

Garantir l'équité dans l'évolution de carrière

“Pour prévenir les discriminations en matière d'évolution de carrière, il faut concevoir des environnements de travail hybride qui promeuvent un accès équitable au leadership, aux formations, et aux parcours d'évolution de carrière.



Introduction

Alors que la pratique du télétravail et du travail à distance se normalise, l'importance de **garantir un égal accès aux opportunités d'évolution de carrière** reste primordial. Si la flexibilité du travail à distance favorise l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et permet d'accéder à de nouveaux talents, il peut aussi créer de **nouveaux freins à l'évolution de carrière**. Les employé-es travaillant à distance risquent d'être oubliés-es pour des promotions, de passer à côté de programmes de mentorat et d'être invisibilisés-es dans les discussions liées au leadership.

Pour construire une culture organisationnelle où chacun-e bénéficie des mêmes opportunités d'évolution, il revient aux employeurs de **repenser l'évaluation des performances et les parcours de développement** pour les décorrélés du lieu de travail (sur site ou à distance).

Comprendre les enjeux

Les environnements de travail hybride et à distance (THD) ont transformé la façon dont les employé·es perçoivent leurs collègues, leurs managers et la culture d'entreprise. Garantir l'équité dans l'évolution de carrière relève non seulement d'un **principe de justice et d'inclusion**, mais présente aussi un **intérêt stratégique**.

Lorsque les employé·es savent qu'ils et elles ont les mêmes opportunités que leurs collègues en termes d'avancement de carrière, ils et elles sont plus engagé·es, productif·ves et fidèles à leur organisation. Ainsi, les organisations qui promeuvent l'équité dans l'évolution de carrière ont un avantage sur **la rétention des talents, l'innovation, et la création d'équipes résilientes**. À l'inverse, si cet enjeu est délaissé, il peut **amoindrir la motivation, augmenter le turnover** et représente une occasion manquée pour les employé·es comme pour l'organisation.

Parmi les principaux défis, on compte :



Des évaluations de performance inéquitables :

Les employé·es travaillant sur site sont généralement plus valorisé·es et promu·es. Ils et elles ont plus d'opportunités de progresser et d'évoluer car ils et elles sont plus visibles de leur manager. Pour les personnes travaillant à distance, c'est un réel désavantage, en particulier pour celles issues d'un groupe sous-représenté.

L'évaluation des performances peut être un facteur aggravant. Dans nombre d'organisations, les évaluations sont toujours basées sur la visibilité et le temps passé au travail, plutôt que sur les résultats produits et leurs impacts. Les personnes en télétravail peuvent être ignorées pour des projets ou des postes importants, pas parce qu'elles sont moins productives, mais parce qu'elles sont moins visibles dans l'environnement de travail. Cela entrave le développement de carrière des employé·es en distanciel, qui progressent moins vite que leurs homologues sur site.

Des inégalités d'accès aux programmes de mentorat et aux réseaux informels :

Le mentorat et le networking sont essentiels à l'évolution de carrière, mais les employé·es en télétravail passent souvent à côté des opportunités d'apprentissage informel et des sessions de formations ayant lieu en présentiel. Sans programme de mentorat formalisé, leurs opportunités sont limitées.

Sans politiques volontaires, ces défis peuvent limiter l'évolution et la progression des employé·es en télétravail. Pour prévenir les discriminations en matière d'évolution de carrière, il faut concevoir des environnements de travail hybride qui promeuvent un accès équitable au leadership, aux formations, et aux parcours d'évolution de carrière.

Comment garantir l'égalité des chances ?

La prévention des discriminations au travail passe par le **principe d'égalité des chances**. En faisant de l'équité dans l'évolution de carrière une priorité, les organisations pourront retenir leurs talents, promouvoir l'innovation et un environnement de travail juste et motivant. Ci-dessous sont listés quelques exemples pour promouvoir l'équité pour les personnes travaillant à distance.

- ✓ Fixer **des indicateurs de performances clairs et objectifs** qui valorisent les résultats plutôt que la présence sur site.
- ✓ Uniformiser les **critères de promotion** pour que tous·tes les employé·es soient évalué·es de la même façon, indépendamment du lieu de travail.
- ✓ **Mettre en valeur les réussites** des employé·es travaillant à distance régulièrement pour que leurs contributions soient valorisées.
- ✓ Faire en sorte que les employé·es en THD soient inclu·es dans **la culture de l'entreprise**, que ce soit lors de moments de *team-building* virtuels ou de points de suivi avec les managers.
- ✓ Créer un **programme de mentorat virtuel** pour que les personnes à distance aient les mêmes opportunités que celles sur site.
- ✓ Rendre les **formations et les parcours de développement** accessibles en ligne.
- ✓ Créer des **parcours de développement de carrière** avec des voies de progression transparentes.
- ✓ Promouvoir des **formations sur les sujets de diversité, d'équité et d'inclusion** pour les managers, pour qu'ils et elles puissent créer une culture inclusive qui soutiennent les personnes sur site et celles à distance.

Conclusion

Sans actions volontaires pour lever les freins à l'égalité, le THD peut renforcer les obstacles existants et limiter les opportunités de développement de carrière pour les employé·es travaillant à distance. Les organisations doivent pouvoir garantir que l'évolution de carrière repose sur le mérite, la performance, et un égal accès aux opportunités plutôt que sur la présence sur site.

En levant les freins liés à la visibilité, à l'accès au leadership, au mentorat et aux formations, et en déployant des processus de promotion qui mettent l'accent sur la performance, les employeurs pourront créer un environnement de travail où chacun·e a des opportunités d'évolution.



Références

- Chen, Te-Ping. (2024, January 11). Remote workers are losing out on promotions. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/lifestyle/careers/remote-workers-are-losing-out-on-promotions-8219ec63>
- Ladd, T. (2024, September 23). Employee retention and career growth in a Remote-First World. *Forbes*
- <https://www.forbes.com/sites/tedladd/2024/09/22/employee-retention-and-career-growth-in-a-remote-first-world/>
- Alliance Resource Group. (2024, May 15). Out of office, out of luck? The impact of remote work on career advancement. <https://www.allianceresourcegroup.com/2024/02/27/out-of-office-out-of-luck-the-impact-of-remote-work-on-career-advancement/>