



L'inclusion en télétravail

Boîte à outils pour l'inclusion dans le travail hybride et à distance



L'inclusion en télétravail

Boîte à outils pour l'inclusion dans le travail hybride et à distance

Table des matières

Introduction

- Le projet ReWork
- Prendre en compte la diversité et l'inclusion dans les environnements de travail hybride et à distance (THD)
- A propos de cette boîte à outil

Les fondamentaux de la diversité, équité et inclusion dans le THD

- Diversité et inclusion : de quoi parle-t-on ?
- Les défis du travail hybride et à distance
- Le rôle des RH et des Responsables DEI dans le THD
 - Étude de cas : Les défis du travail hybride et à distance

Prévenir les discriminations dans le THD

- Identifier les biais dans le THD
- Inclure les personnes neurodivergentes
- Prévenir l'âgisme
- L'égalité professionnelle dans le THD
- Accompagner les victimes de violences conjugales
- Prévenir le sexisme en ligne
- Prendre en compte les salarié·es aidant·es
- Inclure les employé·es LGBTQ+
 - Étude de cas : Promouvoir l'inclusion dans le THD
 - Étude de cas : Accompagner les salarié·es aidant·es
 - Étude de cas : Créer des « safe spaces » en ligne pour les employé·es LGBTQ+
 - Étude de cas : Gérer les biais inconscients et les microagressions dans le THD
 - Étude de cas : Le THD pour les personnes en situation de handicap : simplifier l'inclusion grâce à la numérisation ?x
 - Étude de cas : Processus d'embauche et de prise de décision inclusifs, *empowerment* des femmes et esprit d'équipe
 - Étude de cas : Éducation et intégration par et pour les personnes en risque d'exclusion sociale dans l'environnement universitaire en ligne

Outils RH

- Pratiques RH inclusives
- Protéger la vie privée des employé·es
- Garantir l'équité dans l'évolution de carrière
 - Étude de cas : Mise en œuvre des directives sur le THD
 - Étude de cas : Politique *New Normal* : améliorer la productivité dans le THD
 - Étude de cas : Structurer la pratique du télétravail
 - Étude de cas : Adapter les stratégies de recrutement et de fidélisation à l'évolution du monde du travail
 - Étude de cas : Assurer le respect des jours de présence sur site

L'inclusion en télétravail

Boîte à outils pour l'inclusion dans le travail hybride et à distance

Management à distance

- Incarner un management inclusif
- Organiser un *onboarding* inclusif en THD
- Suivre les progrès sans micromanager
- Donner du feedback aux employé·es travaillant à distance
- Organiser une réunion "*one on one*" en ligne
- Valoriser les employé·es travaillant à distance

Mettre en place un environnement numérique adapté

- Comprendre et prévenir l'illectronisme
- L'accessibilité numérique
- Organiser une réunion hybride inclusive
- Les outils de collaboration en ligne
 - Étude de cas : Développement de technologies accessibles et d'outils numériques adaptés pour les employé·es en situation de handicap

Outils de communication

- Promouvoir la sécurité psychologique dans le THD
- La communication non-violente
- Le langage inclusif
- Communiquer et collaborer à distance, de façon synchrone et asynchrone
 - Étude de cas : Adapter les styles de communication pour un travail hybride et à distance inclusif

Promouvoir l'esprit d'équipe

- Prévenir l'isolement social dans le THD
- Recueillir les besoins des membres de l'équipe
- La résolution de problème en THD
- Animer des réseaux internes en distanciel
- La cohésion des équipes hybrides
- Manager les dynamiques d'une équipe hybride
- Préserver l'équilibre des temps de vie
 - Étude de cas : Favoriser la cohésion sociale à l'ère du numérique

L'inclusion en télétravail

Boîte à outils pour l'inclusion dans le travail hybride et à distance

"Le travail à distance n'est plus une solution temporaire, c'est un changement durable qui remodèle notre façon de travailler et qui donne sa place à chacun·e.



Le projet ReWork

Les principes d'**égalité**, d'**inclusion** et d'**équité** sont des valeurs clés de l'Union Européenne. Les nouveaux modes de travail hybride et à distance (THD) soulèvent un certain nombre de questions, notamment concernant l'inclusion et la prévention des discriminations au travail.

Le projet ReWork a pour but de soutenir les organisations dans leurs actions de prévention des discriminations en THD et de les accompagner pour anticiper les évolutions des politiques diversité, équité et inclusion (DEI).

Dans la mesure où le THD s'est démocratisé et est désormais ancré dans les pratiques organisationnelles, il est nécessaire de développer de nouveaux programmes de formations et des outils à l'intention des RH et des managers, aussi bien dans les ETI que dans les TPE/PME. L'enjeu est de les sensibiliser à l'émergence de biais propres au THD et de les outiller avec les connaissances et les outils appropriés pour faire du THD un environnement inclusif pour toutes et tous.

- **Les principales cibles de ce projet sont :**
- Les RH
- Les responsables D&I
- Les managers de proximité
- Les dirigeant·es de TPE/PME
- Les formateurs et formatrices

Les partenaires du projet



IPAG

(Institut de la Préparation à
l'Administration et la
Gestion),
Coordinateur Projet



AFMD

(Association Française des
Managers de la Diversité)



CEFI

(the Center For Inclusion at
work)



GISA

(Getafe Iniciativas S.A.)



ITKAM

(Italienische
Handelskammer für
Deutschland)



UNIR

(Universidad
Internacional de la Rioja)



**Cofinancé par
l'Union européenne**

Prendre en compte les enjeux DEI dans les environnements de travail hybride et à distance

La crise du Covid-19 a mis en lumière les limites de notre organisation du travail et a conduit à une transformation profonde de nos façons de travailler. Selon une étude de McKinsey (2021), le besoin de changement s'exprimait déjà en amont de la pandémie : « la pandémie a confirmé ce que nombre de managers craignaient, à savoir que leurs entreprises étaient basées sur un modèle désormais dépassé », un modèle non-adapté aux attentes des salarié·es et en décalage avec les réalités économiques et techniques.

Dans le sillage de cette crise, le télétravail est devenu une réalité que les organisations ne peuvent ni éviter ni ignorer, comme le souligne l'enquête de l'INSEE et de la DARES (2024) qui indique que le télétravail concerne plus d'un·e salarié·e sur cinq dans le secteur privé quand seuls 4% des employé·es le pratiquaient régulièrement en 2019.

Dans un monde du travail en constante évolution, le télétravail s'impose comme plus qu'une solution temporaire : c'est une transformation pérenne qui redéfinit comment les entreprises fonctionnent et l'expérience que font les salarié·es de leur vie professionnelle. **Alors que les organisations s'adaptent à cette transformation, il est primordial de considérer l'importance de prévenir les discriminations dans les contextes de télétravail et de travail hybride.** Ces enjeux ne sont pas seulement des considérations éthiques mais aussi des impératifs stratégiques pour construire des environnements de travail inclusifs et résilients.

Le télétravail apporte flexibilité et autonomie et ouvre l'accès à des talents indépendamment de la situation géographique. Mais il peut aussi être vecteur de nouvelles inégalités s'il n'est pas déployé avec attention. Les employé·es travaillant à distance risquent d'être moins visibles au travail, de se voir proposer moins d'opportunités de progression ou être exclu·es de conversations importantes. **Ces risques s'ajoutent à des traitements inégaux déjà existants, en particulier pour les femmes, les personnes en situation de handicap et les personnes issues de groupes sous-représentés. Sans politiques proactives et des pratiques inclusives, le télétravail peut renforcer les discriminations plutôt que les prévenir.**

La prévention des discriminations (qu'elles soient liées au genre, à l'origine, à l'âge, aux handicaps ou à d'autres critères) doit rester une priorité dans tous les environnements de travail, que ce soit à distance ou en présentiel. Dans les environnements virtuels, les biais inconscients peuvent se manifester de différentes façons : au travers un accès inégal aux outils numériques, la mise à l'écart de réseaux informels ou des préjugés sur la productivité basés sur qui travaille à distance ou sur site. Prendre en compte ces enjeux suppose de développer des politiques de non-discriminations claires, promouvoir l'équité en ligne et former les managers pour gérer des équipes de façon inclusive même à distance.

Le rôle des Ressources Humaines en matière de prévention des discriminations dans le THD

Alors que le télétravail s'impose comme une pratique courante dans nombre d'organisations, les professionnel·les des ressources humaines ont un rôle important pour définir comment ce nouveau mode de travail évolue. La bascule vers des modèles hybrides et à distances comporte à la fois des opportunités et des défis, notamment en termes d'inclusion et de prévention des discriminations au travail.

Pour les responsables RH, cela suppose de **repenser les politiques, les pratiques, et les modes de management existants**. Il est primordial de garantir que chaque employé·e ait accès aux mêmes opportunités, et qu'ils et elles soient soutenu·es et accompagné·es indépendamment de leur lieu de travail. Cela passe, entre autres, par repenser les méthodes d'évaluation de la performance, éviter les biais de proximité, proposer des formations sur le management inclusif et garantir l'accès aux outils de collaboration digitaux.

En croisant les politiques de télétravail et celles de prévention des discriminations, les équipes RH ont l'opportunité de créer des environnements de travail plus inclusifs et équitables.



Pour aller plus loin

- Tommasi, F., Ceschi, A., Sartori, R., Trifiletti, E., Vignoli, M., & Dickert, S. (2024). Discriminations in remote work contexts: the pivotal role of diversity and equality management. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 301-318.
- Doering, L., & Tilcsik, A. (2025). Location Matters: Everyday Gender Discrimination in Remote and On-site Work. *Organisation Science*, 36(2), 547-571.
- England, D. C. (2024). *The essential guide to handling workplace harassment & discrimination*. Nolo.
- Video: The dark side of remote work <https://www.youtube.com/watch?v=J8osM4-zU2Y>

La boîte à outils

Cette boîte à outils pour l'inclusion dans le travail hybride et à distance a été développée dans le cadre du projet ReWork. Elle est destinée aux professionnel·les des ressources humaines, aux responsables D&I, aux managers de proximité et aux dirigeant·es de TPE/PME. Son but est de faire en sorte que la pratique du THD n'ait pas d'effets négatifs sur les employé·es appartenant à des groupes susceptibles d'être discriminés et de développer des pratiques RH ainsi que des compétences managériales inclusives.

En présentant une multitude d'outils et de pratiques, cette boîte à outils propose un panorama de ce qui peut être fait pour promouvoir des environnements de travail plus inclusifs, que ce soit sur site ou à distance.

Objectifs

- Prévenir le risque d'exclusion de groupes susceptibles d'être discriminés dans les environnements de travail hybride ou à distance
- Outiller les managers et les RH avec des ressources et des outils pour promouvoir des environnements de travail inclusifs

Contenu

La boîte à outils comporte sept chapitres :

- 1 Les fondamentaux de la diversité, équité et inclusion dans le travail hybride et à distance**
- 2 Prévenir les discriminations dans le THD**
- 3 Outils RH**
- 4 Manager à distance**
- 5 Mettre en place un environnement numérique adapté**
- 6 Outils de communication**
- 7 Promouvoir l'esprit d'équipe**

La boîte à outils contient **35 fiches pratiques** développées par les partenaires du projet en fonction de leur expertise. Elles proposent des actions concrètes pour promouvoir l'inclusion dans le THD.

16 études de cas complètent la boîte à outils. Elles ont été développées avec les parties-prenantes du projet et présentent des bonnes pratiques inclusives.