perturbent nos décisions et nos relations !

Codex des Biais Cognitifs

De quoi devons-nous nous rappeler ?

Trop d'information !



Besoin d'agir vite !

Pas assez de sens !

Sources : Manoogian & Benson – Daniel Kahneman, Prix Nobel d'Economie 2002

Parmi les biais à très fort impact, le stéréotype : un « pari statistique » que fait le cerveau pour savoir très vite à qui l'on a affaire et adapter son comportement



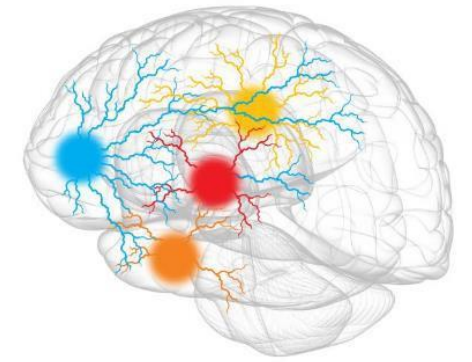


A votre avis, qui a le plus de chance d'être embauché pour un poste de comptable ?

1. Une femme de 35 ans en surpoids
2. Un homme sportif de 35 ans
3. Une jeune femme blonde et élégante de 27 ans
4. Une femme sans enfant de 45 ans, d'allure sportive, cheveux gris et courts



Parmi leurs multiples impacts, les stéréotypes affectent notre évaluation de la performance !



Résultat : sur 3 millions de lignes de codes soumises pour validation sur GitHub (Open Source) et étudiées par les scientifiques



Taux de validation moyen des lignes de codes des hommes sans précision du sexe sur le profil : 74,6%



(Moins de 10% des codeurs sont des codeuses)

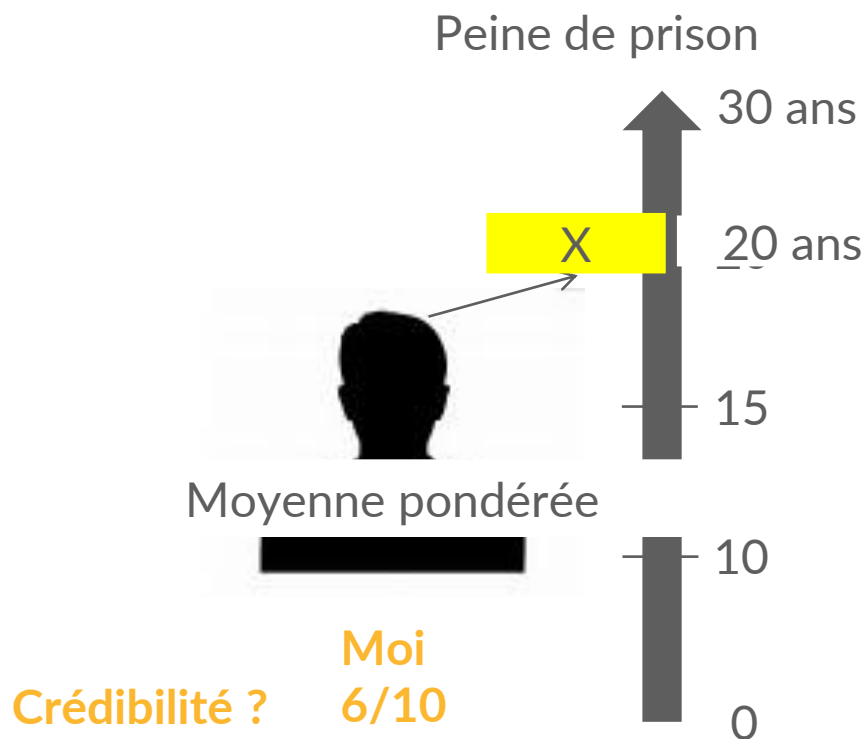
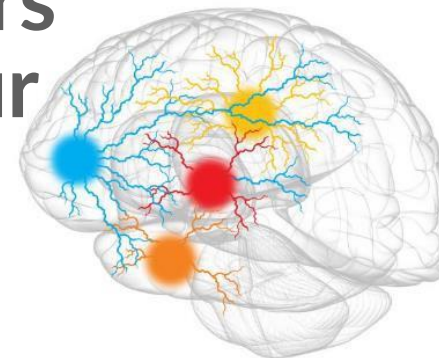


Taux de validation moyen des lignes de codes des femmes sans précision du sexe sur le profil : 78,6%

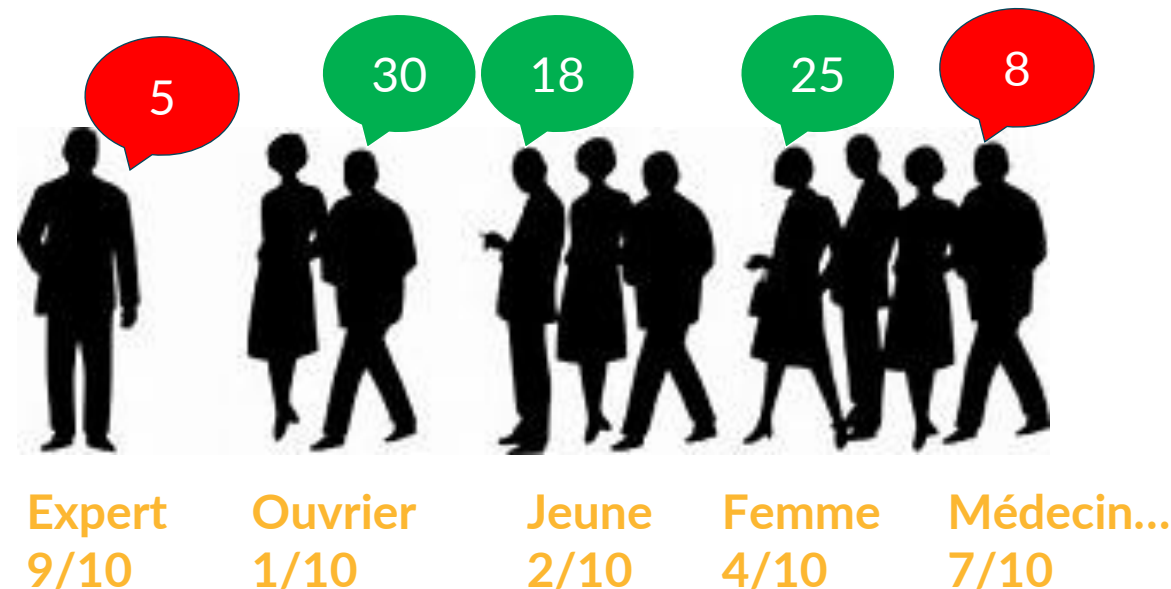
↘ avec précision du sexe sur le profil : 62,5%

Source : California Polytechnic State University and North Carolina State University, 2017

La crédibilité que nous accordons à nos interlocuteurs est influencée par les stéréotypes que nous avons sur eux...



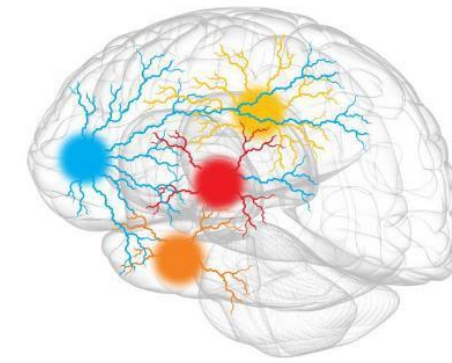
Mon analyse



Mon expérience

Source : Park, Goïame, O'Connor, Dreher, CNRS, 2017 - IRMF – évolution des condamnations dans un scénario de crime conjugal

Les stéréotypes impactent directement les performances cognitives : c'est le concept de la « menace du stéréotype »



Nombre
moyen de
questions
résolues

12

12.2

11.5



9.1



SANS activation des stéréotypes

AVEC activation de stéréotypes

Sources notables : Steele et Aronson sur les stéréotypes des minorités ethniques aux États-Unis, Croizet et Claire sur les stéréotypes de classe en France, Stone, Lynch, Sjomeling et Darley sur les performances sportives comparées des athlètes noirs et blancs, Dardenne sur le sexisme, ...

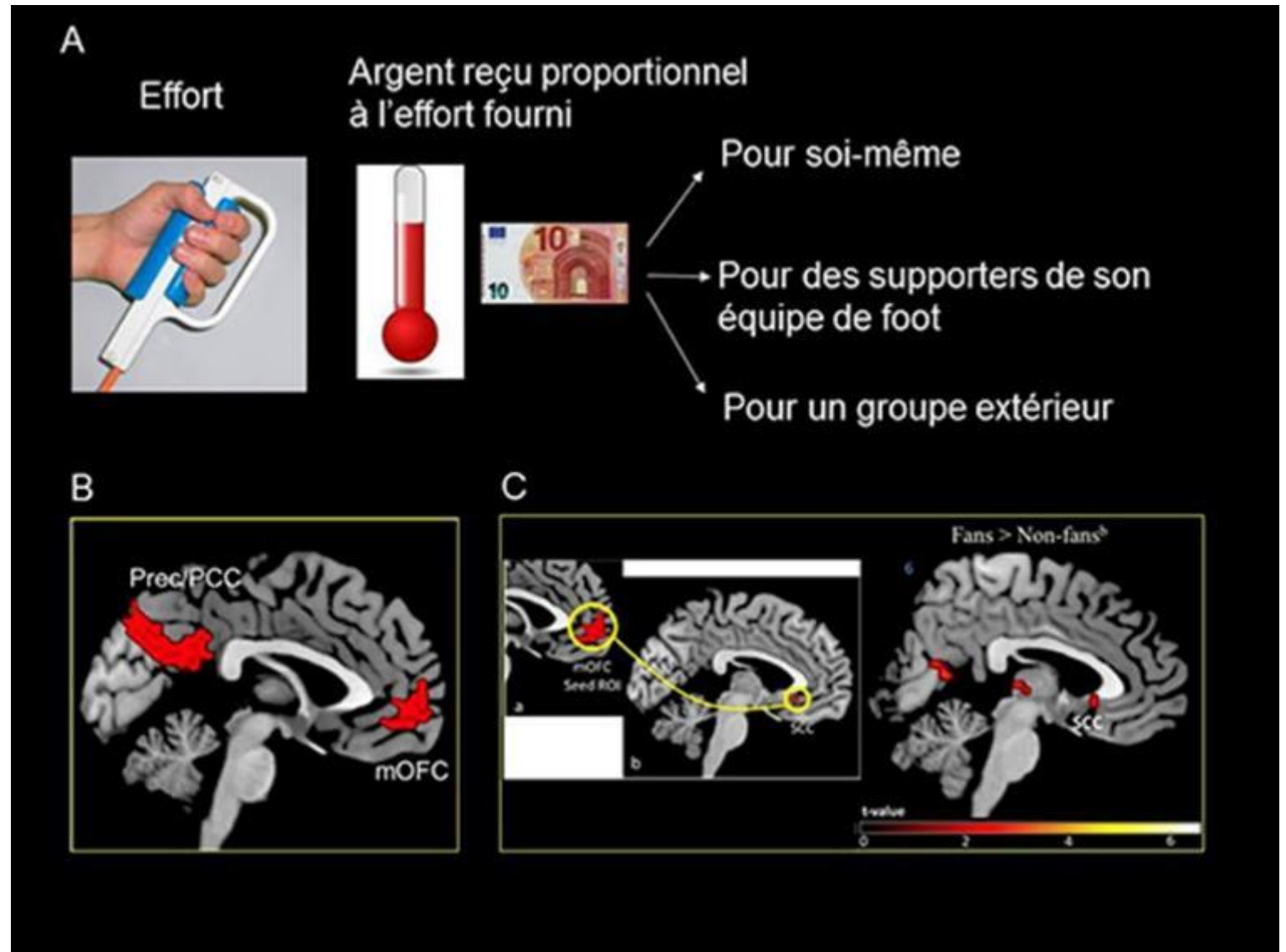
Le biais de confirmation d'hypothèses ancre les stéréotypes

- ➔ Notre cerveau ne retient que les informations confirmant ses idées préconçues ou ses hypothèses.
- ➔ Il accorde moins de poids aux hypothèses contraire, ce qui se traduit par une réticence à changer d'avis.

Sources notables : H. Mercier et D. Sperber (Harvard-Lyon-Budapest), *The Enigma of Reason*



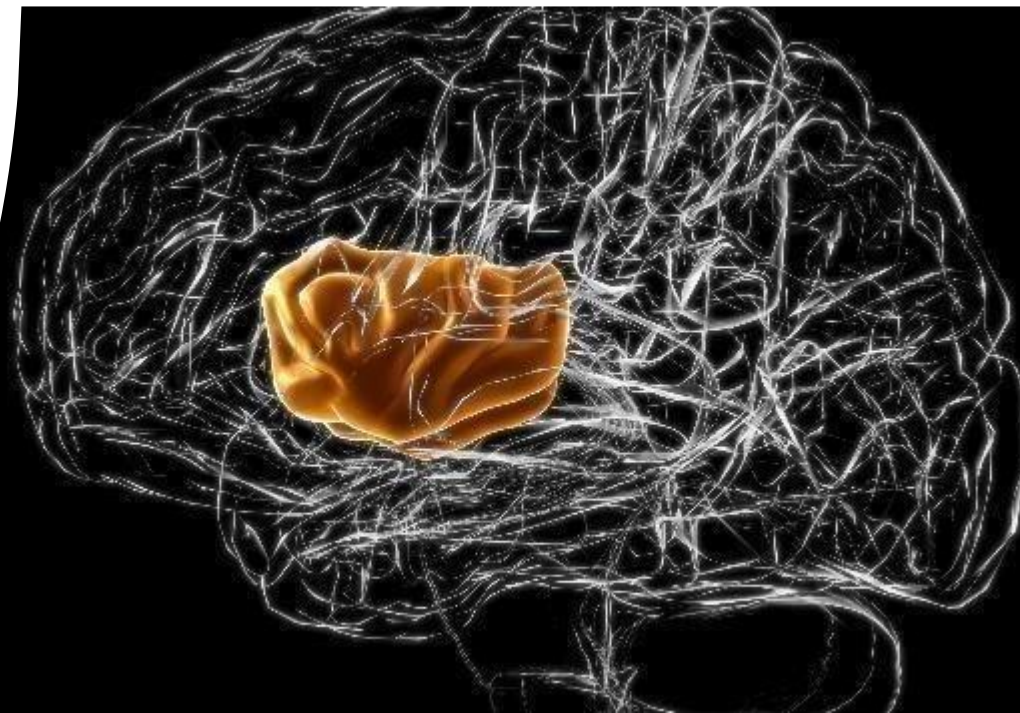
Le biais tribal, nous incite à développer une préférence « naturelle » pour notre propre groupe social.



Sources notables : CNRS, JC Dreher, Institut des Sciences Cognitives (2017), Will Cunningham (Toronto), Joshua Green (Harvard), Jane Elliott (Riceville)

Avec notre insula, nous sommes aussi paramétrés pour le conformisme et pour souffrir en cas de sentiment d'exclusion, ce qui a aussi des impacts cognitifs.

Sources notables : Sanfey AG (Nijmegen), Rilling JK, Aronson JA, Nystrom LE, Cohen JD, L Keating and RT Muller



L'apparence physique de nos interlocuteurs influence nos comportements envers eux et peut créer un « effet de halo »



Sources notables : M Gruendl (Universités de Regensburg-Rostock), JF Amadiou (Panthéon-Sorbonne), D. Hamermesch (Royal Holloway London) , H Garnier- Moyer (Paris I)

**Nos pensées comme les stéréotypes s'expriment par de
micro signaux du corps !**



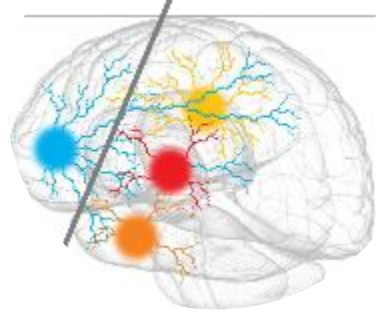
La « microagression » : un concept challengé venu des Etats-Unis et qui traduit un ressenti d'exclusion

« De brefs échanges quotidiens qui envoient des messages dénigrants à certaines personnes en raison de leur appartenance à un groupe ».



Sources notables : Derald Wing Sue (Columbia), « Microaggression in everyday life », B Campbell (California State University) and J Manning (University of Virginia), « Microaggression and moral culture »

Nos programmes mentaux nous permettent de faire face *confortablement* aux situations simples et connues mais sont à l'origine de nombreux biais !



→ LE MODE MENTAL AUTOMATIQUE

Un pilote automatique du cerveau :

- Fiable, Rapide, Itératif
- Gère des routines

Sources notables : Olivier Houdé (CNRS), Jacques Fradin (Approche Neurocognitive et Comportementale), Daniel Kahneman, Prix Nobel d'Economie 2002 (*Thinking Fast and Slow*)

Mauvaise nouvelle :
changer n'est pas facile
car votre cerveau est
entraîné à refuser tout ce
qui va à l'encontre de vos
propres croyances !

Si nous ne pouvons pas
nous empêcher d'avoir
des préjugés, de faire des
erreurs ou de mal juger
les gens, à quoi bon
perdre du temps à parler
des biais inconscients ou
d'inclusion ?



Le succès du management de la diversité et de l'inclusion repose sur l'intelligence relationnelle



Identifier les vrais enjeux de la
Diversité

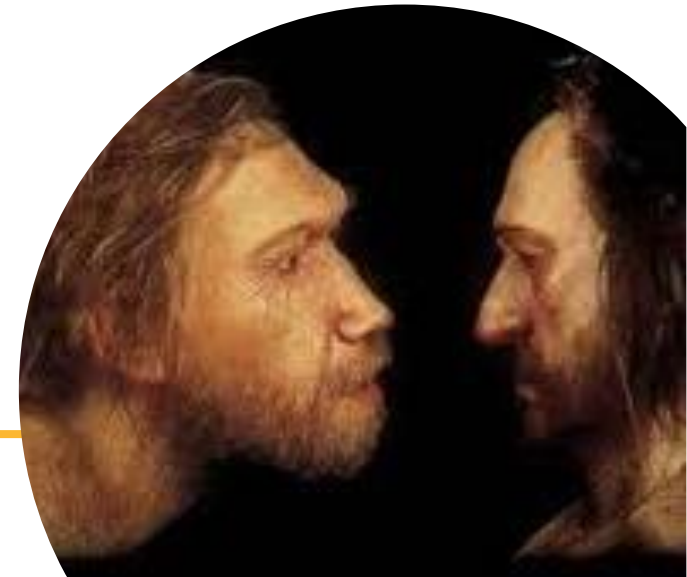
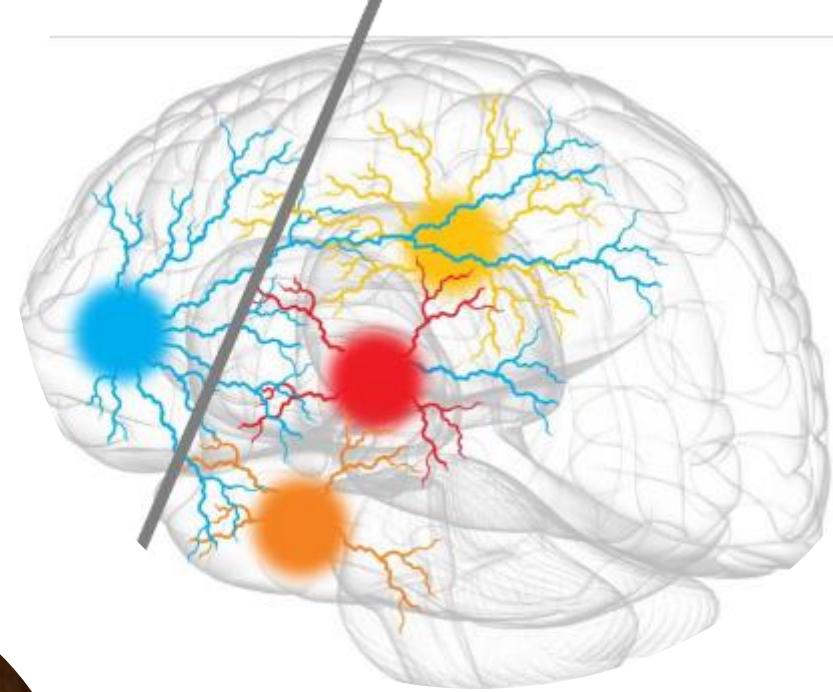


Comprendre le fonctionnement
de notre cerveau et son impact
sur les sujets de diversité

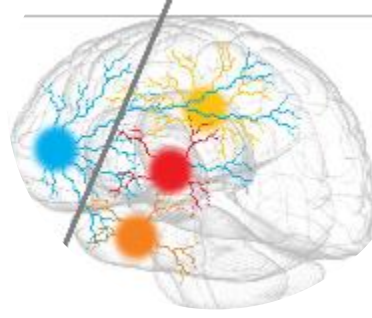


**Activer les leviers d'un
management de la diversité
performant**

La bonne nouvelle c'est
que l'évolution humaine
nous a aussi « outillés »
pour nous adapter et
tirer parti de tous les
types de situations,
même les plus inédites
et les plus complexes !



Nous disposons d'une capacité distinctive qui nous permet de prendre les commandes de notre cerveau en activant le mode de l'objectivité !



➔ LE MODE MENTAL ADAPTATIF

Le pilotage manuel :

- Indispensable
- Adapté, intuitif, vigilant, en temps réel
- Gère l'inconnu, le complexe
- Mode de l'apprentissage

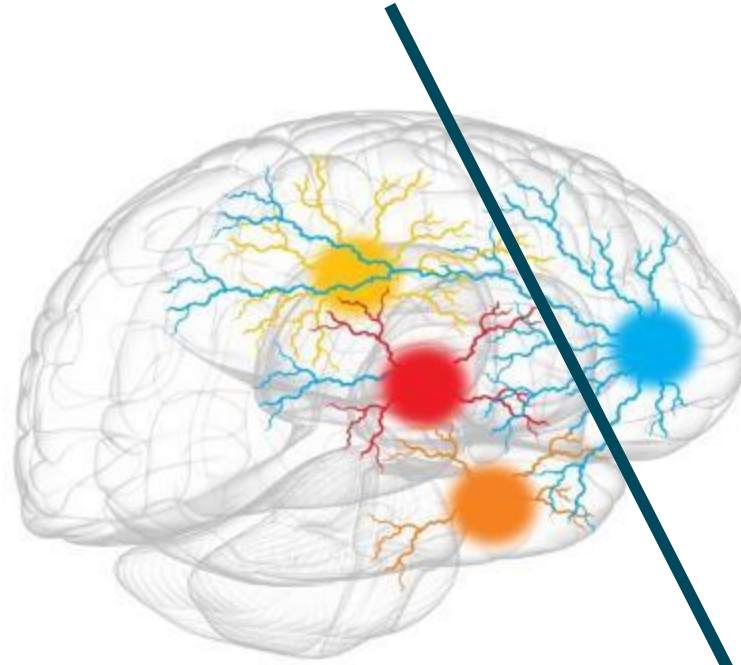
Sources notables : Olivier Houdé (CNRS), Jacques Fradin (Approche Neurocognitive et Comportementale), Daniel Kahneman, Prix Nobel d'Economie 2002 (Thinking Fast and Slow)

Notre cerveau dispose d'un « signal » qui active la « bascule mentale » quand il détecte de la nouveauté ou de la complexité

MODE MENTAL AUTOMATIQUE



MODE MENTAL ADAPTATIF



Biais

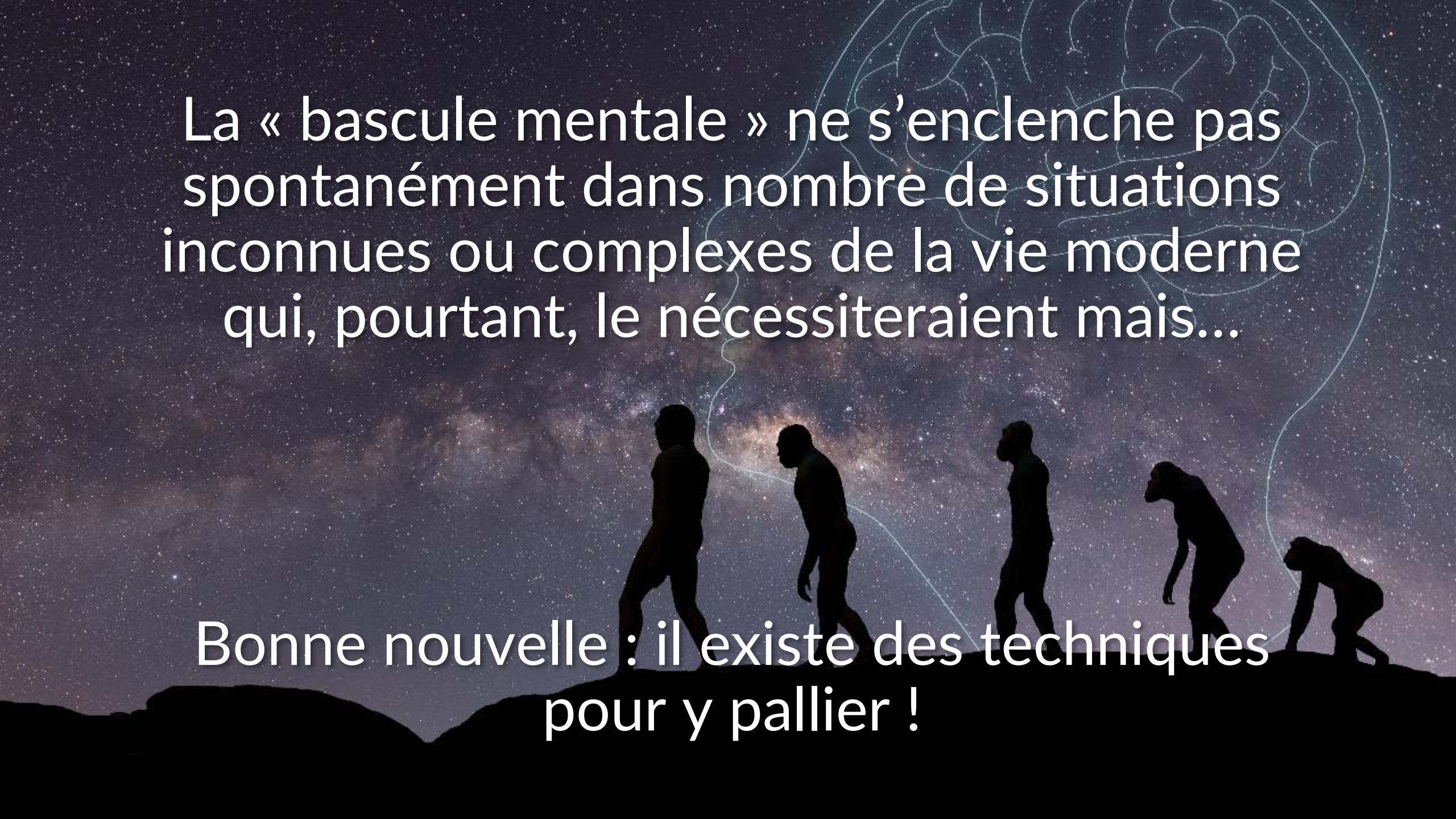
Objectivité



Sources notables : O Houdé (CNRS), Jacques Fradin (IME-GIECO)

La « bascule mentale » ne s'enclenche pas spontanément dans nombre de situations inconnues ou complexes de la vie moderne qui, pourtant, le nécessiteraient mais...

Bonne nouvelle : il existe des techniques pour y pallier !



Et plus on les utilise,
plus la souplesse
mentale se **développe**

(Comme nos muscles, nos
soft skills se développent
par la création de
nouvelles connexions
neuronales)



L'enjeu ?

➔ Les facteurs liés aux profils des individus ont un très fort impact sur l'engagement

Facteurs relationnels

Facteurs managériaux

Facteurs organisationnels

ENGAGEMENT

Facteurs individuels

Potentiel /
changement

Capacité
d'adaptation

26%

Stressabilité

Motivation au travail

Intrinsèque

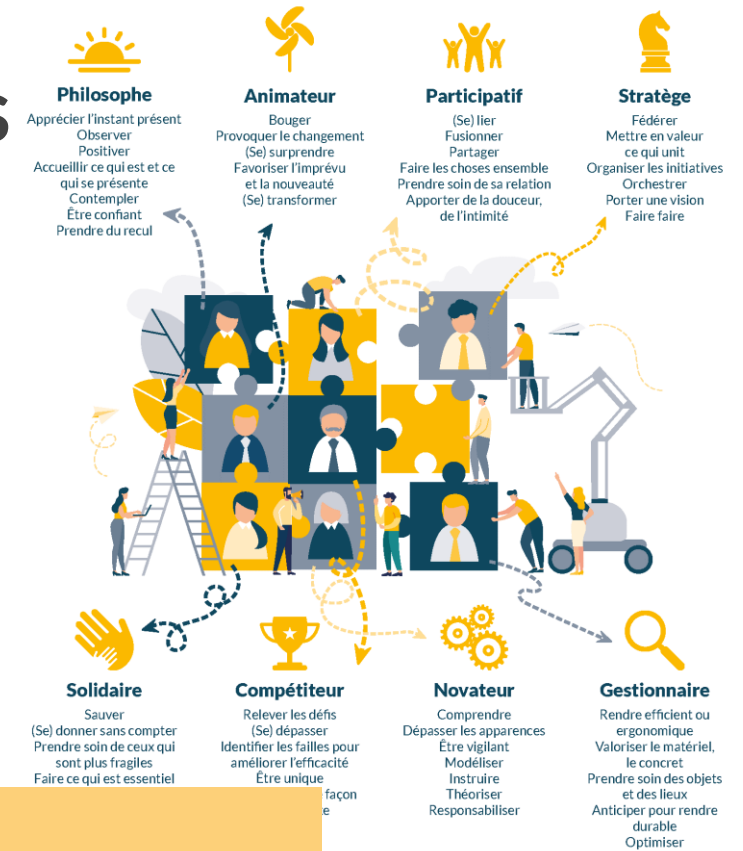
Conflit de valeurs

Surinvestissement
émotionnel

21%

20%

Dynamique
comporte-
mentale en
groupe



Se connaître et prendre conscience, en tant que manager, de ses biais cognitifs, de ses motivations ou de ses difficultés de communication qui peuvent bloquer la diversité et entraver l'inclusion

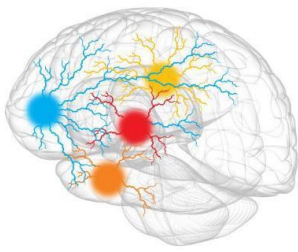


Gouvernance
Emotionnelle

Que se passe-t-il si
vous n'êtes pas à
l'aise avec certains
profils au travail
du fait de votre
« construction
personnelle » ?



Le manager inclusif doit d'abord bien se connaître !
Nous pouvons vérifier notre "base de données mentale"
en nous testant sur nos stéréotypes !



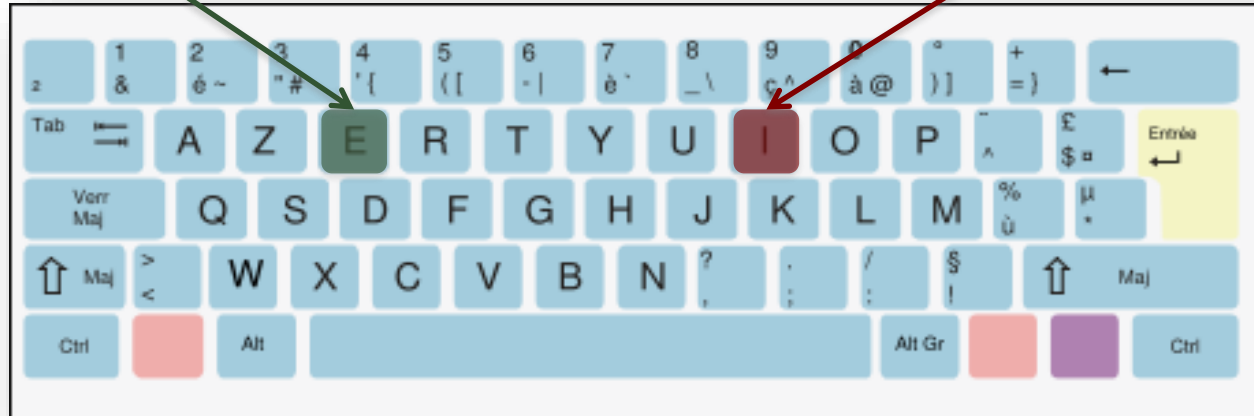
<https://implicit.harvard.edu/implicit>

INTELLIGENT

**AFRO-
AMERICAIN**



CAUCASIEN



Mesure du temps de réaction moyen / association entre la
couleur de la peau et la perception des compétences

44% des salariés évitent certains collègues du fait de leurs convictions. Comment est-ce que je réagis devant des convictions qui me heurtent ?



Source : étude Gartner 2022

Comment est-ce
que je réagis
devant un look qui
me dérange ?

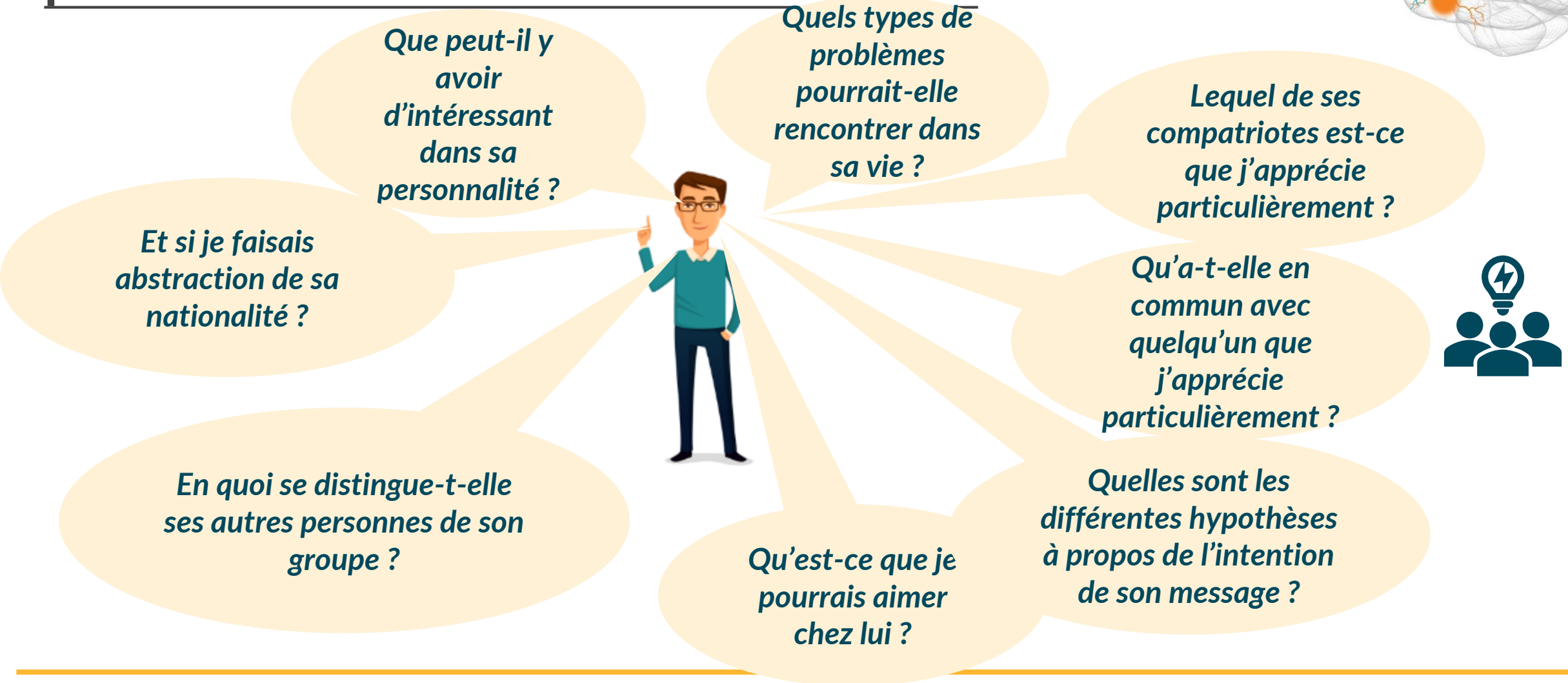
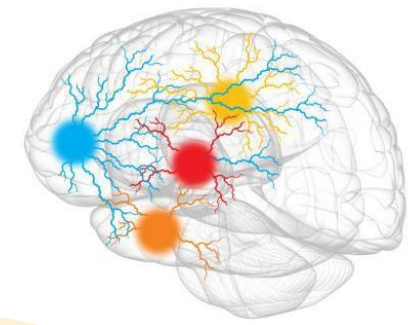


« Rencontrer » ceux qui nous « dérangent » pour faire évoluer nos stéréotypes grâce à la connaissance de « l'autre »

Source : Burns, Corno, La Ferrara (Cape Town, 2015) – Desert et Al.



Exemple du questionnement ouvrant pour passer en mode mental adaptatif lorsque vous savez que vous pouvez être biaisé lors une interaction



Créer un cadre
propice : le
sentiment d'équité
grâce à des règles
claires, respectées,
et à de l'exemplarité



A photograph of two men in industrial workwear. The man on the left wears a yellow hard hat, safety glasses, and a dark grey zip-up jacket, with his arms crossed. The man on the right wears a white hard hat, safety glasses, a blue shirt, and a red high-visibility vest with a yellow reflective stripe. They are standing in a blurred industrial background. A semi-transparent white box on the left contains text.

**Le manager inclusif est
celui qui sait décrypter
les comportements
humains, identifier les
motivations et
individualiser la relation**

A young woman with dark, curly hair is shown in profile, resting her head against a metal locker. She has a somber expression, with her eyes closed and her hand pressed against the locker door. The background is a blurred hallway with other lockers.

C'est celui qui sait
réguler les micro-
agressions et
permettre à chacun
d'être respecté et
reconnu

**Le manager
inclusif sait
adopter une
communication
adaptée à chacun**



Savoir activer et
développer
l'Intelligence
Adaptative des
membres de son
équipe : une marque
de fabrique du
manager inclusif !



En conclusion

- La mise en œuvre d'une **culture inclusive** est un impératif de Qualité de Vie au Travail et de performance, elle contribue à la fidélisation et à **l'attractivité d'une entreprise ou d'un secteur** comme celui de la propreté.
- Elle se heurte souvent à la culture de l'entreprise, aux usages du métier mais surtout à de nombreux **freins issus de l'évolution humaine**, aux biais cognitifs en particulier qui empêchent la remise en question.
- Nous avons **des leviers pour agir** en régulant ces « programmations » par la mobilisation de notre **Mode Mental Adaptatif** et une meilleure connaissance de nous même et du fonctionnement de notre cerveau.

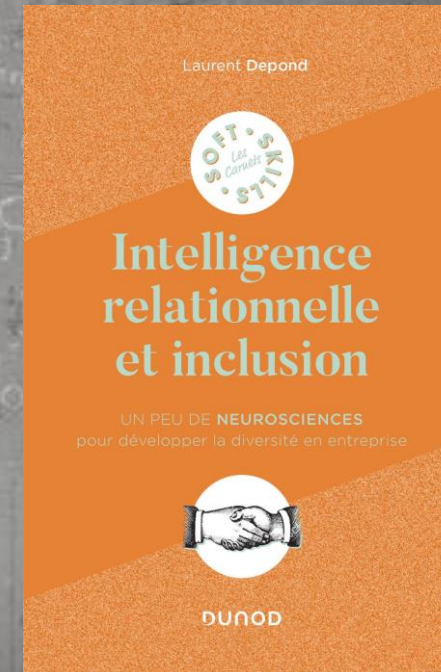




Avez-vous des questions ?



Pour en savoir plus



Merci pour votre attention

Ressources non-discrimination et diversité



Exemples de ressources

Nouvelle formation en distanciel



Devenir une entreprise attractive
Miser sur la diversité pour affirmer sa croissance

Toute entreprise doit connaître le cadre légal de la non-discrimination et les enjeux d'une politique affirmée pour éviter les risques juridiques et surtout pour améliorer son image et être attractive.

Marque employeur valorisée, recrutement facilité, qualité de vie au travail et fidélisation accrues, n'hésitez plus ! Misez sur une véritable politique d'égalité des chances pour faire la différence et booster votre performance !

Les + de la formation

- > Une formation adaptée aux dirigeants, aux fonctions RH, RSE et métiers diversité/handicap.
- > Un coût entièrement pris en charge par le financeur.
- > Un appui individualisé suite à la formation

À l'issue du séminaire
vous pourrez mettre en œuvre une démarche innovante qui va du bien-être de votre entreprise

Programme et inscription

Inscriptions sur
www.monde-proprete.com



Une formation à distance

Devenir une entreprise attractive, miser sur la diversité

3 modules d'1/2 journée

1 – Identifier mes pratiques

2 – ajuster ma politique

3 – Mettre en place et animer mon plan d'action

+ Un appui individualisé

Prochaine session démarre le 15 novembre



Les bons réflexes pour un recrutement efficace et non discriminant

Les bonnes pratiques pour favoriser une évolution de carrière objective et non discriminatoire

Des formations e-learning avec attestation de formation

En accès libre sur
www.monde-proprete.com

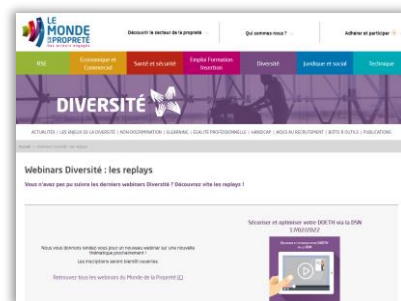


Pour les Dirigeants, RH, Référent

Pour les Managers

Agenda et contact

Webinars



<https://www.monde-proprete.com/webinars-diversite-les-replays>



Tout l'agenda... Onglet «Actualités»



<https://www.monde-proprete.com/actualites/diversite>



**Votre contact Fare
propreté**

Emmeline CHUSIT

Responsable de Projets Diversité & RSE
06 16 49 09 17- e.chusit@fare-proprete.fr





Le management de la diversité optimisé grâce aux neurosciences

un éclairage nouveau révélateur des atouts de la diversité

Merci de votre participation