

**Leaders, ces angles morts qui crispent
vos équipes hétérogènes sans que vous
le voyiez – et comment y remédier.**

Dr Hazbi Avdiji

Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise

Berne, 15.09.2026



**Leaders, ces angles morts qui crispent
vos équipes hétérogènes sans que vous
le voyiez – et comment y remédier.**

Dr Hazbi Avdiji

Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise

Berne, 15.09.2026

Rendre visible l'invisible.

Dr
Hazbi Avdiji

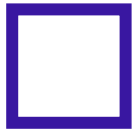
Généraliste en
diversité et inclusion

Spécialiste de la **diversité** et
de **l'exclusion** dans le milieu
professionnel et l'éducation

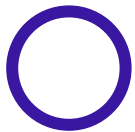
Doctorat: comment **rendre
visibles** les écarts de
compréhension dans les
équipes hétérogènes ?

**La promesse
des équipes hétérogènes.**

Deux sources de diversité



Cognitive : expertise, savoir, mode de pensée



Démographique : culture, genre, handicap, âge, orientation, etc.

Diminution du nombre d'erreurs (-30%)

Meilleure performance de groupe (+60%)

Créativité et capacités d'innovation accrues (+73%)

Rétention du personnel supérieure (+19%)

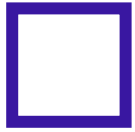
Revenus supérieurs (+9%)

Rapport de Coqual de 2019, « The Sponsor Dividend », basé sur un échantillon de 3'213 personnes.

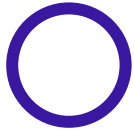
Rapport de Cloverpop de 2021, « Hacking Diversity with Inclusive Decision-Making », basé sur un échantillon de 184 équipes.

Rapport de McKinsey de 2020, « Diversity Wins. How Inclusion Matters », basé sur un échantillon de 1'035 entreprises dans 15 pays.

Deux sources de diversité



Cognitive : expertise, savoir, mode de pensée

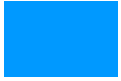


Démographique : culture, genre, handicap, âge, orientation, etc.



Un premier angle mort.

Les 6 modes de pensée d'Edward de Bono

-  Blanc : faits, chiffres, données neutres
-  Rouge : émotions, ressentis, intuitions
-  Noir : critique, risques, aspects négatifs
-  Jaune : optimisme, bénéfices, points positifs
-  Vert : créativité, idées nouvelles, innovation
-  Bleu : organisation, synthèse, coordination

Le Kursaal vous demande de donner votre avis sur le lieu de réception.

Quels éléments ou objets composent l'espace ?

Quelles émotions (pos. ou nég.) le lieu procure-t-il ?

A quels obstacles ou dangers font face les invité-es ?

Quelle idée originale améliorerait fortement le lieu ?



Que se passe-t-il si un mode de pensée
est privilégié au détriment des autres ?

Quel impact sur les membres de l'équipe aurait
un mode de pensée "par défaut" ?

La solution.

① Identifier

② Agir

Checklist modes de pensée Pour évaluer quand certains modes de pensée d'Edward de Bono sont trop ou pas assez présents dans vos réunions.

Faits & données	Nos décisions se sont-elles appuyées sur des informations, des preuves et des données vérifiables ?				
	-2 Trop peu	-1	0 Equilibré	1	2 Trop présent
Ressentis	Avons-nous suffisamment pu exprimer nos ressentis, intuitions et émotions ?				
	-2 Trop peu	-1	0 Equilibré	1	2 Trop présent
Risques et vigilance	Avons-nous suffisamment identifié les risques, les limites, les obstacles et les points de vigilance ?				
	-2 Trop peu	-1	0 Equilibré	1	2 Trop présent
Opportunités	Avons-nous suffisamment exploré les avantages et les possibilités offertes par notre projet ?				
	-2 Trop peu	-1	0 Equilibré	1	2 Trop présent
Créativité	Y a-t-il eu assez de place pour la discussion d'idées innovantes, d'alternatives ou de manière de				
	-2 Trop peu	-1	0 Equilibré	1	2 Trop présent
Décision	Les décisions se sont-elles appuyées sur des informations, des preuves et des données vérifiables ?				
	-2 Trop peu	-1	0 Equilibré	1	2 Trop présent

- 1. Repérer la norme implicite.
- 2. Ouvrir l'espace aux modes de pensée manquants.
- 3. Légitimer toutes les contributions en amont.

Un deuxième angle mort.



Microagressions

Comportements ou propos **brefs** et **subtiles** qui vont avoir un **impact négatif** et qui sont fondées sur des **biais** à l'encontre de certains groupes démographiques.

60 % des cibles disent que les microagressions ont un impact négatif sur leur bien-être au travail.

Étude Ifop pour Paritalité réalisée par questionnaire auto-administré en ligne du mardi 30 avril au mercredi 15 mai 2024 auprès d'un échantillon de 1009 salariés, représentatif de la population française des salariés du secteur privé.

L'auteur·trice peut avoir
l'intention de heurter ou
d'invalider l'autre personne.

*C'est bien en Suisse que les
meilleures montres sont
fabriquées et pas chez vous
[après un retard de 2mn]*

L'auteur·trice n'a parfois **pas**
l'intention de heurter ni
invalider.

*C'est vraiment inspirant
comment tu réussis autant de
projets. [à une personne avec un
handicap physique]*

Stratégie frontale

Les microagressions créent une frustration et une colère chez la cible, qui les **exprime** par des actes ou des paroles. Peut parfois aller jusqu'au **sabotage**.

Stratégie de retrait

Les microagressions créent un **désengagement** de la part des cibles. Le sentiment d'exclusion qu'elles ressentent les pousse à se **désolidariser** du groupe.

Almond, A. L., Ayala, E. E., Moore, M. M., & Mirzoyan, M. D. (2021). Angry, Frustrated, and Silent: Women's Responses to Microaggressions Within the Discipline That Coined Microaggressions. *Psi Chi Journal of Psychological Research*, 26(4).

Carney, C. J. J. (2021). *Disengagement by a thousand cuts: The impact of microaggressions on employee engagement*. University of Baltimore.

La solution.

① Identifier

② Agir

Racistomed : Racisme envers les soigné.e.s

On vous demande : « Pouvez-vous me dire comment prononcer correctement votre nom ? »	On vous pose surtout des questions ouvertes	On ne vous interroge que sur les problématiques liées à votre santé, sans être influencé-e par votre appartenance culturelle	On vous propose en début de suivi de faire remonter s'il y a un problème ou une maladresse sur des enjeux de racisme	Vous sentez libre d'évoquer des enjeux liés à votre culture / ethnité sans crainte d'être jugé-e	On vous demande : « Qu'est-ce que vous voulez partager avec moi sur votre parcours ? »	Écorche systématiquement votre nom en salle d'attente	Se permet des réflexions ou propos inappropriés sur votre corps, votre culture, votre religion	Vous dit « J'accueille tout le monde pareil sans faire de différence »	Présume souvent que avez eu une enfance difficile	Vous demande d'où vous venez dès le début de la consultation	Ne sait pas vous informer sur les spécificités de votre santé du fait des caractéristiques physiques liées à votre culture, ethnité	Vous dit : « Chez vous, c'est bon, mais c'est gras, il va falloir checker le cholestérol »	Sous-entend que vous êtes sous emprise parce que vous êtes convertie à l'islam	Vous avez un white passing et votre soignant-e fait des réflexions racistes en votre présence	S'adresse à vous très lentement comme si vous ne compreniez pas le français	Vous demande votre avis sur des sujets de société liés à votre appartenance culturelle, religieuse, ethnique	Suppose que vous être précaire à votre nom ou accent et vérifie que vous avez les moyens de payer	Vous êtes nu-e et votre médecin vous dit : « Quels muscles, beaucoup d'Africains sont de grands athlètes! »	S'imaginer des situations de violences conjugales en fonction de votre religion présumée ou avérée	Minimise votre vécu et vos ressentis lorsque vous déposez des témoignages de racisme de la part du corps médical	Vous ne comprenez rien à la consultation car votre médecin parle une autre langue que vous et n'a pas cherché de solution pour que vous le/la compreniez	Réduit votre désir d'avoir une grande famille à des raisons d'assistanat financier	Examine votre enfant, dénudé-e, dans une autre pièce sans votre consentement ni le sien	Vous faites subir des actes chirurgicaux sans votre accord pour vous empêcher d'avoir d'autres enfants	Nie vos ressentis concernant des douleurs physiques et/ou psychologiques, jusqu'à vous mettre en danger de mort
RESPECTUEUX Vos soignant-es semblent prendre en compte les enjeux de racisme quand....						VIGILANCE Votre soignant-e a des biais racistes, quand il/elle						ALERTE Est-ce que cela vous décourage à aller vers le soin ?						DANGER Ce que vous vivez est violent quand il/elle...							

On ne vous interroge que sur les problématiques liées à votre santé, sans être influencé·e par votre appartenance culturelle.

On vous dit : « Chez vous, c'est bon mais c'est gras, il va falloir checker le cholestérol ! ».

Votre soignant·e nie vos ressentis concernant des douleurs physiques et/ou psychologiques, jusqu'à vous mettre en danger de mort.

Explications
Témoignages

On te menace de représailles si tu dénonces des comportements violents envers ta personne ou envers une collègue

Canaliser les microagressions par des microaffirmations

Intégration : Inviter explicitement une personne à prendre part à un échange, une décision ou un projet.

Valorisation : Message subtil montrant respect ou appréciation.

70% du sentiment d'inclusion ressenti par les membres de l'équipe est dû à ce que le·a leader dit ou fait.

Dillon, B., & Bourke, J. 2016. "The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse world," Deloitte University Press.

D'autres angles morts.

Comment être sûr·e de ne pas créer de crispations en offrant toujours les **missions les plus valorisantes** aux mêmes personnes ?

Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2017). Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. *American Economic Review*, 107(3), 714-747.

De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., & Bechtoldt, M. N. (2010). Gender differences in job challenge: A matter of task allocation. *Gender, Work & Organization*, 17(4), 433-453.

Comment être sûr·e de ne pas créer de crispations en **évaluant différemment** les mêmes comportements selon le profil démographique ?

Shamsudin, F. M., Bani-Melhem, S., Abukhait, R., Pillai, R., & Quratulain, S. (2023). The role of leader favoritism, unfairness, and employability in employee psychological withdrawal behavior. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1185-1200.

Smith, D. G., Rosenstein, J. E., Nikolov, M. C., & Chaney, D. A. (2019). The power of language: Gender, status, and agency in performance evaluations. *Sex Roles*, 80(3), 159-171.



**Rendre visible l'invisible.
Et voir les choses autrement.**

www.avdiji.com