



## Egalité dans l'entreprise: innovation sociale et managériale

**Format** workshop de 90 minutes auprès du cabinet d'avocats Lalive

**Lieu** Genève

**Output** Mapping des différentes situations mettant en jeu la valeur d'égalité dans la vie de l'entreprise  
Mapping de mesures envisageables dans chaque situation spécifique

**Follow-Up Potentiel** Esquisses sur méthodes d'implémentation de la valeur égalité  
Workshop follow-up avec spécialistes RH

«L'Etude LALIVE est fière de montrer la voie en faveur de l'égalité des femmes : 30% de nos associés sont des femmes, dont l'une est co-directrice de l'Etude, et la moitié des managers seniors sont des femmes. Notre souhait est d'aller encore plus loin. Nous remercions Johan de nous avoir aidé à progresser dans cette voie. »  
Noradèle Radjai, associée-partenaire

Avec des bureaux à Genève, Zurich et Londres, l'étude d'avocats Lalive est reconnue mondialement pour son expertise et son expérience en matière internationale, en particulier dans le domaine de résolution de litiges. L'étude a fait de la question de l'égalité au sein de ses équipes une priorité stratégique et un engagement fort. L'étude peut se targuer d'avoir plus de 30% d'associées (partners), un chiffre largement au-dessus de la moyenne de cette industrie. Dans le cadre de leurs réflexions, l'étude a convié ethix pour un workshop avec une quarantaine de collaboratrices et collaborateurs de tous niveaux ainsi que des associés et des managers.

### Une question d'éthique de l'innovation

La question de l'égalité (avec un point fort sur l'égalité des genres) est traitée comme une question d'éthique de l'innovation. Si la valeur d'égalité n'est pas nouvelle en soi, sa définition et sa portée sociétale provoquent de nombreux changements. La valeur d'égalité connaît un momentum sociétal, managérial, politique qui implique une évolution en profondeur de nombreuses pratiques. C'est cette nouvelle pertinence de la valeur égalité qui peut s'apparenter à une innovation sociale. Comme l'a montré ce workshop, le renforcement d'une valeur déploie de nombreux effets dans le fonctionnement des entreprises et, plus généralement, dans l'ensemble de la société. Comme les innovations technologiques, cette innovation sociale n'est pas neutre. Elle interroge notre vision du vivre-ensemble et nous force à adapter nos pratiques.

### Le voile d'ignorance : une expérience d'éthique grandeur nature

Le workshop est organisé en 3 temps : (i) mise en situation éthique par le biais d'une expérience de pensée, (ii) identification de mots-clés et situations mettant directement en jeu la valeur d'égalité, (iii) travail de groupes autour de ces différentes situations et sur les mécanismes envisageables pour mettre en jeu la valeur d'égalité.

La mise en contexte des participant-es au workshop s'inspire de l'expérience du voile d'ignorance développée par J. Rawls dans son livre « Une théorie de la justice ». Les participant-es sont invité-es à prendre part à une sorte d'assemblée générale ayant pour mission d'identifier les principes généraux du fonctionnement de l'entreprise. Cette assemblée se déroule toutefois dans des conditions particulières : les participant-es sont invités à ignorer tout de leur propre identité, fonction, compétence au sein de l'entreprise. Ils débattent de l'organisation de l'entreprise et prennent des décisions sous un « voile d'ignorance ». Ils ne savent pas s'ils ont une position junior/senior, quels types de travail ils réalisent ou encore s'ils sont un homme ou une femme.

D'après J. Rawls, cette situation crée une situation d'égalité radicale entre les participant-es. Toutes et tous débattent en étant potentiellement n'importe quelle personne au sein de l'entreprise. Le workshop se transforme en exercice d'éthique grandeur nature et chaque situation peut être traitée grâce à cette question-test : en condition de voile d'ignorance, serais-je prêt-e à accepter cette règle/cette pratique ?

### Identifier des situations mettant en jeu l'égalité

La discussion s'ouvre sur une question ouverte visant à identifier un « univers de valeurs » autour de la question d'égalité. Les participant-es sont invités à proposer des valeurs, principes, convictions liés à la valeur d'égalité. Une vingtaine de mots-clefs est définie – ceux-ci joueront le rôle de standard pour la discussion à venir. A titre d'exemples, on retrouve les mots-clefs de « transparence », de « fairness », d'« empathie », de « collaboration », de « créativité ». Si l'égalité est importante pour une entreprise, les mots-clefs mentionnés sont appelés à jouer un rôle décisif.

Sur la base de cet « univers de valeurs », les participant-es cherchent à identifier des situations de leur vie professionnelle où ces mots-clefs sont mis en jeu. Rapidement, 19 situations sont identifiées comme étant pertinentes du point de vue de l'égalité. Ces situations recouvrent une large palette de questions traitant du recrutement, de la promotion, de l'allocation des différentes tâches et missions, mais également d'une éventuelle politique vestimentaire ou de congé parental. Cette phase très riche met clairement en évidence la portée transversale de la valeur d'égalité. Celle-ci impacte l'ensemble des pratiques d'une entreprise. L'outil du voile d'ignorance est particulièrement utile pour identifier les situations potentiellement problématiques.

### Un exemple : renforcer le mentoring

Les participant-es ont pour mission principale d'identifier clairement pourquoi une situation pose problème ou représente une tension. Une fois cette tension identifiée, ils pourront esquisser quelques propositions de solutions.

Un groupe s'intéresse par exemple à la question du mentoring. Le mentoring des nouveaux collaborateurs-trices est vu comme une pratique prometteuse, à la fois pour les individus et pour l'entreprise dans son ensemble. Elle peut être un outil efficace de promotion d'une égalité réelle. Dans un premier temps, les mentors pourraient se rencontrer et échanger leurs meilleures pratiques. Un groupe de mentors diversifiés serait en mesure d'assurer que les stéréotypes et les barrières structurelles sont identifiés et déconstruits. Dans un deuxième temps, ces bonnes pratiques sont portées dans l'ensemble de l'entreprise grâce au travail de mentoring.

Un follow-up potentiel de ce workshop serait de travailler en coopération avec les mentors pour les aider à identifier leurs propres angles morts en matière d'égalité. Un tel follow-up permettrait à la fois d'implémenter les réflexions éthiques dans les procédures de l'entreprise et d'offrir une sorte de formation continue aux membres les plus expérimentés.

### Une éthique de l'innovation pour l'entreprise

Offrir un espace et un temps de débats éthiques au sein d'une équipe permet d'atteindre deux objectifs.

Premièrement, l'esprit et la cohérence de l'équipe sortent renforcés d'un travail commun de définition, d'identification et d'implémentation de valeurs. L'exercice renforce la reconnaissance de chacun-e d'être partie prenante d'un projet cohérent.

Deuxièmement, le débat mené en commun facilite les changements liés au renforcement de la valeur « égalité » dans toutes les instances de l'entreprise. Cette innovation managériale, sociale et culturelle peut amener de profonds changements dans la manière de travailler au sein de l'entreprise. Un débat éthique mené de manière ouverte et participative est un outil efficace d'accompagnement de ces changements. In general, offering space and time for ethical debates within a team makes it possible to achieve two main objectives:

ethix – Laboratoire d'éthique de l'innovation est soutenu par Engagement Migros, le fonds de soutien du groupe Migros.

**ENGAGEMENT**  
UN FONDS DE SOUTIEN DU GROUPE MIGROS

### A propos d'Engagement Migros

Le fonds de soutien Engagement Migros permet le développement de projets pionniers qui ouvrent de nouvelles voies en expérimentant des solutions innovantes dans une société en mutation. Cette approche pragmatique combine soutien financier et services de coaching dans le cadre du Pionierlab. Engagement Migros existe grâce à l'apport annuel de quelque dix millions de francs des entreprises du groupe Migros; depuis 2012, il constitue un complément au Pour-cent culturel Migros. Plus d'informations Plus d'informations sous : [www.engagement-migros.ch](http://www.engagement-migros.ch)