



Jérôme Oguey est fondateur et directeur d'INLEAD. Depuis 2015, il conseille et forme des cadres dirigeants sur le leadership, la dynamique des équipes et les enjeux liés à la diversité et à l'inclusion, avec pour objectif de favoriser des cultures d'entreprise à la fois modernes, humaines et durables. inlead.ch

DIVERSITÉ ET INCLUSION, CONTRE VENTS ET MARÉES

PAR JÉRÔME OGUEY

L'Executive Order 14173, signé par Donald Trump en janvier 2025, n'est pas qu'un décret bannissant les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) dans les institutions américaines. C'est un signal de repli, une attaque contre des décennies de progrès.

Sous couvert de méritocratie – autrement dit, l'idée que les opportunités doivent se baser uniquement sur la performance –, il balaie les efforts visant à corriger des inégalités structurelles bien réelles. Or, les experts le soulignent: la méritocratie ne peut réellement fonctionner que si toutes les personnes ont non seulement accès à l'éducation, aux ressources et aux opportunités, mais aussi la possibilité d'en bénéficier pleinement. Il faut donc craindre que le décret ne creuse encore davantage le schisme social aux États-Unis, en précarisant des communautés déjà marginalisées, notamment les femmes, les personnes issues de la migration et la communauté LGBTIQ.

Ne sommes-nous pas en droit d'attendre, en période de crise, que les capitain·es d'entreprises fassent preuve de lucidité et de courage? Comme l'écrit David Bach, Président de l'IMD dans son excellent papier en avril 2025: «L'inclusivité n'est pas une tendance, mais un véritable test pour le leadership.» Un test que relèvent des dirigeants comme Urs Baumann, CEO de la Banque Cantonale de Zurich (ZKB), avec brio. Il affirme que la DEI fait partie intégrante de la mission et de la culture d'entreprise de la ZKB et qu'offrir les mêmes chances, encourager le respect et la liberté d'être soi-même est à la fois humainement juste et économiquement crucial.

Les données le confirment:

- 86% des dirigeants jugent la DEI cruciale pour attirer et fidéliser les talents (Deloitte, 2023).

- 76% des salariés·es restent fidèles si leur employeur maintient une politique DEI (Catalyst, 2025).
- 61% n'envisageraient pas de postuler dans une entreprise qui n'en a pas (Catalyst, 2025).

Gardons également à l'esprit que l'engagement des collaborateur·trices est fortement corrélé au sentiment d'inclusion ressenti – et l'engagement, on le sait, est un indicateur prédictif de performance. Enfin, n'oublions pas que plus d'équité et d'inclusion profite à toutes et tous – pas seulement aux groupes sous-représentés (Deloitte, 2013).

Les entreprises qui inscrivent la DEI au cœur de leur stratégie et de leur culture démontrent qu'elle n'est ni un luxe, ni une «case à cocher», mais une exigence de justesse et une stratégie d'avenir.

Dans un monde où les talents se raréfient, les entreprises qui défendent des valeurs humaines fortes sont celles qui attireront les profils les plus loyaux et les plus engagés – et qui, par là même, pérennisseront leur compétitivité.

Même si la grande majorité des entreprises suisses ne sont pas directement impactées par le décret 14173, je les encourage à examiner leur politique DEI à la lumière de ces développements et à l'ajuster si nécessaire. Le vrai mérite, aujourd'hui, c'est d'humaniser les cultures d'entreprise et de façonner des environnements où chacun·e peut contribuer pleinement, dans toute sa singularité. C'est là que les vrais leaders se distinguent. Ceux qui osent dire: «Nous ne reculons pas. Nous avançons – parce que nos valeurs nous guident, même – et surtout – dans la tourmente.»

Trois recommandations

- 1. Ancrer la DEI comme levier stratégique.** Afin que la DEI génère un impact réel, un engagement de long terme, une inclusion vécue et un comportement exemplaire des managers sont cruciaux. Enfin, des mesures de développement et de sensibilisation ciblées, qui vont bien au-delà de la seule prise en compte des biais inconscients, sont également nécessaires.
- 2. Formuler des objectifs DEI de façon non stigmatisante.** Tout objectif ou quota n'est pas automatiquement vecteur d'inclusion. Pour éviter tout «othering», il est nécessaire de formuler des objectifs de manière neutre.
- 3. Garantir l'égalité de traitement par des critères clairs et des processus fiables.** Qu'il s'agisse de recrutement, d'évaluation de la performance ou de promotion, tous les processus RH doivent reposer sur des critères clairs, bien documentés, appliqués de manière uniforme.

“
NI UN LUXE, NI UNE «CASE À COCHER», LA DEI EST UNE EXIGENCE DE JUSTESSE ET UNE STRATÉGIE D'AVENIR.