



L'inclusion en télétravail

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



L'inclusion en télétravail

Boite 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.

Diversité et inclusion : de quoi parle-t-on ?

"Les managers occupent une place importante parmi les nombreux rouages de l'inclusion. Elles et ils sont les relais entre la posture qui leur est imposée d'en haut et la façon dont elles et ils doivent la mettre en musique dans leurs équipes au quotidien."



Introduction

Depuis une vingtaine d'année, en Europe, de nombreux employeurs mettent en œuvre des actions pour favoriser un cadre de travail plus inclusif et plus respectueux de chacun et chacune. Ces organisations (privées, publiques et académiques) cherchent ainsi à :

- Prévenir le risque discriminatoire ;
- Garantir la santé et la sécurité de chaque membre de l'équipe ;
- Attirer des talents et fidéliser son collectif de travail ;
- Créer les conditions de la performance globale.

La pluralité de ces actions s'inscrit dans un cadre appelé de façon générique « **politiques diversité et inclusion** ».

Diversité, de quoi parle-t-on ?



Le terme « diversité » émane des États-Unis et son usage s'est largement diffusé en France à partir du début des années 2000, sous l'impulsion des pouvoirs publics et des entreprises. Définir son concept, ses origines et ses liens avec la non-discrimination ou la responsabilité sociale n'est pas simple. Selon les acceptions, **la diversité recouvre une réalité hétérogène qui va varier d'une organisation à l'autre** : en fonction des populations cibles (les femmes, les personnes issues de l'immigration, les jeunes, les seniors, les personnes handicapées...), des objectifs (l'égalité professionnelle, l'égalité des chances, la mixité, la non-discrimination...) ou des marqueurs de l'identité individuelle comme l'appartenance religieuse ou l'orientation sexuelle.

Diversité : quelle est la vision des managers ?.

Selon une étude menée par
l'AFMD et Numeum en 2022 :

- **74% des managers considèrent leurs équipes comme « diversifiées »** même si elles et ils ne s'accordent pas toujours sur ce qu'est « la diversité ». Une majorité de managers fait en effet référence à « la diversité des profils et des compétences », là où la notion de diversité permet de raisonner en termes d'objectifs et de prévention des discriminations.
- **Les femmes sont moins nombreuses que les hommes à citer le genre comme une composante de la diversité** de leur équipe.
- **Pour plus de la moitié (55%), il n'est pas plus difficile de manager une équipe diversifiée ; en revanche**, pour 18% d'entre elles et eux, cela nécessite un travail d'adaptation et d'équité.
- **Les écarts de perception sont plus importants lorsqu'on compare les générations.**

L'inclusion, qu'est-ce que c'est ?



L'inclusion est une notion complexe constituée de cinq piliers :

- ✓ **L'équité**, qui génère un fort sentiment de justice ;
- ✓ **La mise en place d'actions transversales**, qui incluent toutes les diversités ;
- ✓ **Une dynamique de coopération intégrative**, dépassant la simple juxtaposition des personnes ;
- ✓ **Une reconnaissance de toutes les identités**, entre respect de l'unicité de chacun et de chacune, et partage social ;
- ✓ **Des actions et un climat neutralisant** les stéréotypes de tout type.

L'inclusion a un impact direct sur le **sentiment d'appartenance**, le sentiment d'être entendu et le sentiment de pouvoir s'exprimer de manière authentique en toute sécurité.

Comment cela se traduit-il pour les managers ?

L'inclusion se fonde sur le respect des règles de non-discrimination. Cela signifie qu'il faut les faire appliquer, montrer l'exemple en tout situation et sanctionner lorsque nécessaire. Autrement, la discrimination restera la norme et le discours inclusif n'aura aucune chance d'être écouté.

Les managers occupent une place importante parmi les nombreux rouages de l'inclusion. Elles et ils sont les relais entre la posture qui leur est imposée d'en haut et la façon dont elles et ils doivent la mettre en musique dans leurs équipes au quotidien. Les processus RH garantissent le cadre, et, les managers, sa mise en pratique.

Références

- Patrick SCHARNITZKY et Pete STONE, L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique, AFMD, 2018.
- GARNER-MOYER Hélène, Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir, AFMD, 2012.

Les défis du travail hybride et à distance

“En plus des enjeux sociaux et émotionnels, le télétravail peut impliquer une variété de problématiques organisationnelles, en particulier dans les domaines de la communication et de la coordination et la gestion de projets.”



Introduction

Le projet ReWork a pour but d'améliorer le bien-être des salarié·es en télétravail, en particulier pour les personnes issues de groupes minorisés ou sous-représentés. Dans ce cadre, l'équipe du projet ReWork a commencé par déployer une enquête pour recueillir des données dans quatre pays européens : la France, la Grèce, l'Allemagne, et l'Espagne. Le questionnaire a été complété par des personnes travaillant dans des secteurs d'activités variés et ayant des profils différents.

L'objectif de cette étude est de proposer un **aperçu de la façon dont le télétravail est déployé et vécu dans quatre pays européens**, basé sur plus de 300 réponses traitées.

Les données recueillies révèlent que le travail hybride est désormais une **modalité de travail** commune, avec 85,8% des répondant·es travaillant de façon hybride, le plus souvent deux à trois jours par semaine. Pour autant, seuls 65,5% des répondant·es indiquent que leur organisation dispose d'une politique de télétravail structurée, quand 17,8% n'ont qu'un cadre partiel et 16,5% indiquent n'en avoir aucun. Ce manque de formalisation peut conduire à une **mauvaise communication et des inégalités d'accès aux ressources**.

L'enquête met aussi en lumière des **écarts importants en termes de formation et de montée en compétences**. Seuls 19,9% des répondant·es affirment que leur organisation propose une formation structurée sur le management et la motivation dans des environnements hybrides. 21,2% mentionnent une formation partielle, quand la majorité (59,9%) n'indiquent aucune formation disponible. À long terme, le peu de formations disponibles peut avoir un impact négatif sur la performance et l'engagement des employé·es.

En ce qui concerne les défis perçus, les répondant·es **expriment de fortes inquiétudes en matière d'interactions sociales**. La raréfaction des relations informelles et la détérioration générale des dynamiques sociales suggèrent que **les modes de travail hybrides risquent de fragiliser la cohésion et la collaboration**, particulièrement en termes de communication informelle.

Concernant le bien-être individuel, les répondant·es ont indiqué des sentiments d'isolement et d'exclusion modérés. Bien qu'elles ne soit pas prédominantes, ces expériences posent questions en termes d'inclusion et de sécurité psychologique.

Les défis organisationnels sont liés à des attentes et des objectifs moins clairs, et la diminution des opportunités d'échanger et de donner du feedback.

Les enjeux managériaux sont plus visibles. Les répondant·es soulignent que les problématiques persistantes sont moins de reconnaissance, moins d'opportunités de développement, et plus de burnout. La qualité de la relation manager-managé·e est modérément affectée, même si l'équilibre vie pro-vie perso est généralement maintenu.

Ces résultats montrent que la pratique du travail hybride s'est largement démocratisée, mais que son succès ne repose pas seulement sur la flexibilité. Pour garantir l'équité, la motivation et la cohésion, les organisations doivent investir dans des politiques formalisées, des formations sur le management d'équipes dispersées et le management inclusif, la reconnaissance des employé·es et le développement de carrière. Toutes ces dimensions sont primordiales pour promouvoir l'engagement et la performance des équipes dans les environnements de travail hybride et à distance.



Les défis du télétravail

Une des principaux défis dans le travail hybride et à distance (THD) est celui de la réduction des interactions sociales. Pour mieux comprendre ce sujet dans un contexte européen, revenons en détail sur le sentiment de détérioration des relations sociales dans les environnements de travail hybride.



Les interactions sociales et la communication

La détérioration des interactions sociales et des dynamiques de communication entre les employé·es en télétravail est un des principaux défis identifiés par les répondant·es : la principale inquiétude concerne la raréfaction des opportunités de construire et maintenir des relations personnelles au travail. Cela incarne le sentiment majoritairement partagé que la pratique du télétravail complique le maintien des interactions informelles du quotidien, qui sont essentielles à la cohésion du collectif de travail.

Les employé·es semblent faire l'expérience non seulement de contacts réduits, mais aussi d'un affaiblissement des efforts de collaboration, en particulier entre les équipes et les services différents.

Ces résultats soulignent la **fragmentation sociale dans les environnements de THD**. Même si les scores ne sont pas situés dans les extrêmes dans tous les domaines, ils sont dans la fourchette haute sur tous les indicateurs et montrent que les liens sociaux et les collaborations informelles sous tension. Il appartient aux organisations de déployer des efforts concrets pour promouvoir le lien social, en particulier en dehors des temps de réunions : pendant des événements informels, dans les moments de team-building...



Les expériences individuelles

Au-delà des problématiques organisationnelles ou relationnelles, le télétravail peut avoir un impact sur les employé·es à un niveau plus personnel. Cette section explore comment le télétravail, complet ou partiel, peut conduire à un sentiment d'exclusion, d'isolement ou de vulnérabilité. Parmi ces trois dimensions, c'est celle de l'isolement qui apparaît le plus dans les réponses, suivie par le sentiment d'exclusion et la vulnérabilité. Même si les scores ne sont pas dans les extrêmes, ils indiquent qu'un nombre conséquent de répondant·es font l'expérience d'**un certain degré d'inconfort psychologique ou d'isolement dans les environnements hybrides**.

Comparés aux autres défis rencontrés, les scores sont relativement plus faibles et suggèrent que cette problématique est moins répandue, tout en restant importante. Tous·tes les employé·es ne ressentent pas nécessairement le sentiment d'être laissé·e de côté ou peu soutenu·e, mais lorsque c'est le cas, cela peut avoir un impact important sur la santé mentale, l'engagement, et la motivation.



Les problématiques organisationnelles

En plus des enjeux sociaux et émotionnels, le télétravail peut impliquer une variété de problématiques organisationnelles, en particulier dans les domaines de la communication, la coordination et la gestion de projets.

Le défi le plus saillant semble être celui de la réduction des opportunités pour échanger et donner du feedback, ce qui suggère que le THD limite les échanges informels.

Les réponses à l'enquête soulignent également le sentiment que les objectifs et les priorités sont moins claires, ce qui peut être dû à une communication incohérente ou à un manque de structure dans les contextes hybrides. Ce défi est particulièrement prévalent dans les organisations où les politiques de télétravail sont informelles ou partiellement définies.

Parmi les problématiques les moins évoquées, on compte un mauvais usage du temps, l'augmentation des conflits au travail et une performance amoindrie. Ainsi, pour les répondant·es, le télétravail n'est pas perçu comme une pratique préjudiciable à leur efficacité ou leur productivité. On peut donc supposer que les équipes hybrides sont probablement plus résilientes que ce qu'on aurait pu croire initialement.



Les enjeux managériaux

Le télétravail est aussi vecteur de défis managériaux qui ont un impact à la fois sur les dynamiques collectives et le développement individuel. Les réponses au questionnaire mettent en lumière une série de problématiques liées à la reconnaissance, la communication avec les managers, le bien-être au travail et le développement de carrière.

La problématique la plus marquée est celle du manque de reconnaissance. Un nombre important d'employé·es ont le sentiment que **leurs contributions sont moins visibles ou valorisées dans les environnements de travail à distance**, ce qui peut être dû à moins d'interactions en face-à-face ou un déséquilibre entre les équipes travaillant sur site ou à distance en termes de visibilité.

En lien avec cette problématique est le sentiment d'avoir **moins d'opportunités de développement** ainsi qu'une plus grande fatigue, voire des expériences de burnout. Ces résultats montrent que pour un nombre considérable d'employé·es, la pratique du télétravail peut limiter l'avancée de carrière et augmenter les risques en termes de santé mentale, en particulier si le soutien managérial est limité ou inconsistant.

Optimiser le télétravail : les principaux besoins des salarié·es

Les répondant·es ont dû identifier les principales pratiques organisationnelles et les éléments culturels qui permettraient d'optimiser la pratique du THD. Leurs réponses donnent une vision claire de ce qui importe le plus aux salarié·es dans ce contexte d'évolution des pratiques du travail.

Interrogé·es sur plus de 20 dimensions, un consensus émerge : la pratique du télétravail et du travail à distance n'est pas seulement une affaire de flexibilité en termes de lieu de travail. Elle doit être ancrée dans des principes d'équité, d'inclusion, de communication, de confiance et d'apprentissage continu. Pour atteindre ce but, les employé·es estiment que les organisations doivent dépasser les approches logistiques et **agir de façon volontaire et réfléchie pour créer une culture du travail inclusive**. Cela implique de formaliser des politiques en lien avec le télétravail pour garantir l'équité et la transparence en ce qui concerne les attentes et la mobilisation des ressources internes, en plus de former les managers pour qu'ils et elles exercent leur rôle de façon empathique, flexible et inclusive. Les employé·es ont aussi identifié l'enjeu de déployer des **dispositifs de mentorat et des opportunités de networking accessibles peu importe le lieu de travail pour consolider des opportunités de développement de carrière équitables**. De plus, les employeurs doivent communiquer de façon ouverte et basée sur le respect en plus de maintenir des canaux dédiés aux signalements de comportements inappropriés. Pour finir, optimiser la pratique du télétravail implique de prendre en compte les différentes situations des salarié·es, en particulier pour celles et ceux qui rencontrent des freins systémiques. En répondant à ces priorités, les employeurs peuvent transformer la pratique du télétravail en un modèle qui promeut l'équité, l'engagement, le bien-être, et la motivation du collectif de travail.

Conclusion

Cette enquête a été conduite dans une période où la pratique du travail à distance est passée d'une réponse d'urgence à une pratique normalisée dans nombre d'organisations en Europe. Les données récoltées dans quatre pays et des secteurs différents reflètent une évolution marquée à la fois des pratiques et des attentes en lien avec le THD. Depuis la pandémie de Covid-19, le travail hybride a gagné en maturité, pas seulement en termes de déploiement, mais aussi concernant la façon dont les employé·es perçoivent son potentiel et ses limites.

Interrogé·es sur ce qui optimiserait vraiment la pratique du télétravail, les employé·es partagent une vision commune, qui dépasse la flexibilité pour prioriser l'équité, l'inclusion, la confiance et le management inclusif. Les pratiques organisationnelles les plus plébiscitées incluent **l'égal accès aux informations et aux opportunités de développement, une communication basée sur le respect et un soutien dédié aux groupes marginalisés.**

À la lumière de ces résultats, cette étude ne documente pas seulement une évolution des modes de travail mais souligne aussi une transformation culturelle en cours. Alors qu'elle continue de se démocratiser, la pratique du télétravail offre une opportunité unique de repenser comment les organisations promeuvent la confiance, reconnaissent les compétences et soutiennent le développement de toutes et tous indépendamment du lieu de travail. La réussite de cette démarche ne dépend pas tant de la technologie ou d'une organisation particulière, mais plus sur la capacité des organisations à promouvoir une culture du travail à distance efficiente et basée sur la collaboration.

Le rôle des RH et des responsables DEI dans le travail hybride et à distance

"La prévention de la discrimination dans les environnements hybrides n'est pas une initiative ponctuelle, c'est un engagement permanent à voir, entendre et valoriser tout le monde, partout."



Concepts clés et définitions

Le management des Ressources Humaines comprend la planification stratégique de la main-d'œuvre, le recrutement, l'engagement des employé·es, la mise en conformité et le management de la performance. Les responsables RH sont en charge d'aligner les ressources humaines aux objectifs opérationnels et de promouvoir une culture organisationnelle productive (Ulrich et al., 2012).

Les responsables diversité, équité et inclusion (DEI) cherchent principalement à construire des environnements de travail inclusifs où les employé·es d'horizons différents se sentent valorisé·es et respecté·es (Shore et al., 2011). La diversité fait référence à différentes identités comme l'origine, le genre, l'âge, le handicap. L'équité suppose de garantir un traitement et des opportunités justes pour toutes et tous, et l'inclusion se réfère à un sentiment d'appartenance et d'engagement.

Si les Ressources Humaines se sont traditionnellement saisies des sujets administratifs, du recrutement et de la mise en conformité, aujourd'hui, les responsables RH doivent agir en tant que partenaires stratégiques et acteurs du changement (Ulrich et al., 2012). La professionnalisation de la DEI date des années 2010, quand les organisations ont commencé à acter le fait que l'inclusion ne pouvait pas être atteinte uniquement avec des actions de recrutement inclusif.

Ces deux fonctions nécessitent des compétences de leadership, la capacité à réfléchir de façon systémique et de collaborer avec différents services. Les RH et les responsables DEI travaillent de plus en plus souvent ensemble pour déployer des politiques internes et des formations et mettre en place des indicateurs qui soutiennent l'expérience collaborateurs et la croissance organisationnelles. Les responsables RH et DEI doivent cocréer des systèmes inclusifs et résilients.



La responsabilité de créer des politiques inclusives et de conduire le changement

Dans un monde du travail de plus en plus digitalisé et décentralisé, les RH et les responsables D&I jouent un rôle crucial dans le maintien de l'équité et la prévention des discriminations. S'il offre de la flexibilité, le travail hybride et à distance (THD) crée aussi de nouveaux défis autour de la valorisation, de l'équité et de l'inclusion.

Il revient aux services RH et DEI de penser et de déployer des politiques de travail inclusives en conformité avec les obligations légales tout en reflétant les valeurs et la culture de l'organisation. Dans les contextes de télétravail, cela implique de garantir un accès égal à l'information et aux opportunités d'avancement, ainsi que la valorisation de chaque employé·e indépendamment du lieu de travail, du handicap, des responsabilités d'aidant·es ou des compétences digitales.

Les RH et les responsables DEI doivent aussi être des acteurs du changement et soutenir les initiatives qui portent l'organisation vers une culture plus inclusive.

Dans les environnements de THD, cela peut impliquer de revoir les critères d'évaluation de la performance, adapter les parcours d'intégration pour les employé·es travaillant à distance ou encore former les managers à accompagner des équipes distribuées et diversifiées.

Leur rôle est aussi stratégique : les politiques d'inclusion ne sont pas figées dans le temps et évoluent en lien avec les nouvelles pratiques de travail et les nouvelles technologies. Parmi les opportunités de promouvoir de nouvelles normes et objectifs, les RH et responsables DEI peuvent structurer des pratiques de communication digitales inclusives ou encore déployer des protocoles d'accessibilité des réunions à distance.

Les freins et obstacles rencontrés

Malgré leur importance, le déploiement de politiques d'inclusion dans le THD peut faire l'objet de résistance de la part des employé·es ou des managers.

Un premier défi est celui de l'acceptabilité au sein des équipes. Les personnes travaillant à distance peuvent douter de la pertinence des actions visant à promouvoir l'inclusion, surtout dans une organisation avec une forte culture du présentisme. Les actions déployées peuvent être perçues comme superficielles ou hors-sol par rapport à leurs expériences quotidiennes.

De plus, certaines personnes peuvent être réticentes face au changement en raison de biais inconscients ou par peur de perdre certains privilèges (par exemple, la reconnaissance accordée aux personnes travaillant en présentiel par rapport à celles travaillant à distance). Dans les équipes distribuées, les personnes en distanciel sont souvent involontairement exclues des conversations informelles ou sont moins valorisées pendant les évaluations de performance.

D'un point de vue managérial, il n'est pas intuitif d'adapter son leadership pour promouvoir l'inclusion en THD. Nombre de managers n'ont pas été formé·es sur le sujet et peuvent rencontrer des difficultés en ce qui concerne la distribution équitable de la charge de travail, donner un feedback inclusif ou prendre en compte les normes de communications digitales.

Conclusion

L'ère du télétravail et du travail à distance a non seulement redéfini d'où nous travaillons mais aussi comment l'inclusion est vécue et comment les discriminations peuvent prendre des formes subtiles et complexes à identifier. Les RH et les Responsables D&I portent la responsabilité éthique et stratégique de conduire les organisations vers l'équité, mais ils et elles ne peuvent le faire seul·es.

En équipant les managers d'outils inclusifs, en impliquant les salarié·es et en alignant les politiques internes aux valeurs portées, les employeurs peuvent construire des environnements de travail où la diversité s'épanouit même au travers de différents modes de travail. **La prévention des discriminations au travail n'est pas une démarche ponctuelle mais un engagement continu de reconnaître, d'écouter et de valoriser chaque employé·e.**



Pour aller plus loin

- Sayyadi, M., & Provitera, M. J. (2024). Rethinking Leadership Roles in a Future with DEI. The Journal of Values-Based Leadership, 18(1). <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1554> Source: <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1554&context=jvbl>
- Video: confessions from a DEI Manager <https://www.youtube.com/watch?v=R-9xPAmduNQ>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review, 21(4), 311–326.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management.

Les défis du travail **hybride** et à distance

Informations sur l'étude de cas

Organisation : Inditex

Effectif : 165 042 employé-es

Localisation : La Corogne, Espagne

Secteur : Industrie textile

Contexte opérationnel

Inditex (Industria de Diseño Textil) est une entreprise multinationale de fabrication et de distribution textile. Elle figure parmi les plus grandes entreprises de distribution de mode au monde, avec des marques telles que Zara, Massimo Dutti et Bershka. Elle se caractérise par son dynamisme et son évolution constante.

Problème et opportunité

Le problème :

Au début de la pandémie de Covid-19, l'entreprise a enregistré des pertes de plus de 400 millions d'euros. Il était donc nécessaire d'adapter immédiatement sa capacité de vente en ligne et, pour ce faire, de renouveler tous les postes de travail de ses employé-es. Cette situation a permis à l'entreprise de détecter les principaux défis à relever pour mettre en œuvre le modèle de travail hybride et à distance (THD).

L'opportunité :

Inditex possède une structure complexe, avec différents domaines allant de la logistique et des magasins physiques aux équipes de conception et de marketing. Le défi a consisté à adapter le modèle hybride aux différents besoins de chaque secteur. Cet objectif a été atteint, ce qui n'aurait pas été possible sans une stratégie de digitalisation continue et l'intégration de canaux en ligne et hors ligne. Le confinement a stimulé la demande en ligne, les ventes totales du groupe passant de 20 402 millions d'euros en 2020 à 27 716 millions d'euros en 2021, soit une augmentation de 36 %. La marge brute a augmenté de 39 % en 2021 par rapport à l'année précédente, atteignant 15 814 millions d'euros (Inditex, 2021).

Ce qui a été fait

1. **Adaptation de la culture du travail** : Inditex a fait évoluer sa culture du travail vers un modèle hybride qui intègre divers groupes sociaux.

Action : Passer au modèle hybride en accompagnant le changement de mentalité des employé-es et des managers qui considèrent le travail en présentiel comme la norme de productivité.

Exemple : Le système de conformité d'Inditex s'engage en faveur d'une gouvernance vertueuse et pour la durabilité sociale et environnementale, ainsi que pour la transmission de cette culture d'entreprise éthique. À cette fin, il développe une culture inclusive pour tenir compte de la diversité. Cette culture repose sur des valeurs telles que l'inclusion, l'égalité et le respect. La diversité et l'égalité sont abordées dans le cadre de quatre priorités globales : l'égalité entre les femmes et les hommes, l'inclusion des personnes en situation de handicap, les personnes LGBT+ et les origines sociales et ethniques.

2. **Coordination des équipes au niveau monde** : Inditex a une présence dans plusieurs pays, la coordination entre des équipes travaillant de manière hybride et dans des fuseaux horaires différents a été l'un des principaux défis du THD.

Actions : Garantir la fluidité de la communication et la poursuite des projets avec des équipes géographiquement dispersées. Investissement accru dans les outils digitaux et mise en place d'un management plus flexible.

Exemple : La plateforme IOP (Inditex Open Platform) reproduit en ligne les différentes phases du modèle d'affaire. Elle est adaptée à chaque département et aux besoins des employé-es et permet une interaction et une adaptation permanentes.

3. **Investissement dans la technologie et la formation** : L'infrastructure numérique du THD n'était pas totalement optimisée avant la pandémie.

Actions : Investir dans des plateformes collaboratives, améliorer la cybersécurité et former les employé-es à l'utilisation de nouveaux outils numériques pour pouvoir mettre en œuvre le modèle hybride de manière efficace.

Exemple : Implémentation d'une plateforme digitale dédiée, Inditex Open Platform (IOP). Cette plateforme intègre l'ensemble du cycle de vie du produit, ce qui permet une interaction et une adaptation permanentes entre tous les acteurs.

Résultats

1. Adapter la culture de travail :

Résultat : Le système de conformité d'Inditex, dans le cadre de son engagement en faveur d'une gouvernance vertueuse et de la durabilité sociale et environnementale, a mis en œuvre une culture d'inclusion afin de prendre en compte la diversité.

Indicateurs de réussite : Cette mesure a été mise en œuvre dans 100 % du collectif de travail (les femmes en représentant 75 %), et 80% des postes de direction de l'entreprise sont occupés par des femmes. Inditex emploie également 1 698 personnes en situation de handicap.

2. Management du travail hybride :

Résultat : Les équipes ont digitalisé une partie de leurs activités, notamment pour celles s'occupant de la vente en ligne. Ainsi, le traitement des demandes en lien avec le statut des commandes, les délais de livraison ou les opérations en ligne est une composante essentielle de leur travail.

Indicateurs de réussite : Au total, 45 443 721 contacts clients (appels, courriels, conversations WhatsApp et messages provenant de profils de médias sociaux) ont été traités en 2023.

3. Investissement dans la technologie et la formation de l'IOP (Inditex Open Platform) :

Résultat : L'entreprise a travaillé sa capacité à déployer des solutions numériques de façon constante, agile et polyvalente dans un environnement de plus en plus digitalisé.

Indicateurs de réussite : L'IOP a été mise en œuvre dans 5 800 magasins des marques du groupe. Cela représente 100 % des installations de l'entreprise.

Conclusion

La transition vers un modèle de travail hybride et à distance comporte des défis spécifiques, comme celui d'accompagner le changement de mentalité des employé·es et des managers qui voient le travail en présentiel comme une garantie de productivité. Garantir une communication transparente et la poursuite des projets avec des équipes géographiquement dispersées a nécessité un investissement plus important dans les outils digitaux et un management plus souple. Gérer ces différences et assurer l'équité entre les différents modes de travail a été un défi. Inditex a dû investir dans des plateformes de collaboration, améliorer la cybersécurité et former les employé·es à l'utilisation de nouveaux outils numériques pour mettre en œuvre efficacement le modèle hybride.

Identifier les biais dans le travail à distance

“Les biais inconscients peuvent affecter l'évolution de carrière et les promotions, créant des inégalités d'opportunités, notamment pour les groupes défavorisés.



Introduction

Si les modes de travail hybrides et à distance (THD) permettent d'accéder à un vivier de talents plus large et promeuvent la flexibilité, ils présentent aussi le risque d'amplifier les biais existants ou de générer de nouvelles formes d'exclusion.

Nous sommes toutes et tous susceptibles de discriminer ou d'exclure sans en avoir conscience en raison de biais inconscients. Cette fiche pratique présente des conseils pour identifier et prévenir les biais dans les environnements de THD.

Comprendre les biais inconscients



Définition

Les biais inconscients désignent les raccourcis mentaux automatiques utilisés pour traiter l'information et prendre des décisions rapidement. Ces biais sont affectés par les expériences personnelles, les stéréotypes sociaux et les normes culturelles. Comme leur nom l'indique, ils prennent forme en dehors du champ de la conscience. **Ils apparaissent dans tous les domaines de la vie**, des relations interpersonnelles aux décisions juridiques ou dans le secteur du soin et de la santé. Il n'est donc pas surprenant qu'ils soient également présents dans les environnements professionnels, qu'ils soient en présentiel ou à distance.

Les types de biais inconscients

Selon Savard et al. (2022), les biais inconscients interviennent à différents niveaux :

- **À un niveau individuel**, ils proviennent du système de croyances, des stéréotypes, des angles morts...
- **À un niveau social**, ils reposent sur un sentiment d'appartenance à un groupe donné (en fonction du genre, des origines, des opinions politiques, des centres d'intérêt...)
- **À un niveau systémique**, ils sont ancrés dans les dynamiques d'oppression et de privilège. Les biais sexistes, racistes, hétéronormatifs ou validistes opèrent à ce niveau.

Il existe une multitude de biais inconscients, et il n'est pas possible d'en dresser une liste exhaustive. Cependant, certains sont plus faciles à identifier et à déconstruire.

1

Le biais d'affinité nous pousse à préférer ou favoriser les personnes qui nous ressemblent, en termes de centres d'intérêt, de parcours, d'expériences...

2

Le biais de confirmation conduit à se concentrer sur les informations qui confirment nos croyances existantes et à ignorer les informations qui les contredisent.

3

Le biais de proximité est fréquent dans les environnements de THD, quand les employé·es travaillant sur site régulièrement sont perçu·es comme plus engagé·es ou productif·ves, même si les indicateurs de performance montrent le contraire.

L'impact des biais inconscients

Les biais inconscients peuvent influencer les décisions, que ce soit lors du **processus de recrutement**, où le biais d'affinité peut avoir un impact sur le choix du recrutement, aux **évaluations de performance**, où le biais de confirmation peut conduire un·e manager à minimiser les réussites d'un·e employé·e perçu·e comme peu fiable. Ainsi, **les biais inconscients peuvent affecter l'évolution de carrière et les promotions, créant des inégalités d'opportunités, notamment pour les groupes défavorisés.**

Parce qu'ils ont un lien étroit avec les dynamiques d'oppression et de privilège au travail, les biais inconscients peuvent conduire à la marginalisation de certains membres de l'équipe, réduisant leur capacité à contribuer pleinement et impactant négativement la dynamique de groupe. Par exemple, si une personne parle avec un accent parce que le français n'est pas sa langue maternelle, **ses contributions peuvent être sous-valorisées ou jugées moins pertinentes.**

RH et managers : bonnes pratiques pour prévenir les biais inconscients

- ☒ **Auditez vos prises de décisions**
Passez régulièrement en revue les décisions concernant le recrutement, les évaluations, les promotions et les attributions de projets. Est-ce que les personnes travaillant à distance sont représentées de façon équitable ? Les critères d'évaluation profitent-ils de façon disproportionnée aux personnes les plus visibles ou les plus expressives ?
- ☒ **Standardisez les indicateurs de performance**
Utilisez des indicateurs clairs, basés sur le poste et les tâches à accomplir, qui s'appliquent indépendamment du lieu de travail. Basez votre appréciation sur la qualité des livrables attendus plutôt que sur le temps passé en ligne ou sur le lieu de travail.
- ☒ **Diversifiez les canaux de feedback**
Appuyez vous sur différentes sources pour recueillir des retours et des appréciations (collègues, client·es, membres de l'équipe) de sorte à limiter les biais individuels.
- ☒ **Sensibilisez aux biais inconscients**
Formez régulièrement les managers sur la façon dont les biais se manifestent en THD et comment les neutraliser dans les processus de recrutement, d'évaluation et dans les interactions quotidiennes.

Conclusion

Traiter des biais inconscients et sensibiliser les employé·es n'est pas une démarche aisée. Il est souvent difficile et inconfortable de reconnaître ses propres biais, et cela peut provoquer un sentiment de culpabilité ou de honte. Pour limiter ces effets, il est essentiel de s'appuyer sur des outils pédagogiques formalisés. Le but n'est pas de rentrer en conflit ou de blâmer qui que ce soit mais de permettre à chacun·e de comprendre comment ces biais influencent la communication et les interactions. C'est une étape nécessaire pour pouvoir ensuite déployer des stratégies pour prévenir l'impact négatif des biais inconscients.



Références

- Savard, Benoit, Brière, Sophie, Pulido, Bibiana, Keyser-Verreault, Amélie, Auclair, Isabelle, Laplanche, Laurie, St-Georges, Jade et Stockless, Alain. Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations, Presses de l'Université Laval, 2022. <https://www.pulaval.com/livres/biais-inconscients-et-comportements-inclusifs-dans-les-organisations>

Pour aller plus loin

- Le test d'association implicite d'Harvard
<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

Inclure les personnes neurodivergentes dans le travail hybride et à distance

“Dans les environnements de THD, les personnes neuroatypiques peuvent avoir des difficultés à s’intégrer et à s’épanouir à cause de différents freins : une hypersensibilité sensorielle ou des façon de travailler ou de communiquer différentes, par exemple.



Introduction

La neurodiversité fait référence aux variations naturelles du cerveau et de l'esprit humain et inclut des troubles comme l'autisme, le trouble de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H), la dyslexie et d'autres différences cognitives. Avec l'essor du télétravail, il est important de créer des environnements inclusifs pour les personnes neurodivergentes.

Comme tout·e autre employé·e, les personnes neurodivergentes (également appelées *neuroatypiques*) apportent des perspectives et des compétences uniques, mais elles sont plus susceptibles de rencontrer des difficultés dans les environnements de travail en ligne. Cette fiche propose des stratégies pour favoriser l'inclusion des employé·es neurodivergent·es et faire en sorte qu'elles et ils s'épanouissent dans le travail hybride et à distance (THD).

Comprendre les enjeux

Quand les personnes neuroatypiques sont exclues du collectif de travail, il ne peut pas bénéficier de leurs compétences spécifiques, leurs différents points de vue et expériences qui sont susceptibles d'améliorer la prise de décision, stratégique comme opérationnelle, et apporter beaucoup à l'équipe. Dans les environnements de THD, les personnes neuroatypiques peuvent avoir des difficultés à s'intégrer et s'épanouir à cause de différents freins : une hypersensibilité sensorielle ou des façons de travailler ou communiquer différentes, par exemple.

Comment promouvoir l'inclusion des personnes neurodivergentes dans le THD ?



Communiquer de façon claire et structurée

Les personnes neurodivergentes, en particulier celles ayant un TDA/H ou sur le spectre de l'autisme, peuvent avoir des difficultés avec les échanges vagues ou ambigus. Il revient aux managers de faire en sorte que les objectifs, instructions et feedback soient communiqués de façon claire et structurée. Ils et elles peuvent notamment utiliser l'écrit le plus souvent possible, avec des listes ou des instructions étape par étape pour favoriser la clarté et éviter les malentendus.



Proposer une organisation du travail flexible

Permettre aux employé·es d'organiser leur journée de travail en fonction de leur pic de productivité peut améliorer leur performance.



Promouvoir une culture de l'entraide

Encouragez les managers à échanger de façon ouverte et empathique avec les employé·es neuroatypiques pour discuter de leurs besoins et préférences. Cela inclut de prendre en compte les sensibilités sensorielles, les styles de communication préférés et les difficultés propres à la personne concernée. Les managers peuvent promouvoir une culture de l'entraide en prenant régulièrement des nouvelles, en proposant de l'aide si besoin et en faisant des retours constructifs et précis.



Mobiliser la technologie pour améliorer l'accessibilité

Assurez-vous que les outils et plateformes de travail à distance soient accessibles aux personnes neurodivergentes. Cela peut inclure des outils de dictée vocale, des applications de gestion des tâches ou encore des technologies de réduction du bruit.



Encourager les pauses régulières et le soutien de la santé mentale

Le travail à distance peut être éprouvant pour les personnes neurodivergentes, en particulier pour celles atteintes d'un TDA/H ou d'un trouble anxieux. Encouragez le fait de prendre des pauses régulièrement pour leur permettre de mieux gérer leur concentration et leur niveau d'énergie. Proposez des ressources pour la santé mentale ou un accès à un service d'écoute pour aider les employé·es à faire face au stress, à l'anxiété ou à d'autres difficultés en termes de santé mentale.



Promouvoir l'égalité des chances en matière d'évolution de carrière

Veillez à ce que les employé·es neuroatypiques aient accès aux mêmes opportunités d'évolution de carrière que leurs pairs neurotypiques. Cela implique d'avoir des processus clairs en termes de promotion, d'accès au mentorat ou au développement de compétences. Faites en sorte que les personnes neurodivergentes soient évaluées de façon équitable en tenant compte de leurs compétences spécifiques.

En plus de ces stratégies, il est important de demander aux employé·es concerné·es de quoi elles et ils ont besoin pour travailler de façon efficace : ce sont elles et eux qui savent le mieux ce qui leur convient ! Il suffit parfois de poser la question : « Que pouvons-nous faire pour mieux vous accompagner ? »

Le rôle des ressources humaines

- Les RH peuvent proposer des formations sur la neurodiversité aux employé·es et aux managers de sorte à promouvoir la compréhension, l'empathie et la sensibilisation aux besoins spécifiques des personnes concernées dans un contexte de THD.
- Elles peuvent collaborer avec les managers pour s'assurer que les employé·es neuroatypiques ont les mêmes opportunités en termes d'évolution de carrière, d'accès aux programmes de mentorat, aux promotions et au développement des compétences.
- Les RH facilitent la mise en place d'aménagements (horaires de travail flexibles, outils spécialisés, espaces de travail adaptés aux sensibilités sensorielles...) et s'assurent les personnes neuroatypiques ont accès à un soutien et des ressources en lien avec la santé mentale.
- Il revient également au service RH d'évaluer régulièrement l'efficacité des politiques d'inclusion, notamment en demandant des retours aux employé·es neurodivergent·es et en ajustant les actions pour que toutes et tous se sentent soutenu·e et inclu·e.

Conclusion

L'inclusion des employé·es neurodivergent·es dans les environnements de THD est essentiel pour constituer des équipes inclusives, innovantes et performantes. En assurant une communication claire, des modalités de travail flexibles et les ressources adaptées, les organisations favorisent un environnement dans lequel les employé·es neurodivergent·es peuvent s'épanouir et contribuer pleinement. L'inclusion des personnes neuroatypiques nécessite un engagement des RH et du management sur la durée pour qu'elles puissent se sentir soutenues, valorisées et capables de réussir.



Pour aller plus loin

- Austin, J., & Pisano, C. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. Harvard Business Review.
- Houghton, S., & Anderson, R. (2019). Inclusion of Neurodiverse Employees in the Workplace: Strategies and Benefits. Journal of Occupational Psychology, 24(3), 221-232.
- Robertson, J., & Ne'eman, A. (2020). Neurodiversity in the workplace: A guide for HR and managers. The Neurodiversity Employment Network.

Prévenir l'âgisme dans le travail hybride et à distance

"L'essor des droits de l'homme est étroitement lié à l'utilisation des technologies numériques. Malheureusement, des stéréotypes importants sont liés à l'âge et à l'utilisation de ces technologies. Si ces stéréotypes ne sont pas pris en compte et atténués, ils risquent non seulement d'essentialiser les employé·es, mais aussi de diviser les équipes et de créer des inégalités."

L'âgisme, qu'est-ce que c'est ?

« Les vieux ne savent pas se servir d'un ordinateur », « Demande à la stagiaire de créer le PowerPoint, les jeunes savent faire ! » Qui n'a pas entendu ce genre de phrase au travail ?

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), « **l'âgisme regroupe les stéréotypes, les préjugés et la discrimination, dont on est soi-même victime ou dont autrui est victime en raison de l'âge.** » Si on pense généralement à l'expérience des personnes âgées (ou perçues comme âgées), l'âgisme concerne aussi les jeunes.

Au travail, les stéréotypes liés à l'âge sont nombreux : les jeunes seraient peu compétent·es et prônes à la paresse, les « séniors » rigides et incapables de s'adapter aux nouvelles organisations du travail...

On tend aussi à séparer les « générations » (Millenials, Boomers, Z...) en leur attribuant des traits, des appétences et des compétences qui leur seraient propres, ce qui contribue à les **essentialiser et les enfermer dans des représentations stéréotypées.**



L'âgisme dans le travail hybride et à distance (THD)

L'essor du THD est grandement lié à l'utilisation des outils numériques et digitaux. Et malheureusement, **il existe des stéréotypes très prégnants concernant la maîtrise de ces outils en fonction de l'âge :**

- On suppose que les jeunes sont à l'aise avec la technologie, les ordinateurs, les logiciels de travail.
- À l'inverse, on s'attend à ce que les salarié·es plus âgé·es rencontrent des difficultés et manquent de compétences sur ces sujets.

S'ils ne sont pas adressés et déconstruits, en plus d'essentialiser les salarié·es, ces stéréotypes peuvent avoir pour effet de diviser les collectifs de travail et de créer des inégalités.

Par exemple :

- Les jeunes salarié·es **ne vont pas être formé·es** à l'usage des outils de travail lors de l'intégration, car on suppose qu'ils et elles sont déjà performant·es ,
- Ils et elles vont se voir **attribuer des tâches spécifiques** sans vérifier avant que les compétences soient acquises : faire une présentation PowerPoint, réviser un document, mettre à jour le site web...
- À l'inverse, on va supposer que les salarié·es « seniors » ne maîtrisent pas les outils, ce qui peut conduire à leur **retirer des tâches ou des projets**, ou bien **ne pas les recruter** à un poste entièrement en télétravail ;
- Ils et elles peuvent être **perçu·es** comme **dépassé·es et en retard sur leur temps** sans que cela soit justifié ou avéré, et exclu·es du collectif de travail ;
- Indépendamment de leur âge, les personnes peu à l'aise avec la technologie peuvent **ne pas oser faire part de leurs difficultés** et chercher à surcompenser, créant fatigue et stress.

Prévenir l'âgisme dans le THD

- ☑ Dès le recrutement, **éviter les formulations qui sont porteuses de biais** comme « Nous cherchons une personne dynamique, à l'aise avec les nouvelles technologies »
- ☑ Établir un **socle de compétences commun** en lien avec les outils digitaux à maîtriser par chaque salarié·e.
- ☑ Évaluer régulièrement la maîtrise des outils digitaux des équipes et **proposer des sessions de mise à niveau** à toutes et tous, indépendamment de l'âge.
- ☑ **Intégrer la prise en main des outils de travail numériques dans le parcours d'intégration** des nouveaux et nouvelles salariées.
- ☑ **Encourager la transmission de savoir et de compétences** avec des programmes de mentorat ou de mentorat inversé.
- ☑ **Normaliser le fait de demander de l'aide** .
- ☑ **Mettre à disposition des tutoriels sur les outils de travail**. Par exemple, comment réviser un texte sous Word, comment animer une présentation PowerPoint, comment utiliser Teams ou Slack...
- ☑ **Déconstruire les stéréotypes liés à l'âge et aux générations**, notamment pour les managers et les équipes chargées du recrutement.
- ☑ **Analyser les données RH** pour repérer les inégalités liées à l'âge dans le recrutement, la progression de carrière et les plans de formation.
- ☑ **Impliquer des salarié·es de tout âge** dans l'élaboration des méthodes de travail et le choix des outils de travail.



Références

OMS, Vieillesse : l'âgisme - <https://www.who.int/fr/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>

L'égalité professionnelle dans le travail hybride et à distance

"Il est important que les managers comprennent comment le travail à distance et le travail hybride peuvent renforcer les inégalités entre les femmes et les hommes et prennent des mesures pour atténuer ces risques."



Introduction

Le travail hybride et à distance (THD) est souvent perçu comme un levier pour réduire les inégalités de genre au travail, par exemple en permettant aux femmes, qui assument en général une part disproportionnée des tâches domestiques et du soin, de plus travailler à temps plein. Cependant, le THD peut aussi rendre opaque la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée : les femmes sont plus susceptibles que les hommes de gérer les tâches domestiques pendant leur journée de travail, renforçant ainsi les inégalités entre les genres.

Cette fiche pratique propose des stratégies pour prévenir ces risques de discrimination dans le THD.

Comprendre les enjeux

En quoi le THD peut-il être un facteur d'inégalité entre les genres ?

Un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Des recherches récentes sur la dimension genrée du THD montrent que les femmes qui télétravaillent sont plus susceptibles que les hommes de gérer des tâches domestiques ou de répondre aux besoins de leurs proches (aidance) pendant leur journée de travail. Une étude de l'Université de l'État de l'Ohio montre que dans un foyer avec deux revenus, les hommes qui télétravaillent pendant que leur partenaire est au bureau sont moins susceptibles de s'occuper des tâches domestiques pendant leur journée de travail. Les femmes déclarent plus souvent se sentir coupable de négliger les tâches domestiques ou les activités d'aidance lorsqu'elles sont en télétravail.

Le poids cumulé des tâches domestiques et professionnelles peut conduire à brouiller la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle et à réduire les temps de pause, ce qui favorise ensuite des habitudes néfastes, comme le besoin d'être constamment joignable. De plus, les interruptions fréquentes des tâches professionnelles peuvent donner aux femmes l'impression qu'elles sont constamment en retard, créant un cercle vicieux de surmenage et augmentant le stress et les risques de burn-out.

La stigmatisation du THD

Dans certains cas, les salariées choisissant de télétravailler peuvent être vues comme priorisant leur famille par rapport à leur travail, et être victimes de préjugés. Cette forme de stigmatisation va de pair avec la culture du présentisme. Il a été démontré qu'elle résulte en une baisse de revenus et moins d'opportunités de promotions pour les femmes, en comparaison avec les hommes qui travaillent majoritairement sur site.

L'isolement

La réduction du travail en présentiel peut s'accompagner d'un sentiment d'isolement. Ce risque s'applique à toutes les personnes qui travaillent à distance, mais les femmes sont concernées de façon plus importante étant donné qu'elles télétravaillent plus que les hommes. Ainsi, l'isolement des employées peut contribuer à une détérioration de la santé mentale et du bien-être général.

Comment prévenir ces risques ?



Des politiques inclusives et des évaluations de performance équitables

Les employeurs ont la responsabilité de déployer des actions pour l'équilibre vie pro/vie perso et promouvoir une culture où le télétravail n'est pas pénalisé. Les employé·es doivent être évalué·es sur la base de leurs résultats plutôt que sur leur présence sur site.

Pour éviter que le télétravail ne soit vu comme une pratique principalement féminine, les employeurs doivent encourager les salariés à profiter des avantages qu'il offre.

Promouvoir le travail d'équipe et le bien-être des employé·es

En créant des opportunités d'échanger et de networker, les employeurs réduisent le risque d'isolement. Ces initiatives peuvent prendre la forme d'activités de networking ou de mise à disposition d'espace de coworking. Par ailleurs, l'accès à des services de soutien à la santé mentale sera bénéfique pour toutes et tous.

Le rôle des managers et des ressources humaines

Managers



- Promouvoir une culture d'entreprise qui permet aux hommes et aux femmes de télétravaillent s'ils et elles le souhaitent, et mettre l'accent sur le bien-être au travail
- S'assurer que les évaluations de performance sont conduites de façon cohérente et équitable, et indépendamment du lieu de travail (à distance ou sur site)

Ressources humaines



- Soutenir et former les managers sur les enjeux en matière d'égalité professionnelle et de pratique du télétravail
- Mobiliser le feedback des employés pour suivre les avancées et identifier les opportunités de progrès

Conclusion

En fin de compte, l'accès et la pratique du télétravail ne change pas les dynamiques existantes en ce qui concerne la répartition des tâches domestiques. Ainsi, il est important que les managers comprennent en quoi la pratique du télétravail peut renforcer les inégalités de genre, et comment agir pour prévenir ces risques.



Pour aller plus loin

- Double challenges: How working from home affects dual-earner couples' work-family experiences: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/peps.12559>
- Gender, Parenting, And the Rise Of Remote Work During The Pandemic: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9122150/>

Accompagner les victimes de violences conjugales

“Pour nombre de personnes victimes de violences conjugales, le lieu de travail est un *safe space* (lieu sûr) qui apporte une forme de sécurité et renforce des liens. Malheureusement, la généralisation du THD implique souvent de perdre cet espace pour les employé·es victimes de violences.



Introduction

L'augmentation de la pratique du travail hybride et à distance (THD) amplifie les risques pour les personnes victimes de violences conjugales. Par conséquent, il est primordial que les employeurs soient en mesure de proposer des ressources pour accompagner les personnes concernées. Il est également essentiel d'intégrer ces dispositifs dans des stratégies plus large : inclusion, sécurité, bien-être au travail...

Les violences domestiques : définition et enjeux

Les violences conjugales sont des violences commises au sein du couple ou par un ancien conjoint, partenaire de Pacs ou concubin. Elles peuvent être **physiques**, **sexuelles**, **psychologiques** ou **économiques**.

Violences domestiques et THD, quels enjeux?



- **La perte d'un « safe space »**

Pour nombre de personnes victimes de violences conjugales, le lieu de travail est un *safe space* (un lieu sûr) qui apporte une forme de sécurité et renforce des liens. Malheureusement, la généralisation du THD implique souvent de perdre cet espace pour les employé·es victimes de violences. De plus, une étude conduite pendant la pandémie de Covid-19 a montré que le télétravail pouvait conduire à une augmentation de la fréquence des violences subies par les victimes.

- **Un isolement amplifié**

Le travail hybride et à distance peut couper les employé·es victimes de violences de leurs ami·es, collègues et de leur réseau d'entraide et de soutien.

- **Un impact sur la performance et la progression de carrière**

Une enquête de 2021 conduite auprès de 5000 salarié·es dans neuf pays différents montre que 94% des personnes victimes de violences conjugales reportent un impact sur leurs performances au travail. Un tiers (32%) déclarent aussi que les violences ont eu un impact marqué sur leur évolution de carrière.

- **Un accès restreint au soutien**

Seuls 16% des salarié·es ont indiqué que leur organisation dispose d'une politique de soutien dédiée aux victimes de violences conjugales. L'augmentation de la pratique du télétravail entrave encore plus l'accès à un soutien, dans la mesure où elle rend plus difficile le contact avec les victimes.

Pourquoi les victimes ont-elles du mal à en parler?

- Les employé·es victimes de violences conjugales peuvent hésiter à en parler de peur de perdre leur emploi ou de ne pas être cru·e ;
- Il peut y avoir un doute ou une méconnaissance que ce qui constitue une violence conjugale, en particulier dans les cas de violences économiques ou émotionnelles ;
- Les environnements de travail à distance limitent les opportunités de se confier de façon informelle ou spontanée.

Comment prévenir ces risques ?

Éviter les généralités

- Les études montrent que les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être victimes de violences répétées et d'être sévèrement blessées. Il est toutefois important de garder en tête que les hommes peuvent aussi être victimes et que les violences peuvent aussi avoir lieu au sein de couples de même sexe.

Déployer une politique d'accompagnement des victimes de violences conjugales formalisée

- Dans les environnements de THD, le sujet des violences conjugales doit être intégré dans les programmes de prévention et de santé et sécurité.
- Instaurez une méthode pour que les victimes puissent demander de l'aide en toute confidentialité : un mot clé, un formulaire en ligne sécurisé...
- Communiquez régulièrement sur les dispositifs et ressources en place et rendez-les disponibles en ligne.
- Créez un annuaire de professionnel·les spécialisé·es sur le sujet vers qui orienter les personnes concernées si besoin.
- Instaurez un principe de protection des employé·es qui informent leur employeur d'une situation de violences conjugales pour prévenir les actions de licenciement, harcèlement, ou toute autre conséquence négative.

Former les managers et les équipes

- Formez les managers et les équipes sur la définition et les différentes formes que peuvent prendre les violences domestiques.
- Formez les managers à réagir de façon adaptée lorsqu'un·e salarié·e se confie.
- Apprendre à réagir en tant que témoin pour que les collègues sachent comment identifier les signes d'une situation à risque et la bonne posture à adopter.

Mettre en place une organisation de travail flexible

- Permettez aux employé·es de travailler sur site s'il est dangereux de travailler de chez elles et eux.
- Si besoin, facilitez l'accès à des lieux de coworking.
- Proposez des jours de congés payés ou des horaires adaptés aux employé·es qui en ont besoin pour se soigner, déménager, gérer les aspects juridiques, etc...

Le rôle des managers et des ressources humaines

Managers



- Avoir une posture de vigilance et d'écoute
- Savoir prendre des nouvelles et respecter la confidentialité
- Assurer la flexibilité dans l'organisation du travail
- Accompagner les victimes vers des professionnel·les
- Construire un climat de confiance au sein des équipes

Ressources humaines



- Déployer une politique d'accompagnement des victimes et mettre des ressources à disposition
- Former les managers et les employé·es
- Établir des systèmes de soutien confidentiels
- Évaluer les indicateurs de suivi régulièrement et adapter les actions si nécessaire



Pour aller plus loin



- <https://www.vodafone.co.uk/newscentre/press-release/employer-support-for-domestic-violence-and-abuse-survivors-must-adapt-to-reflect-changing-hybrid-working-patterns/%C2%A0%C2%A0%C2%A0%C2%A0>
- <https://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/domesticabuseguide.pdf%C2%A0%C2%A0%C2%A0>
- <https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/domestic-abuse-reports-fueled-remote-workers>

Prévenir le sexisme en ligne

"De nombreux préjugés et stéréotypes liés au genre se perpétuent dans les environnements de travail hybride et à distance. Comme ces incidents se produisent en ligne, il est particulièrement difficile de les détecter, de les signaler et d'y remédier."



Sexisme en ligne: de quoi parle-t-on ?

Le sexisme est une attitude ou une action qui humilie, exclut ou stigmatise des personnes sur la base de leur genre. Le sexisme peut prendre plusieurs formes. Il peut se dissimuler sous des propos humoristiques, prendre une forme bienveillante ou encore servir de justification à des actes violents.

On parle de cyberviolences sexistes lorsque ces violences se produisent dans les espaces numériques : harcèlement en ligne (envois répétés de SMS, appels...), diffusion de rumeurs et bien d'autres. Les contextes de travail hybride et à distance (THD) ne font pas exception.

Comprendre les enjeux



Quels sont les risques de sexisme liés au travail hybride et à distance ?

Les conséquences du sexisme toujours présentes en THD

Le passage à de nouveaux modes d'organisation et de communication induit par le télétravail a vu les comportements sexistes se multiplier (ex : remarques sur le physique via Zoom, mise à l'écart de manière intentionnelle de boucles d'emails ou ne pas envoyer d'invitations...). Ces comportements augmentent les risques psychosociaux pour les femmes : elles sont effectivement plus touchées par la « *Zoom fatigue* » du fait des pressions ressenties par rapport à leur apparence physique. Elles déclarent se sentir « très » voire « extrêmement » fatiguées après une visioconférence pour une femme sur sept contre un homme sur 20. Une étude de la DARES a montré que les femmes sont plus nombreuses à subir des reproches de l'entourage concernant leur manque de disponibilité (27% des télétravailleuses et 20% des télétravailleurs).

En ligne, des agressions encore plus violentes

« L'effet cockpit » désigne la perte d'empathie dans les interactions en ligne, où les individus se sentent déshumanisés lorsqu'ils communiquent par des canaux électroniques (intranet, emails...). Cela conduit souvent à des comportements agressifs, où l'absence d'interactions en personne encourage la banalisation et la violence des agressions. L'effet cockpit décrit ce détachement de l'auteur des faits sexistes qui n'est plus conscient de la réaction émotionnelle de sa victime.

Lutter contre le sexisme en THD

Comment atténuer les risques de discriminations et de comportements sexistes en THD ?

- **Sensibiliser**

Évaluer les risques est la première étape pour traiter les facteurs de risque en matière de cyberviolences sexistes. Il est possible de désigner un organisme indépendant pour évaluer les risques et réaliser des enquêtes internes. La mise en œuvre de formations obligatoires pour toutes les personnes en position d'autorité et de responsabilité est également un outil de sensibilisation primordial pour lutter en amont contre ces impacts néfastes et difficiles à repérer à distance.

- **Alerter**

Le sexisme en ligne a pour caractéristique pernicieuse d'intervenir, la plupart du temps, à l'abri des regards. Pour cette raison et lorsque ce cela est possible, il est important de mettre en place des dispositifs d'écoute et de signalement, afin de permettre aux potentielles victimes de faire remonter l'information tout en limitant l'isolement que cette expérience peut produire. Les employeurs doivent garantir l'indépendance et l'efficacité de ces dispositifs tout en définissant en interne les actions à mettre en place à la suite des alertes.

- **Sanctionner**

À la suite de remontées de situations de sexisme en ligne au sein de l'organisation, il est primordial de réaliser des enquêtes internes approfondies afin d'établir les sanctions à mettre en place. Ces sanctions, qui peuvent aller du simple avertissement au blâme et jusqu'au licenciement, doivent être mises en place de façon rapide et juste.

- **Accompagner**

Une fois la sanction adaptée établie, dans certains cas, la victime et l'auteur restent des collaborateurs et collaboratrices de l'organisation, ce qui nécessite un travail d'accompagnement des deux côtés. Pour la victime, qui ne veut pas se sentir stigmatisée et pour l'auteur, qu'il ne s'agit pas d'exclure du collectif de travail mais de réaligner avec les valeurs d'égalité de l'organisation.

Quel est le rôle des managers et des ressources humaines ?

Managers



- Repérer les signes de cyberviolences sexistes et sensibiliser son équipe aux stéréotypes de genre dans le contexte de THD
- Accompagner les victimes et les auteurs de sexisme en ligne dans la réparation des actions

Ressources humaines



- Proposer du soutien et des formations aux managers sur les signes et risques des cyberviolences sexistes.
- Intégrer les dimensions de THD dans les politiques d'évaluation et de lutte contre le sexisme en entreprise.

Conclusion

Il existe encore de nombreux biais et stéréotypes de genre reproduits dans les situations de THD. Comme ces violences ont lieu en ligne, il est très difficile de les identifier, de les dénoncer et d'y remédier. Pour autant, il existe de nombreuses actions à déployer en matière de mesure, d'alerte, de sanction et d'accompagnement pour limiter et agir contre le sexisme en ligne.



Pour aller plus loin

- AFMD, 2023 #StOpE Barometer: Everyday Sexism in the Workplace Remains a Reality for 8 out of 10 Women, <https://www.afmd.fr/en/stope-barometer-2023>
- **La CGT** : Les risques du télétravail pour les femmes <https://www.egalite-professionnelle.cgt.fr/chronique-les-risques-du-teletravail-pour-les-femmes/>
- **Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes** : Pour une mise en œuvre du télétravail soucieuse de l'égalité entre les femmes et les hommes, https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/files/2023-06/hce_-_rapport_-_pour_une_mise_en_oeuvre_soucieuse_de_l_egalite_entre_les...pdf
- **Cali et Gali** : Reconnaître le cyberharcèlement au travail, <https://calietgali.fr/reconnaitre-le-cyber-harcelement-au-travail/>

Prendre en compte les salarié·es aidant·es

“Les aidant·es sont davantage exposé·es aux phénomènes de discrimination en entreprise : pertes de responsabilités, refus de promotion ou d’augmentation... Une lecture genrée est également nécessaire pour comprendre les enjeux d’inclusion des salarié·es aidant·es : plus de la moitié sont des femmes, et ce chiffre atteint les 60% de femmes lorsqu’il s’agit de s’occuper d’un·e proche en forte situation de dépendance.

Introduction

En 2021, la France comptait plus de 9 millions de personnes apportant de l’aide à un proche en perte d’autonomie. Au regard du vieillissement de la population, une part de plus en plus grande de la population est concernée par ce statut.

Si la généralisation du travail hybride et à distance (THD) est souvent perçue comme une opportunité par les employé·es en matière d’équilibre des temps de vie, l’expérience des salarié·es aidant·es mérite que l’on s’y attarde.

Aidance et travail hybride et à distance : les enjeux

Parmi les millions de proches aidants, 61% sont en activité. En moyenne, les salarié·es aidant·es sont âgé·es de 42,2 ans et consacrent 9,8 heures par semaine à s'occuper de leur(s) proche(s). Les aidant·es représentent une part grandissante de la masse salariale : d'ici à 2030, un·e salarié·e sur quatre sera proche aidant. L'aidance n'est donc plus uniquement du ressort de la sphère privée mais bel et bien un sujet d'entreprise.

Quels sont les enjeux de l'accompagnement des aidant·es en THD ?

Des conséquences sur les aidant·es

Qu'ils et elles travaillent majoritairement sur site ou à distance, les salarié·es aidant·es doivent jongler entre obligations personnelles et professionnelles dans une même journée, voire dans une même heure. Le télétravail est parfois pensé comme une solution pour mieux articuler ces obligations et équilibrer les temps de vie : en travaillant depuis leur domicile, les aidant·es auraient la possibilité de s'interrompre pour prendre soin de leurs proches, de les accompagner lors d'examens médicaux, etc.

Il est important de noter que la pratique du télétravail, si elle n'est pas encadrée et accompagnée, peut ne pas apporter les solutions espérées pour les salarié·es : il existe un risque d'épuisement physique et mental, surtout si aucune pause n'est prise dans la journée. De la même façon, les salarié·es aidant·es peuvent se retrouver isolé·es du collectif de travail parce qu'ils et elles sont moins présent·es physiquement, et peuvent être perçu·es comme moins disponibles.

Pour les employeurs, l'enjeu est donc de les accompagner en prenant en compte **les enjeux de santé, de qualité de vie au travail et d'animation des équipes en THD.**

Des conséquences sur l'équipe

De manière générale, maintenir le lien au sein d'équipes en THD est un des grands enjeux de cette nouvelle organisation du travail. C'est d'autant plus vrai lorsque l'on considère les besoins des salarié·es aidant·es qui sont susceptibles d'être plus en télétravail et de se sentir isolé·es du reste de l'équipe.

Il revient à l'employeur d'être transparent sur les modalités de télétravail et les jours supplémentaires susceptibles d'être accordés pour accompagner les aidant·es. S'ils et elles bénéficient de jours de télétravail supplémentaires par rapport à leurs collègues, il y a un fort enjeu de communication et de transparence de la part de l'employeur pour ne pas créer un sentiment d'injustice. **Cette posture de transparence permet également de mettre avant les besoins des salarié·es et favorise l'entraide et l'empathie au sein des équipes.**

Idéalement, un équilibre sera trouvé entre la flexibilité des conditions de travail des salarié·es aidant·es et les impératifs organisationnels (réunions en présentiel, suivi des projets...).

Des conséquences sur les conditions de travail et l'évolution de carrière

Les aidant·es sont davantage exposé·es aux phénomènes de discrimination en entreprise : pertes de responsabilités, refus de promotion ou d'augmentation... **Plus de 15% des aidant·es craignent d'être bloqué·es dans leur évolution professionnelle et 13% ont déjà connu une forme de stigmatisation.** Une lecture genrée est également nécessaire pour comprendre les enjeux d'inclusion des salarié·es aidant·es : plus de la moitié sont des femmes, et ce chiffre atteint les 60% de femmes lorsqu'il s'agit de s'occuper d'un·e proche en forte situation de dépendance.

Prendre en compte l'aidance

Instaurer une culture de la bienveillance

Le premier degré d'accompagnement est d'instaurer un climat de confiance et de permettre une libération de la parole. En effet, la perception que se font les autres salarié·es de leurs collègues aidant·es est parfois négative et stéréotypée. Le sentiment de confiance est fondamental pour permettre aux aidant·es de s'exprimer sur leur rôle et leurs besoins s'ils et elles le souhaitent. Instaurer une culture bienveillante passe aussi par la mise en place de « référent·es aidant·es », des collaborateurs et collaboratrices qui seront des points de contact privilégiés pour informer et orienter les salarié·es qui en ont besoin vers des dispositifs d'accompagnement adaptés.

Établir une politique de THD adaptée aux personnes aidantes

Il y a en réalité autant de situations d'aidance que d'aidant·es. L'enjeu est ici d'aider au mieux ces collaborateurs et collaboratrices à gérer leurs temps de vie professionnelle et personnelle, afin de prévenir des situations de burn-out et de dépression.

Une politique dédiée peut s'appuyer sur des accords collectifs, notamment pour instaurer des congés d'aidant·e, prévoir un accompagnement psychologique ou la mise en place de partenariats avec des associations spécialisées, notamment d'ordre juridique et administratif.

Quel est le rôle des managers et des ressources humaines ?

Managers



- Veiller aux signes de fatigue et de burn-out des salarié·es aidant·es.
- Contribuer au climat de bienveillance et faire preuve de pédagogie avec le reste de l'équipe.

Ressources humaines



- Proposer du soutien et des formations aux managers sur les signes et risques que peuvent rencontrer les salarié·es aidant·es.
- Intégrer les spécificités de l'aide dans les politiques de THD en entreprise.
- Veiller à l'égalité des chances dans les évolutions professionnelles.



Pour aller plus loin

- [California Employers Association, "The Remote Work and Caregiving Dilemma"](https://www.employers.org/blog/2023/10/26/default/the-remote-work-caregiving-dilemma/)
- [Forbes, "New Research Shows Remote Work Essential For Caregivers"](https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2023/01/27/new-research-shows-remote-work-essential-for-caregivers/)

Inclure les employé·es LGBTI+ dans le travail hybride et à distance

“Si la distance physique peut lever certains obstacles rencontrés en présentiel, elle peut entraver la visibilité, limiter les interactions sociales et réduire les opportunités de s’exprimer et de recevoir du soutien.



Introduction

Le travail hybride et à distance (THD) a transformé la façon dont les organisations fonctionnent, ouvrant la voie à plus de flexibilité et de nouvelles façons de travailler. Cependant, cette évolution vient avec des enjeux en termes d’inclusion et d’équité au travail, en particulier pour les employé·es lesbiennes, gay, bi, trans ou intersexes (LGBTI+). Si la distance physique peut lever certains obstacles rencontrés en présentiel, elle peut entraver la visibilité, limiter les interactions sociales et réduire les opportunités de s’exprimer et de recevoir du soutien.

C’est pourquoi il est important de s’assurer que l’inclusion des personnes LGBTI+ reste une priorité dans les environnements de THD.

Quels sont les enjeux de l'inclusion des personnes LGBTI+ dans le THD ?

Le travail hybride et à distance peut avoir pour effet involontaire d'amplifier les inégalités existantes et d'introduire de nouveaux obstacles pour les employé·es LGBTI+. Les principaux défis sont :

Moins d'occasions de faire son coming-out

En distanciel, les conversations informelles et les interactions qui aident à construire un sentiment de confiance sont réduites. Les personnes qui auraient pu choisir de faire leur coming-out en personne peuvent ne pas se sentir aussi à l'aise ou en sécurité à distance, ce qui peut conduire à un sentiment d'invisibilisation.

Les appels vidéo et les problématiques de confidentialité

Pour les employé·es LGBTI+ qui n'ont pas fait leur coming-out au travail, participer à des appels vidéo peut être vécu comme un moment intrusif ou risqué. Par exemple, ils et elles peuvent craindre que leurs collègues aperçoivent leur partenaire du même sexe en arrière-plan, ou d'autres interactions avec leur famille.

L'isolement et les environnements à risque

La pratique du télétravail peut amplifier l'isolement social des employé·es LGBTI+, en particulier s'ils et elles ne sont pas soutenu·es par leurs proches en dehors du travail. Pour certain·es, leur domicile peut ne pas être un endroit sûr où ils et elles peuvent exprimer leur identité, ce qui conduit à plus de stress et à une réduction du sentiment d'appartenance.

Une moindre visibilité des allié·es et des rôles modèles

Sans espaces de partage en présentiel, la présence informelle des allié·es et des rôles modèles devient moins tangible. Cela peut fragiliser l'impression de solidarité et de soutien dont les personnes LGBTI+ pouvaient bénéficier au travail.

Bonnes pratiques

La communication interne

Un des enjeux majeurs de l'inclusion des employé·es LGBTI+ en THD est la perte de visibilité pour les personnes concernées et leurs allié·es. En communiquant régulièrement sur les initiatives et les actualités en liens avec ces sujets, les employeurs peuvent faciliter les discussions entre employé·es et atténuer la perte de visibilité.

Le partage de pronoms

Encourager les employé·es à indiquer leurs pronoms dans les signatures de mails et leur profil utilisateur, et lorsqu'ils et elles se présentent en réunion favorise une culture inclusive. Ce geste simple normalise la diversité de genre et crée un environnement sécurisant pour les personnes trans et non-binaires. Les managers et la direction peuvent montrer l'exemple pour inscrire ces pratiques dans le fonctionnement des équipes.

L'utilisation de fonds d'écran virtuels

Les fonds d'écrans virtuels peuvent protéger la vie privée des employé·es en empêchant leurs collègues de voir chez elles et eux pendant les visioconférences. Ils peuvent aussi véhiculer des messages clés, rappeler les démarches inclusives de l'organisation et célébrer les événements LGBTI+.

Le rôle des ressources humaines et des managers

Managers



- Montrez l'exemple et soutenez les politiques d'inclusion en les partageant avec votre équipe et en assistant à des événements dédiés
- Soutenez les démarches portées par les collaborateurs et collaboratrices (communication, création d'un réseau interne...) en allouant du temps et des ressources lorsque que c'est possible
- Soutenez les rôles modèles et les alliés pour faire en sorte que le sujet de l'inclusion soit du ressort de toutes et tous

Ressources humaines



- Conduisez une enquête de situation : analysez les plaintes au motif de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre, et appuyez-vous sur des formulaires en ligne ou des *focus groups* pour collecter des données sur l'expérience des employé-es LGBTI+ au travail
- Formalisez l'engagement de l'organisation en faveur de l'inclusion des personnes LGBTI+ et nommez des sponsors au niveau de la direction pour l'incarner
- Assurez-vous que tous les process RH ne traitent pas de façon inégale les employé-es LGBTI+, que ce soit lors du recrutement, en matière d'évolution de carrière ou de mobilité



Pour aller plus loin

- [Santos, Ronnie de Souza, et al. Benefits and Limitations of Remote Work to LGBTQIA+ Software Professionals. 2023,
https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.05379](https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.05379)
- [Out Now, LGBT+ WFH: Effective inclusion strategies for remote working, 2021
https://www.outnowconsulting.com/media/56542/lgbtwfh-report-final.pdf](https://www.outnowconsulting.com/media/56542/lgbtwfh-report-final.pdf)
- [AFMD, L'inclusion des personnes LGBT+ au travail : Question d'égalité, question d'opportunités, 2022
https://www.afmd.fr/kit-LGBTI](https://www.afmd.fr/kit-LGBTI)

Promouvoir l'inclusion dans le travail **hybride et à distance**

Informations sur l'étude de cas

Organisation : Telefónica

Taille : +103 000 employé·es

Localisation : Madrid, Espagne

Secteur : Télécommunications

Contexte opérationnel

Telefónica est une multinationale espagnole de télécommunications avec en partie financée par l'État. Elle est la quatrième entreprise de télécommunications en Europe et la quinzième au niveau mondial. Elle est présente dans plus de vingt pays en Europe et en Amérique et génère 1,2 million d'emplois. Les valeurs de l'entreprise sont articulées autour de la sensibilisation, l'accompagnement et le conseil en matière de compétences numériques pour que chacun·e puisse relever les défis actuels et futurs.

Défi et opportunité

Le défi : L'inclusion des personnes en situation de handicap, des personnes LGBTQ+ et d'autres groupes en risque d'exclusion dans le monde du travail est nécessaire pour créer un environnement de travail véritablement inclusif.

L'opportunité : Les démarches d'inclusion relèvent non seulement d'un principe de justice sociale, mais profitent également à la société en favorisant la diversité et en mobilisant le potentiel et les compétences de chaque personne. Dans cette perspective, le modèle de travail hybride et à distance (THD) s'impose comme un outil essentiel et puissant, car il permet de supprimer les barrières physiques, d'assouplir les horaires de travail, de réduire les préjugés dans l'environnement de travail, de créer un environnement personnalisé et d'ouvrir des opportunités géographiques.

Ce qui a été fait

1. Politique de diversité et d'inclusion :

Action : Développement d'une politique et d'outils internes spécifiques.

Exemples : Telefónica a élaboré et mis en œuvre une politique de diversité et d'inclusion et a formalisé son engagement à respecter les lois applicables dans les pays où l'entreprise opère, ainsi que les principes des Droits de l'Homme au niveau international. Cette politique vise aussi à l'imiter l'impact des biais inconscients dans le management. Dans cette optique, un dispositif de

signalement et de traitement des alertes a été mis en place, permettant aux employé-es de signaler tout cas de harcèlement ou de discrimination de façon anonyme.

Action : Promouvoir une culture inclusive, où les employé-es peuvent exprimer librement leur point de vue.

Exemples : Création d'un « *Global Diversity Council* », un comité chargé de mettre en œuvre, à l'échelle mondiale, toutes les initiatives visant à promouvoir la diversité. Un exemple est le programme « *Talentia* », développé par Telefónica Espagne. Ce projet accompagne les talents féminins pour qu'elles puissent saisir les opportunités d'évolution et prendre des missions de management.

2. Réalisation d'une étude sur les expériences des employé-es LGBTQ+ :

Action : Telefónica réalise un diagnostic annuel sur les expériences des employé-es LGBTQ+ au travail.

Exemples : Le *Global Diversity Council* promeut une culture inclusive, dans laquelle les employé-es expriment librement leurs opinions. Il prend en compte les diversités de genre et d'orientation sexuelle et inclue ces sujets dans ses campagnes publicitaires. Il facilite également l'accès à l'emploi des personnes éloignées de l'emploi.

3. Campagnes de sensibilisation :

Action : Organisation et/ou participation à des événements.

Exemples : Des réseaux internes sont actifs dans différents pays et régions, comme l'Espagne, le Brésil, le Royaume-Uni ou l'Amérique latine, ce qui permet d'aligner les actions sur les besoins et les préoccupations de la communauté LGBTQ+. La participation à des événements externes et, en particulier, aux principales marches des fiertés dans les villes (par exemple, Madrid, Londres ou São Paulo) contribue également à créer des environnements dans lesquels les employé-es de Telefónica se sentent valorisé-es et inclus.

4. Formation et information :

Action : Déploiement de formations, d'ateliers et d'événements, et préparation de vidéos internes.

Exemples : Participation au projet *YesWeTrans* de la FELGTBI+. Les formations abordent des sujets tels que le rôle des allié-es en matière d'égalité, les enjeux de la visibilité des femmes lesbiennes, comment prévenir le cyberharcèlement, les vécus des personnes intersexes ou encore comment accompagner une transition de genre au travail.

5. Communication inclusive et non-sexiste

Action : Utilisation d'un langage inclusif, exempt de propos discriminatoires.

Exemples : Dans les canaux de communication, les images, les documents, la publicité et le matériel commercial (interne et externe), Telefónica évite l'utilisation de références sexistes et de messages préjudiciables ou discriminatoires.

6. Limiter les freins à l'utilisation des outils digitaux

Action : Garantir l'accès aux mêmes conditions de travail pour toutes et tous en facilitant la prise en main des outils digitaux (connexion, accès à un Wi-Fi performant, sécurité, respect de la vie privée, outils de communication) et en favorisant la collaboration.

Exemples : Telefónica adapte et personnalise les espaces de travail (en prenant en charge tous les coûts impliqués sans aides gouvernementales) pour favoriser le bien-être des employé-es en situation de handicap et soutenir leur performance.

Résultats

1. Visibilité de la communauté LGBTQ+ :

Résultat : Augmentation du nombre d'employé-es LGBTQ+.

Indicateurs de réussite : Accompagnement de 50 transitions de genre.

2. Accès à l'emploi des personnes en situation de handicap :

Résultat : Mobiliser les outils digitaux pour rendre accessible le travail aux personnes en situation de handicap.

Indicateurs de réussite : En septembre 2023, l'entreprise comptait un total de 2 069 employé-es en situation de handicap, soit 39,6 % de plus qu'en 2022.

3. Incorporation du modèle de travail à distance hybride :

Résultat : Amélioration de l'accessibilité digitale et des outils de THD.

Indicateurs de réussite : 95 % des équipes peuvent travailler à distance.

Conclusion

L'accès à l'emploi des personnes à risque d'exclusion sociale n'est pas seulement un impératif moral mais aussi une stratégie qui permet de construire des entreprises et des sociétés plus solides et résilientes. En levant les freins et en favorisant l'accès aux outils numériques, il est possible d'aller vers un futur plus inclusif et de mobiliser les talents qui font la richesse des collectifs de travail.

Accompagner les salarié·es aidant·es

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : Banque Populaire Val-de-Marne

Taille : 2000 employé·es

Localisation : France

Secteur : Banque et finance

Contexte opérationnel

En France, entre 15 et 20 % des salarié·es s'occupent quotidiennement d'un proche gravement malade ou en situation de handicap. Un tiers des aidant·es sont contraints de démissionner pour s'occuper d'un proche en perte d'autonomie. Ce chiffre pourrait atteindre 25 % (une personne salariée sur quatre) d'ici 2030, selon l'AGIRC-ARRCO. 8,3 millions : c'est le nombre de personnes de plus de 16 ans qui aident régulièrement un proche pour des raisons de santé, de perte d'autonomie ou de handicap (DREES). Parmi ces personnes, 4,3 millions aident une personne âgée de plus de 60 ans. Face à ce constat, les employeurs ont un rôle à jouer.

Comment définir le statut de salarié·e aidant·e ? Selon la COFACE, une personne aidante est « toute personne qui vient en aide, partiellement ou totalement, à une personne dépendante d'elle pour les actes de la vie quotidienne, en raison de son état de santé, d'un handicap ou de son âge, et dont ce n'est pas l'activité professionnelle. Il peut s'agir d'une aide pour les actes de la vie quotidienne, d'un soutien matériel ou financier, ou d'un soutien moral. Cette aide est apportée au moins une fois par semaine et représente au moins trois heures par semaine ».

En France, ce statut est encadré par la loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement, appliquée depuis 2016. Les aidants familiaux ont un statut juridique à part entière. Selon le Code de l'action sociale et des familles, ce statut inclut les époux, les concubin·nes, les partenaires de PACS, les ascendant·es et les descendant·es, et les collatéraux.

Selon une étude menée par BVA pour la Fondation April (2022), un·e salarié·e aidant·e prend en moyenne 16 jours de congé par an pour s'occuper d'un proche en situation de dépendance. De plus, cette situation a un impact important sur leur carrière, 43% d'entre eux et elles estimant que leur évolution a été freinée en raison de leur statut. Le baromètre « Aider & Travailler » publié par Interfacia en 2023 identifie l'impact du statut d'aidant·e sur le travail : 34% des aidant·es ont quitté leur emploi en raison de leur rôle, 48% ne trouvent pas de nouvel emploi en raison de leur statut, 68% déclarent que leur situation a un impact négatif sur leur travail, 41% déclarent qu'elle a un impact négatif sur la vie professionnelle de leur conjoint·e, 79% des collègues et managers des aidant·es constatent que l'organisation du travail en équipe est impactée.

C'est un enjeu auquel les entreprises doivent s'attaquer. D'autant que la baisse prévisible du niveau de vie des retraité·es, de 15 à 20% d'ici 2050, pourrait se reporter en partie sur les

aidant·es, posant la question cruciale de la répartition de la responsabilité du soin entre les personnes en perte d'autonomie, leurs aidant·es et la solidarité collective.

Selon Philippe Triboulet, directeur de la Diversité et de l'Appui RH aux métiers, c'est en travaillant avec l'association Cancer@Work en 2018 que la Banque Populaire a pris conscience de la nécessité d'accompagner ses salarié·es en difficulté, découvrant par la même occasion une population jusqu'alors peu identifiée : celle des salarié·es aidant·es.

Défi et opportunité

En 2019, le cabinet Formell a organisé des webinaires sur le sujet pour tous·tes les salarié·es de BP Val de Marne et a proposé un accompagnement aux salarié·es aidant·es. L'entreprise a réalisé une enquête. Sur ses 2 000 salarié·es, environ 20% sont directement concerné·es par ce sujet. Depuis 2019, la banque coopérative multiplie les dispositifs d'accompagnement pour faciliter le quotidien professionnel de ses 400 salarié·es aidant·es.

Ce qui a été fait

1. Une approche structurée a été mise en place :

- Un programme visant à accorder 4 jours de congé supplémentaires par an aux aidant·es qui doivent accompagner un membre de leur famille pour un traitement médical ou pour effectuer des formalités administratives.
- Plusieurs jours de télétravail supplémentaires adaptés à leur statut d'aidant·e.
- Un fonds de solidarité composé de jours de RTT et de congés payés donnés par des collègues et destiné aux aidant·es souhaitant accompagner une personne en fin de vie ou en phase terminale d'une maladie.
- Un "Café des aidants" en partenariat avec l'Association Française des aidants. Il s'agit d'un espace de discussion d'une heure réunissant 7 à 8 aidant·es souhaitant rencontrer et échanger avec des personnes dans une situation similaire, pour se soutenir mutuellement.

Ces initiatives visent également à former les acteurs clés, tels que les managers, notamment en ce qui concerne les horaires de travail flexibles et le télétravail. Un autre enjeu auquel les managers ont été sensibilisé·es est celui de l'isolement ressenti par les employé·es qui fournissent des soins. D'où la formation des managers à la gestion des équipes à distance et au maintien des liens entre les salarié·es en présentiel et les salarié·es à distance pour éviter les tensions. Les objectifs de travail sont restés les mêmes. Les responsables des ressources humaines et les partenaires sociaux sont également formés.

2. Une démarche "labellisée" qui s'appuie sur deux labels : Cap Handéo et le label Diversité

BPCA Val de Marne a obtenu en 2019 le label « Cap'Handeo, Entreprise engagée auprès de ses salariés aidants », pour aider les entreprises à définir des actions d'accompagnement de leurs

salarié·es aidant·es. Ce label permet à l'entreprise de bénéficier d'un soutien supplémentaire pour ses actions en faveur des aidant·es.

Ces actions ont également permis à la Banque Populaire Val de France d'obtenir le label Diversité de l'AFNOR.

Résultats

À ce jour, la BP Val de Marne a accompagné près de 100 salarié·es, dont 70 en qualité d'aidant·es et 30 managers ou interlocuteurs privilégiés au sein de la banque (DRH, partenaires sociaux...). En 2022, le fonds de solidarité a permis de redistribuer 58 jours au total.

1. Une marque employeur renforcée

Ce sujet, qui a un fort enjeu social, a remporté l'adhésion de toutes les équipes en interne, y compris des partenaires sociaux. Pour l'entreprise, il représente un défi en termes de communication interne et externe sur la diversité et est devenu l'un des piliers majeurs de la marque employeur Banque Populaire. La bienveillance est l'une des valeurs fondamentales de l'entreprise, ce qui crée appuie la valorisation des employé·es et renforce leur engagement vis-à-vis de l'employeur.

2. Des employé·es qui développent leurs compétences

Selon le baromètre Interfacia 2023, 69% des aidant·es déclarent avoir acquis de nouvelles compétences dans le cadre de leur statut, notamment en termes de gestion des priorités, d'organisation du temps et d'efficacité. Ce constat est partagé par les collègues et les managers des aidant·es de la BPCA. Ces derniers notent également un impact positif sur la cohésion de l'équipe et sur leur propre organisation du travail.

3. Un sujet qui sera de plus en plus important dans les prochaines années

Avec le vieillissement de la population, la proportion de salarié·es aidant·es va augmenter de façon spectaculaire. Autre fait inquiétant, la baisse annoncée de 15 à 20 % du niveau de vie des retraité·es d'ici 2050 pourrait se reporter en partie sur les aidant·es.

Références

<https://www.banquepopulaire.fr/communication/accompagner-protéger-aidants-aides/>

<https://www.monentrepriseinclusive.com/salaries-aidants-fonds-solidarite-banquepopulaire/>

<https://www.handeo.fr/>

<https://www.banquepopulaire.fr/valdefrance/aidants-decouvrez-les-dispositifs-qui-vous-sont-dedies/>

<https://www.monentrepriseinclusive.com/comment-lentreprise-peut-elle-accompagner-ses-salaries-aidants/>

<https://www.groupebpce.com/toute-l-actualite/le-groupe-bpce-sengage-aux-cotes-des-aidants-et-de-leurs-aides/>

<https://www.prix-entreprise-salaries-aidants.fr/prix-2021/>

<https://www.bva-xsight.com/wp-content/uploads/2022/09/Barometre-des-aidants-Fondation-April-BVA-2022-vDEF.pdf>

<https://rework-project.eu>



Créer des « *safe spaces* » en ligne pour les employé·es LGBTQ+

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : PageGroup

Taille : 1000 employé·es

Lieu : France

Secteur : Recrutement

Contexte opérationnel

Avec la généralisation du travail hybride et à distance, les plateformes de communication en ligne sont devenues essentielles aux interactions professionnelles.

L'un des défis auxquels nous sommes confrontés est de veiller à ce que ces plateformes soient sécurisantes et inclusives pour les employé·es LGBTQ+. En l'absence de bureaux physiques, où les efforts d'inclusion sont plus visibles et plus directs, cette dimension est primordiale.

Problème et opportunité

Le problème :

Certain·es employé·es ou même le management peuvent ne pas voir l'intérêt de créer des espaces en ligne sécurisants (des « *safe spaces* »), qu'ils et elles considèrent comme inutiles ou comme une forme de favoritisme. Cette résistance peut découler d'un manque de compréhension des questions LGBTQ+ ou d'une résistance plus large aux initiatives en matière de diversité, d'égalité et d'inclusion (DEI).

S'ils ne sont pas largement mobilisés ces espaces risquent d'avoir un impact limité et rendre plus difficile de construire une communauté d'entraide et d'appréhender les problématiques rencontrées par les employé·es LGBTQ+.

Si l'anonymat peut protéger les employé·es contre la discrimination, il peut également entraver le développement d'une communauté soudée et solidaire. Il est difficile de trouver le bon équilibre entre anonymat et visibilité.

Il est souvent difficile de mesurer l'impact des *safe spaces* en ligne. Les indicateurs tels que les taux de participation, la satisfaction des utilisateurs et utilisatrices et l'impact sur le bien-être des employé·es ne sont pas toujours faciles à quantifier ou à suivre. En l'absence d'indicateurs de réussite clairs, il peut être difficile de démontrer la valeur de ces espaces pour l'organisation, ce qui risque de compromettre leur pérennité.

L'opportunité :

La réputation d'une entreprise est étroitement liée à son engagement en matière de diversité et d'inclusion. Les organisations qui créent et promeuvent des *safe spaces* en ligne pour les employé·es LGBTQ+ sont considérées comme des leaders en matière de DEI. Cette réputation positive peut fidéliser les client·es, attirer les investisseurs et renforcer les relations avec les parties prenantes.

La mise en place de ces espaces sécurisants permet également d'éviter d'éventuels problèmes juridiques liés à la discrimination et au harcèlement. Elle rend compte d'une approche proactive en matière de promotion de l'inclusion, conforme à la fois aux exigences légales et aux normes éthiques. Cela contribue à rendre le lieu de travail plus équitable.

Les *safe spaces* en ligne permettent aux employé·es LGBTQ+ de partager leurs expériences, de chercher du soutien et d'entrer en contact avec d'autres personnes se trouvant dans des situations similaires, ce qui peut réduire considérablement le stress et l'anxiété. Des employé·es en meilleure santé sont plus efficaces, ont un taux d'absentéisme plus faible et sont moins susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel.

Ce qui a été fait

Nous avons commencé par un programme pilote afin de tester l'efficacité des *safe spaces* en ligne, de recueillir des commentaires et de procéder aux ajustements nécessaires avant un déploiement à grande échelle.

Les concepts clés reposaient sur les stratégies d'allié·e suivantes :

- Faciliter les réunions inclusives
- Recrutement et promotions équitables
- Promouvoir une culture inclusive

Nous avons ensuite abordé le sujet de la responsabilité individuelle par le biais d'expériences de solidarité individuelle et interpersonnelle. Le projet pilote a rassemblé une centaine de participant·es.

Résultats

L'existence de *safe spaces* en ligne indique à tous·tes les employé·es que l'organisation accorde de l'importance à la diversité et à l'inclusion, ce qui favorise une culture plus inclusive. Ces espaces permettent aux employé·es LGBTQ+ d'exprimer leurs préoccupations, de partager leurs expériences et de contribuer aux discussions de l'organisation sur la diversité et l'inclusion.

Nos employé·es LGBTQ+ nous ont demandé de prendre des mesures plus importantes en matière de transidentité ; cette demande a été identifiée comme prioritaire dans toutes les zones géographiques sondées.

Les *safe spaces* en ligne offrent aux employé·es LGBTQ+ une plateforme leur permettant d'entrer en contact avec d'autres personnes au niveau international qui partagent des expériences similaires, ce qui favorise un sentiment de communauté et d'appartenance à travers les 34 sites internationaux de l'entreprise.

Gérer les biais inconscients et les microagressions dans le travail hybride et à distance

Informations sur l'étude de cas

Organisation : Hellenic EcoFashion Ltd.

Taille : 250 employé·es

Lieu : Grèce

Secteur : Mode durable

Contexte opérationnel

Hellenic EcoFashion Ltd. est une entreprise leader dans le secteur de la mode durable en Grèce. Elle produit des vêtements et des accessoires écologiques, en mettant l'accent sur l'approvisionnement éthique et les pratiques durables. La main-d'œuvre se compose de stylistes, de spécialistes du marketing, de personnel administratif et d'ouvrier·es. La transition récente vers un modèle de travail hybride, provoquée par la pandémie de COVID-19, structure le travail en ligne pour le personnel administratif et en présentiel pour les ouvrier·es.

Problème et opportunité

Le problème : la transition vers un modèle de travail hybride a révélé des problèmes sous-jacents de biais inconscients et de microagressions au sein de l'organisation. Les employé·es à distance, en particulier celles et ceux issu·es de minorités, ont déclaré se sentir marginalisé·es lors des réunions virtuelles et exclu·es des prises de décisions importantes. Les microagressions dans la communication virtuelle, telles que des commentaires désagréables et des plaisanteries déplacées, sont également devenues plus visibles.

L'opportunité : Cette situation a donné l'occasion à Hellenic EcoFashion Ltd. d'aborder ces questions de manière proactive, en promouvant un environnement de travail plus inclusif et plus respectueux. Les dirigeant·es de l'entreprise ont reconnu qu'une gestion efficace des biais inconscients et des microagressions pouvait renforcer l'engagement des employé·es, favoriser l'innovation et améliorer la productivité globale.

Ce qui a été fait

1. **Procéder à une évaluation approfondie :**
 - **Action :** Partenariat avec des consultant·es externes spécialistes de la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) afin d'évaluer de manière approfondie les pratiques actuelles de l'entreprise.

- **Exemple** : Des enquêtes, des groupes de discussion et des entretiens individuels ont été menés avec des employé·es pour identifier les biais inconscients et les microagressions.
2. **Mettre en place des programmes de formation** :
 - **Action** : Mise en place de programmes de formation obligatoires pour reconnaître et traiter les biais inconscients et les microagressions.
 - **Exemple** : Des ateliers interactifs et des modules d'e-learning ont été développés pour sensibiliser les employé·es à l'impact de leur comportement et à la manière de favoriser un environnement inclusif.
 3. **Formalisation de politiques claires et de dispositifs d'alerte** :
 - **Action** : Le règlement intérieur de l'entreprise a été mis à jour afin d'inclure des lignes directrices spécifiques sur la prévention et le traitement des microagressions et des biais inconscients.
 - **Exemple** : Des outils de signalement anonyme ont été mis en place et un comité DEI a été créé pour traiter les plaintes et en garantir le suivi.
 4. **Promouvoir une communication inclusive** :
 - **Action** : Élaboration de lignes directrices pour une communication inclusive dans les espaces virtuels, mettant l'accent sur l'écoute active, la participation équitable et un langage respectueux.
 - **Exemple** : Encouragement à l'utilisation d'un langage inclusif dans les e-mails et les réunions virtuelles, et formation à l'animation de discussions inclusives.
 5. **Appuyer la responsabilité des managers**
 - **Action** : Intégrer les objectifs DEI dans les évaluations des performances des managers et des dirigeant·es.
 - **Exemple** : Les managers ont été formé·es à identifier leurs biais et sont responsables de promouvoir une dynamique d'équipe inclusive.
 6. **Créer des réseaux de soutien** :
 - **Action** : Mise en place de groupes-ressources pour les employé·es (ERGs) afin de soutenir et défendre les employé·es sous-représenté·es.
 - **Exemple** : Des ERGs ont été lancés pour les femmes, les employé·es LGBTQ+ et les minorités ethniques, avec l'organisation de réunions régulières et la création d'un espace de partage d'expériences.

Résultats

1. Une meilleure compréhension des enjeux :

- **Résultat** : Les employé·es ont pris davantage conscience de leurs biais et de l'impact de leurs actions sur les autres. Les programmes de formation ont permis de mieux comprendre comment reconnaître et atténuer les biais inconscients et les microagressions.
- **Indicateurs de réussite** : Les enquêtes menées après les formations ont révélé une amélioration de 75% de la compréhension des enjeux liés à la DEI parmi les employé·es.

2. Amélioration du suivi des alertes :

- **Résultat** : La mise en place de politiques claires et de mécanismes de signalement a permis à un plus grand nombre d'employé·es de se sentir en sécurité lorsqu'ils et elles signalent des cas de biais et de microagressions.
- **Indicateurs de réussite** : Le nombre d'incidents signalés a augmenté dans un premier temps, ce qui indique une plus grande confiance dans le processus de signalement, puis a diminué à mesure que la culture d'entreprise s'améliorait.

3. Amélioration de l'engagement et de l'inclusion des employé·es :

- **Résultat** : La promotion d'une communication inclusive et la création de groupes d'expert·es ont contribué à créer un environnement de travail plus inclusif.
- **Indicateurs de réussite** : Les scores d'engagement des employé·es dans les enquêtes annuelles se sont améliorés de 20 %, avec des gains spécifiques dans le sentiment d'inclusion et d'appartenance.

4. Renforcement de l'engagement des managers :

- **Résultat** : Les managers se sont davantage engagé·es en faveur des objectifs de DEI, ce qui s'est traduit par une gestion d'équipe et des processus de prise de décision plus inclusifs.
- **Indicateurs de réussite** : Les évaluations de performance ont montré une amélioration des compétences des managers en matière de DEI, et les retours des employé·es ont mis en évidence des pratiques de leadership plus inclusives.

5. Impact positif sur la culture d'entreprise :

- **Résultat** : L'approche globale de la gestion des biais inconscients et des microagressions a favorisé une culture d'entreprise plus respectueuse et plus solidaire.
- **Indicateurs de réussite** : Le taux de rétention des employé·es a augmenté de 15 % et la diversité des nouvelles recrues s'est sensiblement accrue, ce qui témoigne d'un processus de recrutement plus inclusif.

Conclusion

En déployant des mesures ciblées pour lutter contre les biais inconscients et les microagressions, Hellenic EcoFashion Ltd. a non seulement amélioré sa culture d'entreprise, mais s'impose également comme une référence en matière d'inclusion dans le secteur de la mode durable. Ces initiatives ont permis à l'ensemble des employé·es, quel que soit leur lieu de travail ou leur origine, de se sentir valorisé·es et respecté·es, favorisant ainsi une équipe plus soudée et productive.

Le travail à distance pour les personnes en situation de handicap : simplifier l'inclusion grâce à la numérisation ?

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : IW

Taille : environ 4,83 millions d'employé-es

Lieu : Cologne, Allemagne

Secteur : Institut privé de recherche économique

Contexte opérationnel

L'*Institut der deutschen Wirtschaft* (IW) est un institut de recherche économique privé qui se concentre sur les politiques économiques, sociales et éducatives, ainsi que sur le marché du travail. En 2023, l'IW a mené une étude portant sur le travail à distance et son impact sur les personnes salariées en situation de handicap. Le principal constat qui ressort de cette recherche est que la montée en puissance de la digitalisation a ouvert de nombreuses nouvelles possibilités de participation pour les employé-es, facilitant ainsi l'accès à l'emploi ou le maintien en poste des personnes handicapées.

En proposant des modalités de travail hybrides et en développant davantage les technologies d'assistance, les entreprises ont permis à ces personnes d'améliorer leur vie professionnelle ainsi que leur capacité à s'intégrer de manière autonome dans la société. Pour étayer cette analyse, l'étude de l'IW s'est appuyée sur plusieurs enquêtes de recherche internationales, développées tout au long de cette étude de cas.

Problème et opportunité

Étant donné que les changements induits par la pandémie auront un impact durable sur l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, l'IW juge essentiel qu'elles développent leurs compétences numériques et leur autonomie. Les nouvelles technologies de communication transverse offrent aux personnes en situation de handicap plus d'autonomie et de flexibilité, leur permettant de concilier traitements médicaux ou exercices de rééducation avec leur activité professionnelle. Toutefois, un passage complet en télétravail pourrait compromettre l'intégration sociale au sein des équipes ainsi que le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Ce qui a été fait

L'étude IW tient compte des résultats d'une étude menée par l'université d'Algoma, en Ontario¹, qui a examiné comment les employé-es en situation de handicap peuvent être soutenu-es lorsqu'ils et elles travaillent depuis leur domicile. Cette étude propose de digitaliser toutes les données et que les ordinateurs soient équipés d'aides appropriées (par exemple, affichage en braille, textes alternatifs, programme de reconnaissance vocale) lorsque cela est nécessaire. Lors des vidéoconférences, les interprètes en langue des signes et le sous-titrage en direct peuvent être utiles à de nombreux employé-es. Si la pandémie de Covid19 a accéléré la promotion et l'investissement dans les aides numériques, la recherche sur leur application pour les employé-es en situation de handicap reste limitée. Ce fossé numérique est également aggravé par le fait que ces personnes ont généralement moins accès aux outils informatiques, aux logiciels et à une bonne connexion internet².

Selon l'étude de l'IW, si la réduction des trajets domicile-travail peut profiter à de nombreuses personnes handicapées, il y a un enjeu à promouvoir l'accessibilité numérique pour que les outils digitaux ne soient pas de nouveaux obstacles, mais facilitent plutôt l'accès à l'emploi des personnes concernées. Les facteurs de succès pour une expérience optimale du télétravail reposent principalement sur : le flux d'informations, la qualité du management, l'équipement technique, l'ergonomie et la qualité de l'environnement de travail à domicile³. Une autre étude prise en compte par l'IW est celle réalisée par l'Association allemande pour la réhabilitation (*Deutsche Vereinigung für Rehabilitation - DVfR*)⁴. Cette étude a défini les conditions optimales pour promouvoir le travail à distance et l'inclusion :

- Présenter le télétravail comme une pratique choisie et non une obligation, basée sur le volontariat ;
- Équiper le lieu de travail pour qu'il soit adapté aux personnes en situation de handicap et qu'il ne présente pas d'obstacles ;
- Investir dans des formations pour améliorer l'utilisation des outils numériques ;
- Renforcer la communication interne : rester en contact, offrir un soutien, demander des feedbacks ;
- Répondre aux besoins des personnes malvoyantes et malentendantes et développer des solutions de bureau à domicile sur mesure en collaboration avec les employé-es.

Ces recommandations ont été formulées grâce à des études conduites après la pandémie. Inévitablement, lors du premier confinement en 2020, de nombreux employé-es ont été

¹ N. SHAW, S. BOUDREAU, M. ISSAOUI, [Digital Assistive Technologies to support remote working by people with disabilities: A scoping Review](#), Sault Ste. Marie, Ontario, 2022.

² S. JOHANSSON ET AL., [Disability digital divide: the use of the internet, smartphones, computers and tablets among people with disabilities in Sweden](#), 2021, p. 105-120.

³ C. FLÜTER-HOFFMAN, P. TRAUB, [Menschen mit Behinderungen im Homeoffice – Erleichterung für die Inklusion?](#), 2023, p. 57.

⁴ M. BOEHLE, [Corona-Konsultationsprozess der Deutschen Vereinigung für Rehabilitation, Ergebnisse Themenfeld 2: Arbeitsleben](#), Heidelberg, 2021.

confronté-es à des problèmes tels qu'un matériel technique pas assez performant, une ergonomie de bureau à domicile mal conçue et une augmentation de la cybercriminalité due à des logiciels antivirus inadaptés. Par conséquent, les managers et les employé-es ont dû se familiariser rapidement avec les nouvelles technologies de communication et d'apprendre de nouvelles pratiques de leadership et de coopération.

Le dernier rapport sur lequel s'appuie cette étude de cas est le projet AKTIF (*Akademiker_innen mit Behinderung in die Teilhabe- und Inklusionsforschung*)⁵. Ce rapport souligne l'importance de penser l'intégration au collectif de travail des personnes travaillant à distance, de même que l'importance d'avoir de proposer des modalités de travail flexibles et différents aménagements des bureaux à domicile.⁶

Résultats

L'étude de l'IW a conclu qu'une culture d'entreprise inclusive suppose d'équilibrer le désir d'appartenance à un groupe et le besoin de distinction individuelle⁷. Une telle culture favorise un fort sentiment d'appartenance et de collaboration au sein de l'organisation, du département ou de l'équipe, tout en permettant aux individus de mettre en valeur leurs points forts et leur personnalité, contribuant ainsi au succès de l'équipe dans son ensemble.

Références

- M. BOCKSTAHLER, et.al, [*Working from home experience. An empirical study from the user perspective during the Corona pandemic*](#), Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation – IAO, Stuttgart, 2020.
- M. BOEHLE, [*Corona-Konsultationsprozess der Deutschen Vereinigung für Rehabilitation, Ergebnisse Themenfeld 2: Arbeitsleben*](#), Heidelberg, 2021.
- C. FLÜTER-HOFFMAN, P. TRAUB, [*Menschen mit Behinderungen im Homeoffice – Erleichterung für die Inklusion?*](#), 2023.
- C. FLÜTER-HOFFMANN, A. HAMMERMANN, R MONSEF, [*Betriebliche Einflussfaktoren auf die Inklusion von Menschen mit Behinderungen, Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018*](#), IW-Trends, 2021, Nr. 4, p. 6.
- S. JOHANSSON ET.AL., [*Disability digital divide: the use of the internet, smartphones, computers and tablets among people with disabilities in Sweden*](#), 2021.
- A. MA and D. RAST, [*Optimal Distinctiveness Theory*](#). Encyclopedia of Personality and Individual Differences, 2017, pp.1–8.
- M. SCHRÖTTLE, S. ZAPFEL, [*Akademiker_innen mit Behinderung in die Teilhabe- und Inklusionsforschung \(AKTIF\) – Abschlussbericht*](#), Dortmund/Nürnberg, 2019, p. 40.

⁵ Editor's note: Academics with disabilities involved in inclusion research.

⁶ M. SCHRÖTTLE, S. ZAPFEL, [*Akademiker_innen mit Behinderung in die Teilhabe- und Inklusionsforschung \(AKTIF\) – Abschlussbericht*](#), Dortmund/Nürnberg, 2019, p. 40.

⁷ C. FLÜTER-HOFFMANN, A. HAMMERMANN, R MONSEF, [*Betriebliche Einflussfaktoren auf die Inklusion von Menschen mit Behinderungen, Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018*](#), IW-Trends, 2021, Nr. 4, p. 6.

N. SHAW, S. BOUDREAU, M. ISSAOUI, [Digital Assistive Technologies to support remote working by people with disabilities: A scoping Review](#), Sault Ste. Marie, Ontario, 2022.

J. YORK, J. JOCHMARING, [Dilemmata einer inklusiven Arbeitswelt. Menschen mit Behinderung zwischen Sondersystemen und Gestaltungschancen einer Arbeitswelt 4.0](#), 2022, p.88.

Processus d'embauche et de prise de décision inclusifs, **empowerment des femmes et esprit d'équipe**

Informations sur l'étude de cas :

Organisation: SAP SE

Taille : 105.000. + employé-es

Lieu : Walldorf, Allemagne

Secteur : Développement de logiciels

Contexte opérationnel

SAP, l'une des plus grandes entreprises technologiques d'Allemagne, dispose d'une main-d'œuvre très diversifiée répartie dans le monde entier, avec plus de 157 nationalités. Avec l'essor du télétravail, l'organisation a identifié de potentiels freins au signalement des discriminations dans un environnement de travail de plus en plus digitalisé. SAP a donc déployé des politiques diversité et inclusion (D&I) à un niveau international pour avoir une culture d'entreprise commune. Les initiatives qui promeuvent la diversité et l'inclusion sont présentées annuellement dans le « Rapport Intégré », avec des données détaillées sur les projets ayant le plus d'impact et les résultats marquants. Cette étude de cas s'appuie principalement sur le rapport de 2023 et présente les idées les plus inspirantes pour renforcer l'inclusion et la diversité sur le lieu de travail.

Problème et opportunité

Selon SAP, une culture de travail où les employé-es se sentent encouragé-es à être elles et eux-mêmes peut avoir un impact significatif tant sur l'entreprise que sur la société. Dans le cadre du projet ReWork, cet aspect devient d'autant plus pertinent compte tenu de l'influence croissante de l'intelligence artificielle sur le lieu de travail. À l'heure où l'on se demande dans quelle mesure l'IA peut, lorsqu'elle est construite de façon éthique et juste, prévenir les biais dans les processus de recrutement, elle génère aussi un plus grand besoin d'appartenance dans des environnements de travail qui évoluent rapidement.

Dans ce contexte, SAP a mis en place il y a plusieurs années des réseaux internes d'employé-es (*Employee Network Groups – ENG*s) : des groupes bénévoles animés par les employé-es, qui ont créé un espace en ligne partagé où chacun-e peut partager son point de vue. SAP compte actuellement 13 ENGs mondiaux couvrant des thématiques variées, telles que l'inclusion des personnes autistes, l'accessibilité des lieux de travail pour les personnes en situation de handicap, les horaires flexibles pour les parents salarié-es, ou encore la représentation de différentes cultures (par exemple : les communautés latino-américaines, autochtones, pan-asiatiques ou noires).

Grâce au mentorat, à la formation, à l'engagement dans les communautés, aux événements culturels et aux actions de sensibilisation, les ENGs de SAP permettent aux employé·es de célébrer leur identité tout en développant des opportunités de mise en réseau, même lorsqu'ils et elles travaillent à distance ou dans des régions du monde différentes.

Ce qui a été fait

Afin de continuer à élargir la diversité de ses effectifs, SAP a fixé plusieurs objectifs, en mobilisant notamment plus de 14 000 employé·es dans le programme « *Inclusive Mindset Challenge* » (IMC) et la participation de plus de 1 000 managers à l'atelier « *Intentional Inclusion* ». Selon SAP, ces initiatives ont pour but de stimuler l'envie d'apprendre et de se développer. L'IMC, par exemple, est une plateforme d'apprentissage qui « questionne » la façon de penser des employé·es, par le biais d'exercices portant sur la santé mentale, les enjeux LGBTQIA+, les biais et d'autres comportements inconscients qu'il est nécessaire de reconnaître pour sensibiliser à la D&I. Par exemple, un des défis proposés, intitulé « *Deaf and Thriving* »¹ (sourds et épanouis) a permis de partager des techniques utiles pour soutenir les collègues malentendant·es, qui peuvent se retrouver désavantagé·es dans certaines situations, comme une salle de réunion avec une mauvaise qualité audio ou la compréhension d'accents différents au téléphone. De petits ajustements, tels que se placer face à ses collègues lorsqu'on leur parle, ou leur laisser une place proche des écrans pour qu'ils et elles puissent lire les sous-titres en direct lors des réunions, peuvent faire une grande différence. Ce défi a également été l'occasion pour les personnes sourdes ou malentendantes de partager leur expérience et de contribuer à réduire la stigmatisation associée à la surdité.

En ce qui concerne l'*empowerment* des femmes et la parité, SAP s'est fixé pour objectif de compter 25 % de femmes aux postes de direction d'ici à 2027. Les politiques de recrutement reflètent cette tendance : 41,6 % des effectifs de SAP sont des femmes, y compris dans les métiers technologiques.

À cet égard, un autre projet important a été le programme SWICS, lancé en 2021, afin d'améliorer la formation à la cybersécurité et d'accroître ainsi l'employabilité des femmes².

Enfin, en ce qui concerne le recrutement inclusif, SAP a mis l'accent sur la diversité en utilisant des stratégies adaptées pour garantir l'inclusion à chaque étape du processus de recrutement. Les actions clés à cet égard sont :

- Renforcer les relations avec des initiatives telles que les *Returnship programs* en Amérique du Nord, qui visent à soutenir les professionnel·les en milieu de carrière ayant 5 ans ou plus d'expérience professionnelle et qui ont interrompu leur carrière pour s'occuper d'un proche, immigrer ou effectuer leur service militaire, en leur proposant des postes à distance et hybrides.

¹ Life at SAP, [Inclusive Mindset Challenge: Deaf and Thriving](#), YouTube, 2023.

² S. PRAKAASH, [Empowering Women in Cybersecurity: My Swics journey](#), SAP Community Blog, 2023.

- Collaborer avec les ENG pour permettre à tous·tes les employé·es d'entrer en contact avec des collègues ayant des parcours similaires.
- Former les responsables du recrutement à valoriser les compétences culturelles et à identifier leurs biais avec des dispositifs comme le programme *Intentional Inclusion*.

Cette démarche inclusive a permis à SAP d'augmenter le recrutement de femmes, de talents « junior » et de personnes issues de groupes sous-représentés en 2023, en particulier aux États-Unis, où le recrutement de candidats asiatiques, noirs et multiraciaux a dépassé la représentation de la main-d'œuvre.

Résultats

En 2023, les politiques D&I de SAP ont été célébrées à maintes reprises. Par exemple, le programme *Autism at Work* de l'entreprise a été reconnu comme un programme phare par le Forum économique mondial et a reçu le *Corporate Compassion Award* de la HollyRod Foundation.

Ceci a incité SAP à élargir ses stratégies de D&I et à déployer une enquête sur la diversité au niveau mondial (*Global Anonymous Self-Identification Diversity Survey*), qui a permis à l'entreprise de mieux comprendre la diversité de ses employé·es.

Références

Career Corner Blog Posts, [Deaf and Thriving at SAP](#), SAP-Community, 2020.
[Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#)
 Life at SAP, [Inclusive Mindset Challenge: Deaf and Thriving](#), YouTube, 2023.
 F. POLLI, [Using AI to Eliminate Bias from Hiring](#), Harvard Business Review, 2019.
 S. PRAKAASH, [Empowering Women in Cybersecurity: My Swics journey](#), SAP Community Blog, 2023.
 SAP, [Autism at Work Deutschland - Initiativbewerbung](#), Sap.com, 2024
 SAP, [Autism at work overview](#), Sap.com.
 SAP Careers, [SAP Returnship Program](#), 2018.
 SAP CAREERS, [Employee Network Groups](#), 2022.

Éducation et intégration par et pour les personnes en risque d'exclusion sociale dans l'environnement universitaire en ligne

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Taille : 3 700 employé·es

Lieu : Logroño, Espagne

Secteur : Éducation

Contexte opérationnel

UNIR est une université en ligne basée à Logroño (Espagne) qui propose des licences et des masters. Le corps étudiant est composé de personnes originaires de plus de 25 pays, de cultures et de milieux socio-économiques différents.

Problème et opportunité

Le problème : Certain·es étudiant·es présentent des situations personnelles et sociales comportant des risques d'exclusion sociale. L'objectif prioritaire de l'université est de parvenir à une intégration pleine et entière de tous et toutes les étudiant·es dans la vie universitaire, en déployant les moyens et les ressources nécessaires pour faire d'UNIR une université pour tous. L'inclusion de différents profils d'apprenant·es, avec des besoins différents et une diversité d'origine, de genre... nécessite de déployer des mesures et des actions axées sur l'adaptation du contexte et de l'environnement aux individus.

Parmi les principaux défis figurent le manque de formation et d'informations pour répondre aux besoins des étudiant·es en situation de handicap. En outre, les difficultés de communication avec les autres membres du personnel universitaire sont l'un des principaux obstacles à l'inclusion.

La diversité dans les salles de classe est bénéfique pour les étudiant·es, à la fois pour son effet dynamisant et pour la transmission des valeurs qu'elle incarne. C'est précisément l'absence de repères qui peut engendrer des difficultés relationnelles entre pairs, dans la mesure où l'ignorance peut conduire au rejet ou, au contraire, à un comportement paternaliste. Il est donc important d'améliorer et de perfectionner les connaissances et les stratégies pour offrir un enseignement de qualité à tous et toutes les étudiant·es.

Opportunité : UNIR étudie les avantages et les défis associés à l'intégration des étudiant·es en situation de handicap dans les universités. Selon une étude menée par les chercheurs de l'UNIR et de l'Université de Séville, l'intégration des étudiant·es en situation de handicap dans les classes universitaires est bénéfique pour elles et eux et pour les enseignant·es. Cette étude rassemble l'expérience de 119 enseignant·es de 10 universités espagnoles (Carballo, Molina, Cortes Vega, & Cabeza Ruiz, 2022). Les professeurs s'accordent à dire que la présence d'étudiant·es en situation de handicap dans la classe favorise le développement de valeurs et de compétences telles que l'empathie et la compréhension de la diversité en général (et du handicap en particulier). Le développement de ces compétences relève de la responsabilité des professionnel·les formé·es dans le domaine des sciences sociales et spécialisé·es dans les diplômes de troisième cycle.

Ce qui a été fait

1. Mettre en place des masters spécialisés sur la diversité :

Action : Réaliser des cours de troisième cycle spécialisés dans l'intervention auprès de groupes de personnes menacées d'exclusion sociale.

Exemples :

- Master en intervention sociale, qui fournit les connaissances spécifiques pour gérer, concevoir et évaluer efficacement les programmes d'intervention sociale.
- Master en éducation spécialisée, soutenu par les TIC et la neuropsychologie, adoptant une approche multidisciplinaire qui explore les différents types de handicaps, fournissant des outils pratiques et théoriques directement applicables dans les milieux éducatifs.

2. Mettre en place des cours spécialisés sur la diversité :

Action : Mise en place de cours spécialisés sur la neurodiversité.

Exemples :

- Cours sur la déficience intellectuelle chez l'enfant et le développement moteur des nouvelles activités psychomotrices : orienté vers l'utilisation du sport comme outil thérapeutique, il enseigne les tendances les plus innovantes dans le domaine du sport et de la santé. Il offre un accès à différentes ressources et activités qui peuvent ensuite être mises en pratique avec les enfants et leur permet d'acquérir les compétences nécessaires pour favoriser le développement de compétences socio-émotionnelles telles que l'estime de soi, la communication et l'affirmation de soi.
- Cours de football thérapeutique : En collaboration avec la Fondation Atlético de Madrid et la Fondation Querer, ce cours s'adresse aux professionnel·les qui travaillent avec des enfants présentant une déficience intellectuelle et des difficultés de développement moteur. Avec la participation de professionnel·les actifs et actives et de renommée internationale, ce cours utilise le sport comme outil thérapeutique, donnant l'opportunité d'apprendre les tendances les plus innovantes dans le domaine du sport et de la santé.

- Cours de neuroéducation : pratique avec des enfants présentant des déficiences intellectuelles. Une méthodologie interdisciplinaire est appliquée, permettant aux enfants d'acquérir les compétences nécessaires pour promouvoir le développement de compétences socio-émotionnelles, telles que l'estime de soi, la communication et l'affirmation de soi. Ce cours est dispensé par la Fondation Querer et la Fondation Atlético de Madrid, avec la collaboration de la Communauté de Madrid.

3. Mise en place de services de soutien spéciaux :

Action : Le *Special Needs Attention Service* (SANNEE) apporte un soutien aux élèves ayant des besoins éducatifs temporaires ou permanents, en fournissant les solutions les plus appropriées à chaque cas.

Exemples :

- Accès aux ressources du campus virtuel : le matériel est adapté aux besoins de l'étudiant·e.
- Adaptation des programmes : les départements de coordination académique sont informés des besoins éducatifs spéciaux des étudiant·es, afin que les modifications appropriées puissent être apportées.
- Adaptations aux examens : les mesures nécessaires sont prises lors des examens afin de garantir l'égalité des chances pour tous·tes les étudiant·es de l'UNIR.
- Conseils pédagogiques : les cas qui le nécessitent sont transmis au service d'orientation académique afin de fournir aux étudiant·es l'attention personnalisée la plus appropriée.
- Autres actions : en fonction des cas et des situations, des départements spécifiques apportent des réponses appropriées aux demandes des étudiant·es d'UNIR ayant des contraintes spécifiques.

Résultats

1. Les étudiant·es sont spécialisé·es dans les thèmes de la diversité et leurs applications professionnelles

Résultats : Profils professionnels pour l'intervention auprès des groupes à risque d'exclusion sociale dans :

- L'administration publique, en tant que fonctionnaire spécialisé·e dans les politiques sociales et les programmes d'intervention.
- Les services sociaux, en tant que manager et directeur ou directrice d'entreprises chargées de la planification et de la supervision ou responsables de centres de soins spécifiques pour divers groupes de population.
- Le secteur tertiaire, en tant que dirigeant·e d'organisations chargées de planifier et d'évaluer des projets sociaux.
- La recherche, en tant que technicien·ne dans des organisations publiques et privées.
- Chef·e de projets sociaux dans des organisations publiques et privées, responsable de la conception et de la gestion de projets d'intervention.
- Le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), dans des organisations, pour définir des domaines d'intérêt et concevoir des plans d'action.

- Le conseil en matière de protection sociale et de politiques sociales, diagnostic des besoins et soutien à la mise en œuvre de programmes d'intervention sociale.

Indicateur de réussite : Plus de 10 000 personnes ont été formées à ce jour.

2. Étudiant·es avec des besoins spécifiques :

Résultat : Les étudiant·es sont suivi·es par le *Special Needs Attention Service* (SANNEE)

Preuve : 4 % du nombre total d'étudiant·es de l'université ont déclaré avoir une certaine forme de handicap et ont bénéficié d'un accompagnement adapté.

Conclusion

L'enseignement supérieur dans le domaine de l'intervention auprès des personnes en risque d'exclusion sociale, ainsi que le soutien aux personnes présentant un handicap, ont permis à l'UNIR de relever le défi de la formation de profils professionnels spécialisés et de l'intégration des étudiant·es. L'université a démontré son engagement en faveur de la diversité et de la satisfaction de ses étudiant·es et de ses enseignant·es. Ces efforts ont créé un environnement d'étude et de travail vertueux, contribuant à des résultats positifs en matière d'opportunités d'emploi pour les étudiant·es ainsi qu'à l'égalité d'accès à l'éducation sans aucune discrimination. Cela démontre l'importance de continuer à sensibiliser et à créer un environnement inclusif dans le milieu universitaire.

Pratiques RH inclusives

"Il ne s'agit pas de compliquer les activités quotidiennes mais, au contraire, de permettre à l'organisation de fonctionner de manière optimale."



Introduction

Les Responsables RH doivent s'assurer que les politiques D&I sont déployées à tous les niveaux de l'organisation, connues et comprises par toutes et tous. Ceci est d'autant plus important dans les contextes de travail hybride ou à distance (THD), dans la mesure où les employé·es en télétravail peuvent se sentir ou être exclu·es du collectif de travail en raison de leur absence et du manque de visibilité au travail.

L'aide-mémoire suivant permet de s'assurer que les Responsables RH ont mis en place les mesures nécessaires pour promouvoir les actions et les politiques D&I et prévenir le risque d'exclusion ou de discrimination en THD.

Définir le positionnement de l'organisation

Définir une règle claire...

- ☒ **Conforme à la loi**
- ☒ **Dans une perspective d'équité**
- ☒ **Applicable à toutes et tous sans distinction** (en incluant les personnes en télétravail)
- ☒ **Représentant les intérêts** de toutes les personnes concernées
- ☒ **Cohérente** avec l'ensemble des processus et des dispositifs préexistants
- ☒ **Reposant sur des impératifs liés au travail**
- ☒ **Mobilisable en toute impartialité**
- ☒ **Stable dans le temps**

Favoriser un cadre de travail clair

Intégrer le cadre légal au règlement intérieur

Faire de ce règlement une ressource et non une contrainte

Il ne s'agit pas de compliquer les activités quotidiennes mais, au contraire, de permettre à l'organisation de fonctionner de manière optimale.



Comprendre et prendre en compte les spécificités de son environnement de travail : équipes, postes, tâches, singularités de chacun·e, conditions de télétravail, etc...

Formaliser les attentes de la politique D&I vis-à-vis des compétences des managers

Il est important de définir les compétences managériales pertinentes dans votre contexte, de les formaliser et de s'assurer qu'elles pourront être évaluées. Par exemple, la question « Est-ce que votre manager inclut les personnes en télétravail ? » est trop large, et « Comment votre manager inclut-il les personnes en télétravail ? » est une formulation qui appelle davantage de détails.

Évaluer l'impact des formations en matière de compétences attendues et de compétences développées

Cela peut passer par un retour sur les formations dans les mois qui suivent pour évaluer comment celle-ci a été intégrée par les managers dans leur quotidien de travail et s'ils et elles pensent avoir les outils pertinents en main.

Capitaliser sur les entretiens individuels

Améliorer l'expérience des rendez-vous individuels en s'assurant que les entretiens annuels des managers comportent une partie « évaluation des compétences managériales » et que l'entretien s'inscrit dans une série de rendez-vous réguliers lors desquels les compétences managériales et les problématiques managériales sont évoquées.

Instaurer un climat rassurant

Cela permet d'éviter les comportements d'autocensure ou les craintes de représailles, pouvant rendre tabous des sujets sensibles.

Proposer un cadre favorisant les échanges entre pairs

Fondés sur le retour d'expérience et la réflexion, ils permettant de résoudre des problèmes de management individuel et/ou de management d'équipe. Ceci est particulièrement pertinent dans les contextes de THD.

Informez sur les personnes et/ou les services à solliciter en cas d'incertitude ou de dysfonctionnement (services D&I, RH ou juridique).

Mettre en place un comité chargé de l'évaluation des situations les plus problématiques susceptible de répondre aux questions des personnes concernées.

Coconstruire avec les personnes concernées

S'assurer qu'il n'y a pas de décalage entre les attentes des responsables D&I et les besoins des managers

Sonder les managers sur leurs besoins et recueillir leurs impressions à la suite de sensibilisations ou de formations.

Confronter les points de vue

Inclure dans les réunions de brainstorming le plus de parties prenantes dont l'avis peut être important sur les sujets clés de la D&I : les managers à différents niveaux, ainsi que les collaborateurs et les collaboratrices de différents services, qui travaillent sur site ou en télétravail.

Mettre en place des dispositifs ascendants (dits « bottom-up »)

Séminaires thématiques, hackathons, focus groups managériaux, entretiens individuels et collectifs ou ERG (employee resource groups) : ils ont l'avantage de prendre en considération les besoins et les attentes des managers, et de les placer comme « acteurs et actrices » de la solution.

Définir, évaluer et travailler autour des compétences managériales

Il s'agit de partir du quotidien des managers, afin de coconstruire avec elles et eux la meilleure façon d'intégrer les enjeux D&I à leur management. Cela peut passer, par exemple, par la mise en place d'une part variable individuelle ou collective dédiée à un engagement des managers en matière d'inclusion des employé·es en télétravail.

Garantir le même niveau d'information à l'ensemble des managers

Formaliser la posture de l'employeur et la décliner dans des outils opérationnels

Créer des guides internes, des chartes, etc., illustrés par des exemples concrets de pratiques, en associant les représentant·es du personnel (membres du CSE, syndicats...) et des personnes appartenant à tous les niveaux de l'entreprise (du top management à l'opérationnel) ; être en mesure d'informer les candidat·es et les salarié·es quant à leurs voies de recours en lien avec les acteurs institutionnels (Défenseur des droits, Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, etc.) ; s'assurer que ces ressources sont connues de chaque manager et qu'elles couvrent les situations de THD.

Communiquer en interne, en direction des managers et des salarié·es, pour faire connaître le positionnement de l'organisation sur les sujets D&I.

Aller à la rencontre des équipes travaillant à distance et accroître les espaces de rencontres et d'échanges.

Multiplier les formats et les canaux sans pour autant multiplier les messages

Les managers s'informent tous et toutes de manière différente. Pour vous assurer que vos messages leur parviennent, pensez à exploiter tous les formats (formations en présentiel, conférences, publications, intranet, vidéos, *podcasts*, *newsletters* internes, affiches, etc.).

Ne pas supposer que parce que les « dispositifs existent » (chartes, formations, guides ressources, etc.), ils sont connus, compris et utilisés par tous et toutes. Ne pas hésiter à communiquer plusieurs fois et, pour certains dispositifs, évaluer leur impact.

Identifier, parmi les managers, les ambassadeurs et les ambassadrices pouvant être les relais de votre politique.

En les accompagnant et en les outillant spécifiquement, elles et ils deviendront de véritables porte-parole sur lesquelles s'appuyer.

S'assurer qu'il n'y a pas d'écarts d'information entre les managers récemment promu·es et les managers avec plus d'ancienneté, de même qu'entre celles et ceux travaillant sur site et celles et ceux travaillant à distance.

Les enjeux de D&I sont souvent intégrés dans les formations des nouveaux et nouvelles managers ; or, ces sujets évoluant vite, il est nécessaire de faire des rappels obligatoires, au minimum tous les cinq ans.



Références

Ce document est adapté du mode d'emploi de l'AFMD et de Numeum (2023)
« Intégrer la diversité et l'inclusion dans le management » :
<https://www.afmd.fr/mode-demploi-integrer-la-diversite-et-linclusion-dans-le-management>

Fiche pratique

Protéger la vie privée des employé·es

“Travailler de chez soi ou depuis un espace partagé pose des problèmes pour la vie privée des employé·es. Alors que les bureaux d’entreprises sont généralement des espaces sécurisés, les conditions de pratique du travail à distance varient drastiquement d’un endroit à l’autre, ce que ce soit en termes d’infrastructure, de sécurité ou de fiabilité du réseau internet.

La vie privée des employé·es comprend leurs activités, relations et communications personnes en dehors de leur lieu de travail (Ranc, 2020). Cette notion est protégée par plusieurs dispositifs légaux, notamment par l’article 8 de la Convention Européenne des Droits de l’Homme, qui garantit le droit au respect de la vie privée et de la vie de famille. Au travail, ce droit s’étend aux communications et activités personnelles ayant lieu durant les horaires de travail, dans la mesure où elles n’interfèrent pas avec les obligations professionnelles (Markham, 2024). La loi française, par exemple, prend en compte cette distinction : elle autorise les employeurs à accéder aux fichiers professionnels des employé·es, mais l’accès aux fichiers personnels ne sont pas accessibles sans consentement préalable ou une raison valable aux yeux de la loi.

Protéger les données personnelles et la vie privée des employé·es est donc primordial, qu’ils et elles travaillent sur site ou à distance. Il apparaît cependant que la protection des données est complexifiée dans les environnements de travail à distance dans la mesure où les organisations manquent parfois d’information ou de visibilité sur la façon dont les employé·es se connectent en ligne.

Dans ce contexte, une étude d'IBM Security (2022) a montré que 83% des organisations avaient connu plus d'un piratage informatique et que la pratique du télétravail faisait augmenter le risque de fuite de données. Ces risques sont liés à des failles dans les réseaux de connexion personnels, des communications non-cryptées et un plus grand usage des appareils personnels, souvent hors de portée des services informatiques. Dans des environnements aussi décentralisés, protéger la vie privée des collaborateurs et collaboratrices devient un impératif technique et éthique.

Les enjeux de protection de la vie privée dans le travail hybride et à distance

Travailler de chez soi ou depuis un espace partagé pose des problèmes pour la vie privée des employé-es. Alors que les bureaux d'entreprises sont généralement des espaces sécurisés, les conditions de pratique du travail à distance varient drastiquement d'un endroit à l'autre, ce que ce soit en termes d'infrastructure, de sécurité ou de fiabilité du réseau internet. Les salarié-es peuvent utiliser des connexions Wi-Fi non sécurisées, omettre de mettre des logiciels à jour, ou partager leur espace de travail, augmentant ainsi le risque de fuite de données.

L'utilisation d'outils de suivi des activités et de la productivité (surveillance via webcam, suivi des touches entrées sur le clavier...) a fait l'objet de nombreux débats. Si ces outils peuvent répondre à des besoins managériaux, ils enfreignent souvent le respect de la vie privée, en particulier lorsque les salarié-es télétravaillent dans des lieux où les sphères privées et professionnelles se confondent.

Les environnements de travail à distance incluent souvent plusieurs appareils, des applications connectées au cloud, et une connexion à des réseaux non sécurisés, et chacune de ces dimensions présentent des risques potentiels pour le respect de la vie privée.

La littérature académique a étudié avec soin l'impact du télétravail sur la vie privée des employé-es. Un des principaux enjeux est le mélange des sphères privées et professionnelles, ce qui met en jeu l'article 8 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme.

Selon Ajunwa et al. (2017), la surveillance des employé·es à l'heure du tout-digital soulève de sérieux enjeux concernant l'autonomie et la dignité, en particulier lorsque cette surveillance s'étend en dehors des horaires de travail. De la même façon, les travaux de Nissenbaum (2004) sur la protection des données montrent que les piratages et les fuites de données se produisent lorsque que les flux de données dévient de leur contexte d'origine, ce qui arrive fréquemment dans la pratique du télétravail.

Recommandations pour les managers et les ressources humaines

Protéger la vie privée des employé·es en travail hybride et à distance nécessite de déployer une stratégie équilibrée entre le fonctionnement opérationnel et le respect des libertés et des droits individuels. Voici quelques recommandations :

1

Déployer des politiques claires et transparentes

Assurez-vous que toute collecte ou suivi de données soit explicitement documentée et justifiée, et qu'elles fassent l'objet de communications spécifique. Les employé·es doivent disposer d'informations sur quelles données sont collectées, à quelle fin, où elles sont gardées et qui peut y avoir accès.

2

Minimiser la collecte et le traitement de données

Ne collectez que les données strictement nécessaires à l'atteinte d'objectifs précis. Certaines pratiques intrusives comme la surveillance par webcam ou le suivi GPS ne doivent être utilisées que si elles sont indispensables et font l'objet d'un consentement éclairé.

3

Renforcer la cybersécurité

Mettez en place des VPNs, des authentifications en plusieurs étapes, et encryptez les conversations. Proposez du soutien pour configurer et sécuriser les appareils personnels et ceux utilisés pour le télétravail.

4

Respecter l'équilibre vie pro/vie perso

Restreignez le contrôle aux horaires de travail, et mettez l'emphasis sur l'évaluation des résultats plutôt que sur le fait d'être constamment disponible ou connecté·e. Mettez en place un droit à la déconnexion pour préserver le bien-être des employé·es.

5

Former les managers au respect de la vie privée

Équipez les managers avec les connaissances et les outils pour incarner un leadership basé sur la confiance plutôt que sur le contrôle.

6

Conduire une analyse d'impact relative à la protection des données (AIPD)

Mesurez l'impact des nouvelles technologies ou process sur la protection des données des employé·es avant de ne les déployer. Consultez les salarié·es pour garantir la transparence et la coconstruction.



Pour aller plus loin

Vidéo

- Le droit à la déconnexion au travail, Parlement Européen, 2021
https://multimedia.europarl.europa.eu/fr/video/the-right-to-disconnect-from-work_N01-AFPS-210119-RTDI

Lectures complémentaires

- Bai, A., & Vahedian, M. (2023). Beyond the Screen: Safeguarding Mental Health in the Digital Workplace Through Organizational Commitment and Ethical Environment. arXiv. arxiv.org

Choudhury, P., Larson, B. Z., and Froughi, C., 2021. Is it time to let employees work from anywhere? Harvard Business Review. [online] Available at:
<https://hbr.org/2021/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>

Bibliographie

- Ajunwa, I., Crawford, K. and Schultz, J., 2017. Limitless worker surveillance. California Law Review, 105(3), pp.735–776.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2746211>
- Ranc, S. (2020). Respect for personal life in the workplace during working hours: the inspection of employee computer files. Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale.
- Markham, I. (2024). Employee Data: 5 Ways to Tighten Security to Shore Up Trust. The Wall Street Journal.
- Nissenbaum, H., 2004. *Privacy as contextual integrity*. Washington Law Review, 79(1), pp.119–157. <https://digitalcommons.law.uw.edu/wlr/vol79/iss1/10/>

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/>

Mise en œuvre des directives sur le travail hybride et à distance

Informations sur l'étude de cas

Organisation : Repsol

Taille : 24 099 employé-es

Lieu : Madrid, Espagne

Secteur : Énergie

Contexte opérationnel

Repsol est une entreprise de l'énergie opérant au niveau mondial, fondée sur l'innovation, l'efficacité et le respect, qui crée de la valeur pour le progrès de la société de manière durable. La numérisation et la technologie jouent un rôle fondamental dans la réalisation de l'objectif de Repsol de zéro émissions nettes d'ici 2050. En outre, l'entreprise utilise des technologies numériques telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus robotiques (APR) et l'analyse avancée des données.

Problème et opportunité

Le problème : Repsol est une entreprise mondiale très diversifiée, présente dans plusieurs pays, avec des activités principales fondées sur des opérations industrielles. Le plus grand défi a été de mettre en œuvre des directives cohérentes en matière de travail hybride et à distance (THD), en tenant compte des salarié-es dont les fonctions exigent une présence physique, ainsi que de celles et ceux qui sont en déplacement ou en voyage de manière fréquente. Un autre défi a été la sensibilisation à la cybersécurité de toutes et tous les employé-es, fournisseurs et tiers, principalement pendant la pandémie. Repsol avait les moyens de gérer ces risques qui existaient auparavant, mais il a fallu renforcer les mesures de sécurité.

L'opportunité : Depuis 2008, les employé-es de Repsol, dont les fonctions le permettaient, ont pu faire du télétravail. En 2019, ce mode de travail a été intégré dans le *Repsol Work Model*. En 2020, avec la pandémie, leur modèle de travail hybride était prêt à être mis en œuvre sans que cela ne perturbe les activités.

Ce qui a été fait

1. Déploiement d'un environnement de travail numérique :

Action : Le *Digital Workplace* est le fruit d'un effort conjoint entre la Direction Générale des Ressources Humaines, la Direction des Technologies de l'Information et de la Digitalisation, ainsi que la Gestion des Actifs.

Exemples : Le télétravail flexible maximise l'adoption de la technologie et a atteint près de 100 %. Ensuite, l'entreprise s'est concentrée sur l'amélioration de l'expérience collaborateur autour du travail en équipe, de la mobilité, de la collaboration efficace et de l'organisation des réunions.

À cette fin, un réseau interne chargé de la conduite du changement a été créé, en plus de l'automatisation des processus par les employé·es et de la création de près de 500 applications.

Grâce au modèle de travail Repsol (*Repsol Work Model*), il a été possible de réduire le temps consacré aux réunions et d'augmenter les échanges individuels entre chaque membre de l'équipe et son manager, dans une logique de gain d'efficacité au quotidien et de réduction du phénomène généralisé de réunions excessives et improductives.

2. Consolidation de la cybersécurité et de l'usage du cloud

Action : Communication axée sur la sensibilisation des employé·es à l'augmentation des menaces en matière de cybersécurité.

Exemples : L'entreprise a renforcé les formations dédiées aux connaissances et aux pratiques en matière de cybersécurité, bien qu'elles aient déjà été déployées depuis 15 ans. L'adaptation préalable de ses systèmes de cybersécurité et le passage de ses services et ressources informatiques au « cloud », domaine dans lequel Repsol était en avance, ont constitué des atouts majeurs pour déployer la pratique du télétravail à grande échelle. Depuis 2017, des stratégies étaient déjà proposées, mettant l'accent sur des dispositifs de sécurité centrés sur l'identification, les modes d'accès et la gestion des données, indépendamment de leur localisation et de la manière dont elles étaient consultées. Les protocoles de détection et de surveillance des incidents potentiels, les services de veille numérique ont été renforcés, et certains services ainsi que certaines infrastructures ont été redimensionnés et adaptés pour faire face au changement d'échelle.

3. Promouvoir la diversité

Action : Inclusion de différents groupes sociaux

Exemples : Depuis 2020, Repsol dispose d'un groupe de bénévoles qui travaillent pour l'égalité LGBTQ+ sur le lieu de travail, en créant un espace sécurisant qui contribue à attirer et à retenir les talents, à garantir le bien-être des employé·es et l'égalité des chances indépendamment de leur genre et orientation ou identité sexuelle, dans n'importe quel domaine et sur n'importe quel site de l'entreprise.

Résultats

1. Modalité de télétravail flexible :

Résultat : Repsol dispose d'un réseau d'accompagnement au changement de plus de 300 personnes dans tous les pays et toutes les régions et, en termes d'automatisation, elle compte plus de 2 000 acteurs, près de 20 000 processus automatisés par les employé·es et près de 500 applications générées.

Indicateurs de réussite : plus de 6 000 personnes qui bénéficient de la flexibilité après un changement culturel, une sensibilisation constante et des mesures axées sur la cybersécurité et l'utilisation du cloud qui rendent cela possible.

2. Maximiser l'adoption des nouvelles technologies :

Résultat : Le modèle qui combine le travail en face à face et à distance répond très bien aux besoins des employé-es à un niveau individuel, des équipes et de l'organisation. Cela dépend toujours de facteurs tels que le niveau de maturité d'une équipe, le moment du cycle de vie d'un projet ou d'un produit, la nature du travail et le type de tâche à accomplir.

Indicateur de réussite : près de 100 % des équipes ont adopté l'usage des nouvelles technologies.

3. QVT et attractivité :

Résultat : Les collaborateurs et collaboratrices de Repsol reconnaissent la valeur de ce mode de travail, qui est un élément clé pour attirer les meilleurs talents, car l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la flexibilité et le bien-être sont activement privilégiés. L'entreprise écoute, s'adapte et anticipe les réalités sociales et professionnelles.

Indicateurs de réussite : L'un des aspects les plus positifs de cette expérience réside dans l'évaluation faite par les employé-es du modèle de travail. Des niveaux de satisfaction proches de 90 % ont été atteints. Le soutien des organisations syndicales a également été obtenu.

Politique du « New Normal » : améliorer la productivité dans le travail à distance

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : Siemens

Taille : 320 000 employés

Localisation : Munich, Allemagne

Secteur : Numérisation pour l'industrie et les infrastructures

Contexte opérationnel

La pandémie de coronavirus a été un grand défi pour de nombreuses entreprises qui ont dû passer à un environnement de travail numérique. Siemens n'a pas fait exception et a développé sa nouvelle politique « *New Normal* » afin de survivre et de s'adapter à l'évolution rapide du monde professionnel.

Problème et opportunité

Pendant les phases les plus critiques de la pandémie, Siemens a mis en place une série de solutions flexibles pour assurer la sécurité des employés et le maintien de tous les services de l'entreprise. Siemens a opté pour un modèle de travail à distance à long terme, où les employés peuvent travailler à distance 2 à 3 jours par semaine si leur volume de travail le permet. Des enquêtes mondiales menées auprès des salariés de Siemens ont confirmé le souhait d'une plus grande flexibilité et de solutions individualisées concernant le lieu de travail.

Ce qui a été fait

Le travail à distance ne se limite pas au télétravail à domicile, mais désigne plutôt la possibilité, pour les employés, de choisir – en concertation avec leur manager – le lieu où ils et elles se sentent les plus efficaces. Le modèle de travail hybride inclut donc des environnements tels que les espaces de coworking.

Selon Roland Busch, Directeur général adjoint et directeur du travail de Siemens AG, ce changement implique également un style de management différent, axé sur les résultats et non sur la présence au bureau : « Nous faisons confiance à nos employés et leur donnons les moyens de d'organiser leur propre travail afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles »¹. À cette fin, une plateforme en ligne a fourni aux employés toutes les informations pertinentes, ainsi qu'une formation spécifique pour les managers. L'état d'esprit de croissance et l'autonomisation - c'est-à-dire l'encouragement de l'apprentissage tout au long de la vie et l'autonomisation des employés - sont les deux pierres angulaires sur lesquelles repose le nouveau style de management. Selon Siemens, seules les organisations ouvertes au

¹ K.SOMBORN, [Siemens etablit mobiles Arbeiten als Kernelement der „neuen Normalität“](https://press.siemens.com/fr/fr/press-releases/2020/04/01/siemens-etablit-mobiles-arbeiten-als-kernelement-der-neuen-normalitaet/), press.siemens.com, München, 2020.

changement et aux nouvelles méthodes de travail sauront s'adapter aux transformations du marché de l'emploi.

L'équipe en charge du modèle de travail « New Normal » a recueilli les retours des employé-es de nombreux secteurs (stratégie, ressources humaines et informatique...) afin de prendre en compte la plus grande diversité de besoins.

Depuis la pandémie, Siemens a pris de nombreuses mesures pour continuer à promouvoir l'empathie, la communication et le travail d'équipe, même dans le cadre du travail à distance. Par exemple, Sonja Hoppe (Responsable de l'excellence commerciale chez Siemens IT Applications Platforms & Digital Solutions) explique :

Nous avons rapidement commencé à avoir des échanges personnels plus fréquents, nous avons multiplié les interactions virtuelles, et nous avons de nouveau organisé des réunions, des équipes virtuelles fréquentes et des cafés bilatéraux pour prendre des nouvelles des collègues et échanger. Nous avons également organisé une réunion virtuelle hors site, incluant des moments d'apprentissage collectif et des activités ludiques, préparée par des membres de l'équipe particulièrement créatifs. La préparation de notre atelier virtuel de cuisine de Noël vient de commencer avec un appel aux recettes préférées des différents pays des membres de l'équipe.²

Une autre initiative importante de Siemens dans les domaines de l'inclusion, de l'empathie et de la santé mentale a été l'intégration du mouvement de coaching GROW2GLOW, qui explore les défis personnels ou professionnels. Ce réseau à l'échelle de l'entreprise, initialement axé sur le coaching des femmes, a ouvert aux employé-es la possibilité de bénéficier de trois heures de coaching gratuit dès le début de la distanciation sociale et du travail à distance, peu importe leur genre.

Lorsque, après la fin de la pandémie, les inquiétudes concernant les nouvelles possibilités de travail hybride ont vu le jour, notamment en ce qui concerne une possible réduction des interactions sociales ou des possibilités de collaboration, Siemens a lancé l'application « Comfy Flexible Spaces » en juin 2022. Cette application aide les employé-es à mettre en œuvre la politique New Normal. Parmi ses fonctionnalités principales, on retrouve :

1. Les préférences de présence au bureau : les employé-es peuvent indiquer leurs espaces de travail préférés ou leurs jours de présence au bureau et voir en même temps ceux sélectionnés par leurs collègues. Cela a permis d'améliorer les relations au sein de l'entreprise.
2. Le filtre « Coworker Future » : les employé-es peuvent vérifier quand leurs collègues seront présents au bureau, ce qui les aide à planifier leur emploi du temps et facilite l'intégration des nouvelles recrues en favorisant les liens entre les équipes.

² G. ADENAU, [Siemens IT teams and the 'new normal' culture: staying connected for mental health and employee wellbeing](#), LinkedIn.com, 2020.

3. La gestion partagée des plannings : cette fonctionnalité simplifie l'organisation des réunions et la réservation de salles de réunion en permettant aux employé-es de réserver des espaces pour leurs collègues.

Des outils tels que cette application sont utiles pour minimiser le « syndrome du bureau vide »³ et favoriser un sentiment de communauté entre collègues.

Résultats

Pour Siemens, le passage au New Normal a généré plusieurs avantages : la possibilité de passer du travail en présentiel au travail à distance a transformé le bureau en un lieu où les gens se rencontrent et interagissent, au lieu de simplement travailler de 9h à 17h. Parallèlement, l'entreprise rapporte que la politique New Normal a amélioré l'autonomie, la résilience et les performances générales des employé-es. Le fait de leur permettre de travailler de manière autonome renforce l'attractivité de l'entreprise, ce qui contribue à accroître la diversité au sein des équipes. Ce modèle de travail concerne désormais les employé-es de 43 pays et tient toujours compte des exigences légales locales, telles que les droits des représentant-es du personnel, les exigences spécifiques des différents profils professionnels et les préférences individuelles. Il repose essentiellement sur un accord mutuel entre les employé-es et les managers.

Références

- G. ADENAU, [Siemens IT teams and the 'new normal' culture: staying connected for mental health and employee wellbeing](#), LinkedIn.com, 2020.
- S. COLLIS, [How to Prevent Your Office from Becoming a Ghost Town](#), Amicus.com.au, 2024.
- I. HOFMANN, ['We just started' – The beginning of a grassroots movement](#), blog.siemens.com, 2022.
- M. PALMER, [Siemens adds hybrid work collaboration tools to its workplace technology solution: Comfy](#), press.siemens.com, 2022.
- K.SOMBORN, [Siemens etabliert mobiles Arbeiten als Kernelement der „neuen Normalität“](#), press.siemens.com, München, 2020.
- DR. J. WALLISCH, [Mobiles Arbeiten bei Siemens](#), Changeement! - Veränderungsprozesse aktiv und erfolgreich gestalten, 2021.
- SIEMENS WEBSITE, [Arbeiten bei Siemens: #NewNormal](#), siemens.com, 2024.

³ Phénomène qui se produit lorsque les employé-es retournent au bureau et découvrent un espace de travail presque vide. Le sentiment de regret est inévitable après une telle période d'isolement, qui rend les employé-es encore moins enclins à revenir.

Extrait de S. COLLIS, [Comment éviter que votre bureau ne devienne une ville fantôme](#), Amicus.com.au, 2024.

Structurer la pratique du télétravail

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : Xataka, filiale de Webedia Espagne

Taille : PME comptant environ 200 à 500 employé·es

Localisation : siège social à Madrid, Espagne

Secteur : Médias numériques et technologies

Xataka est un média espagnol sur les actualités numériques, filiale de Webedia Espagne. L'entreprise se concentre sur le journalisme des nouvelles technologies et édite des articles, des comptes-rendus et des analyses. Elle dispose d'une forte présence en ligne et s'adapte à l'évolution rapide du paysage technologique. Xataka opère dans le secteur dynamique des médias, où la nécessité de produire du contenu en continu et de disposer de structures de travail flexibles est cruciale. Le travail à distance a pris de plus en plus d'importance, en particulier pendant et après la pandémie de COVID-19, ce qui a poussé l'organisation à réévaluer ses modalités de travail.

Contexte opérationnel

La pandémie de COVID-19 a radicalement changé le mode de fonctionnement des entreprises à l'échelle mondiale, et Xataka n'a pas fait exception. Avant la pandémie, l'entreprise avait une approche hybride du travail, principalement axée sur une présence au bureau à Madrid. Cependant, la nécessité de maintenir la production de contenu et de rester compétitive sur le marché des médias numériques a incité l'entreprise à explorer le travail à distance comme alternative viable. La flexibilité offerte par le télétravail a permis à Xataka d'assurer la continuité de ses activités pendant les confinements et les mesures de distanciation sociale, tout en permettant à ses employé·es de maintenir leur productivité depuis leur domicile. Ce changement soudain a également mis en évidence l'importance de politiques de télétravail structurées pour harmoniser les pratiques et garantir la satisfaction des employé·es.

Problème et opportunité

La transition brutale vers le télétravail due à la pandémie a mis en évidence l'absence de politique formelle et structurée en la matière chez Xataka. Si certain·es employés bénéficiaient d'une flexibilité informelle leur permettant de travailler occasionnellement à domicile, il n'existait aucune politique officielle pour le télétravail à long terme. Cela posait plusieurs défis : garantir la productivité, la collaboration et la communication entre les équipes, tout en maintenant l'engagement des employé·es et en répondant aux préoccupations liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Xataka a vu là une opportunité de développer une politique de télétravail formalisée qui permettrait une certaine flexibilité, tout en préservant le fort esprit d'équipe et de collaboration qui caractérise la culture de l'entreprise.

Ce qui a été fait

Pour répondre à ces défis, la direction de Xataka a lancé l'élaboration d'une politique de télétravail. L'entreprise a mené des enquêtes internes afin d'évaluer les besoins et les préférences des employé·es. Sur la base de ces retours, Xataka a mis en place un modèle hybride permettant aux employé·es de travailler à distance une partie de la semaine tout en conservant quelques jours de présence au bureau pour les tâches collaboratives. De plus, Xataka a investi dans des outils de collaboration numérique tels que Slack, Zoom et des plateformes de gestion de projets afin de faciliter la communication. Des points de suivi réguliers avec les managers ont été instaurés pour garantir que les équipes restent alignées et productives, et des activités virtuelles de team building ont été intégrées pour préserver la culture de l'entreprise.

Résultats

La mise en œuvre d'une politique de télétravail structurée a eu plusieurs résultats positifs pour Xataka. La satisfaction des employé·es a augmenté, car beaucoup ont apprécié la flexibilité qui leur permettait de concilier leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Les niveaux de productivité sont restés élevés, grâce à l'utilisation d'outils numériques et à des attentes plus claires concernant le travail à distance. Le modèle hybride a aussi permis de conserver un sentiment de cohésion au sein des équipes, car les réunions en présentiel organisées régulièrement favorisent la collaboration. En outre, Xataka a signalé une baisse du taux d'absentéisme et une légère diminution des coûts opérationnels, l'entreprise ayant pu réduire une partie de ses locaux. Dans l'ensemble, cette politique a permis à l'entreprise de poursuivre efficacement ses activités sans perturbations majeures.

Conclusion

La politique télétravail de Xataka s'est avérée être un atout précieux, pendant la pandémie et au-delà. En tenant compte des préférences des employé·es et en mettant en œuvre de manière stratégique des outils et des processus, l'entreprise a pu créer un environnement de travail hybride et flexible qui a amélioré à la fois la productivité et le bien-être des employé·es. La principale leçon tirée de l'expérience de Xataka est que les politiques de télétravail doivent être bien pensées et s'appuyer sur une infrastructure technologique et des stratégies de management adaptées. Pour les autres PME du secteur des médias numériques, l'approche de Xataka met en lumière l'importance de l'adaptabilité et d'une communication claire pour maintenir les activités en période difficile.

Adapter les stratégies de recrutement et de fidélisation à l'évolution du monde du travail

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : Telefónica

Taille : environ 120 000 employé·es

Localisation : Madrid, Espagne

Secteur : Télécommunications

Contexte opérationnel

Telefónica, géant mondial des télécommunications dont le siège social est situé à Madrid, en Espagne, est présent dans plus de 14 pays. Fondée en 1924, l'entreprise est devenue un leader dans la fourniture de services de télécommunications innovants, notamment des solutions mobiles, haut débit et numériques. Avec environ 120 000 employé·es, Telefónica opère dans un secteur dynamique en constante évolution en raison des progrès technologiques et des changements de comportement des consommateurs. Ce secteur fait face à une concurrence croissante ainsi qu'à une demande accrue pour des offres de services flexibles. En réponse à ces défis du marché, Telefónica a reconnu la nécessité d'adapter ses pratiques opérationnelles, en particulier en ce qui concerne les modes de travail de ses employé·es. Alors que la pandémie a accéléré la transition vers le travail à distance, Telefónica a stratégiquement adopté des modalités de travail hybrides afin de répondre aux besoins de son personnel et de s'aligner sur les tendances mondiales, dans le but d'améliorer la satisfaction de ses employé·es et d'attirer les talents.

Le contexte opérationnel de Telefónica a connu une transformation importante, en particulier à la suite de la pandémie de COVID-19. Traditionnellement, l'entreprise s'appuyait sur le travail au bureau pour faciliter la collaboration et la communication entre ses équipes. Cependant, le début de la pandémie a contraint Telefónica à s'adapter rapidement et à mettre en place des politiques de télétravail afin d'assurer la continuité de ses activités tout en donnant la priorité à la sécurité de ses employé·es. Ce changement n'était pas seulement une réponse à une crise immédiate, il a également mis en évidence les avantages potentiels des modalités de travail flexibles. Les employé·es ayant exprimé leur préférence pour des options de travail hybrides, Telefónica a reconnu l'importance de favoriser une culture qui soutient à la fois la collaboration en distanciel et en présentiel. Pour répondre à ces demandes en constante évolution, l'entreprise a investi dans des outils et des plateformes numériques afin d'améliorer la connectivité et la productivité. De plus, la nécessité d'une dynamique d'équipe soudée dans un environnement hybride est devenue évidente, ce qui a incité Telefónica à se concentrer sur le maintien de l'engagement et de la collaboration entre les employé·es, quel que soit leur lieu de travail.

Problème et opportunité

Telefónica a dû adapter ses stratégies de recrutement et de fidélisation à la lumière de l'évolution du monde du travail. Avant la pandémie, les processus de recrutement de l'entreprise reposaient largement sur les interactions en personne, ce qui créait des obstacles pour les candidat·es éloigné·es du site concerné. Le nouveau modèle de travail hybride a élargi le vivier de talents, permettant à Telefónica d'attirer des candidat·es de régions différentes. Cependant, l'organisation était également confrontée à des défis concernant l'intégration à distance, car les nouvelles recrues pouvaient rencontrer des difficultés à s'imprégner de la culture de l'entreprise sans interactions en personne.

Pour tirer parti des opportunités offertes par le travail hybride, Telefónica a dû repenser ses stratégies de recrutement afin de les aligner sur les attentes des personnes en recherche d'emploi qui privilégient la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. De plus, il était essentiel de renforcer l'engagement et la fidélisation des employé·es dans un modèle hybride afin de maintenir la productivité et le dynamisme des équipes.

Ce qui a été fait

En réponse aux défis et opportunités identifiés, Telefónica a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à améliorer ses processus de recrutement et de fidélisation des talents. L'entreprise a lancé un modèle de travail hybride, permettant aux employé·es de choisir entre le travail à distance et le travail au bureau, en fonction de leurs missions et de leurs préférences personnelles. Afin de rationaliser le recrutement, Telefónica a utilisé des plateformes de recrutement numériques, permettant des entretiens et des évaluations virtuels qui s'adressent à un public plus large sur le plan géographique. En outre, l'entreprise a repensé son processus d'intégration, en créant des expériences virtuelles qui permettent aux nouveaux employé·es de se familiariser avec la culture et les valeurs de l'entreprise. Cela comprend des sessions interactives en ligne, des programmes de mentorat et des entretiens réguliers avec les ressources humaines (RH) et les managers. Telefónica a également mis l'accent sur la promotion de sa marque employeur en mettant en avant son engagement en faveur de la flexibilité, de la diversité et du bien-être des employé·es au travers de campagnes de recrutement ciblées. De plus, l'entreprise a investi dans des programmes de formation destinés aux managers afin de garantir un leadership efficace des équipes hybrides et de favoriser une culture d'inclusion et de collaboration entre les différents environnements de travail.

Résultats

Les actions de Telefónica ont produit des résultats positifs tant en matière de recrutement que de fidélisation des talents. Le modèle de travail hybride a considérablement élargi le bassin de talents de l'entreprise, ce qui a entraîné une augmentation du nombre de candidatures provenant de profils diversifiés issus de différentes régions. Les enquêtes menées après la mise en œuvre ont révélé une augmentation de la satisfaction des employé·es, reflétant l'importance accordée à la flexibilité et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les indicateurs de recrutement ont montré une réduction du temps nécessaire pour embaucher, attribuée à l'efficacité des processus de recrutement virtuels. L'amélioration de l'expérience

d'intégration a contribué à une adaptation plus fluide des nouvelles recrues, les retours indiquant des niveaux d'engagement plus élevés au cours des premiers mois. En outre, Telefónica a constaté une amélioration des taux de rétention, liée à un moral accru et à un sentiment d'appartenance plus fort, démontrant l'efficacité des initiatives visant à favoriser une culture d'entreprise positive. Dans l'ensemble, l'engagement de Telefónica en faveur du travail hybride a positionné l'entreprise comme un employeur attractif sur un marché concurrentiel.

Conclusion

Le cas de Telefónica illustre l'impact profond du travail hybride et à distance sur le recrutement et la fidélisation des talents dans le monde du travail actuel. En adoptant de manière proactive des modalités de travail hybrides, l'entreprise a su relever les défis posés par la pandémie tout en tirant parti des opportunités pour attirer des talents diversifiés. La mise en œuvre réussie de processus de recrutement en ligne et la refonte des parcours d'intégration ont démontré la capacité d'adaptation de Telefónica ainsi que son engagement envers la satisfaction des employé-es. Alors que les organisations continuent de s'adapter à l'évolution des pratiques du travail, Telefónica constitue un exemple précieux montrant comment la promotion de la flexibilité et de l'inclusion peut renforcer l'engagement des collaborateurs et collaboratrices et la résilience organisationnelle. Les enseignements tirés de cette étude de cas soulignent l'importance d'aligner les stratégies de recrutement et de fidélisation sur les attentes actuelles des employé-es, afin de positionner les entreprises pour une réussite à long terme dans un environnement concurrentiel.

Références

- <https://telefonicatech.com/en/blog/formula-for-successful-hybrid-working>
- <https://www.telefonica.com/en/communication-room/blog/somewhere-between-working-face-to-face-and-teleworking-technology-an-essential-ally-in-the-new-hybrid-employment-model/>
- <https://www.telefonica.com/en/wp-content/uploads/sites/5/2023/03/management-and-sustainability-esg-report-2022.pdf>

Assurer le respect des jours de présence sur site

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : CITI BANK

Taille : 12 500

Localisation : Royaume-Uni

Secteur : Banque

Contexte opérationnel

En 2023, Citi Bank a introduit au Royaume-Uni un système de contrôle de la présence sur site dans le cadre de sa politique de travail hybride. Les employé·es de Londres, d'Édimbourg et de Belfast doivent travailler au moins trois jours en présentiel.

Problème et opportunité

Citi Bank est considérée comme un employeur flexible et l'introduction de ce système de contrôle pourrait créer une tension entre la liberté de télétravailler et l'obligation d'être physiquement présent·e au bureau. Cela pourrait nuire à l'équilibre du modèle de travail hybride ainsi qu'à la marque employeur de l'entreprise et aux efforts de rétention des employé·es.

D'autres enjeux apparaissent, tel que l'équilibre entre instaurer un climat de confiance et promouvoir l'autonomie des équipes. Le système mis en place permet des exceptions (par exemple les arrêts maladie, les déplacements professionnels, la capacité limitée des locaux, les congés ou les rendez-vous médicaux). Cependant, ce contrôle est susceptible de réduire l'autonomie des salarié·es et leur maîtrise de l'organisation de leur travail et de conduire à un retour vers une organisation du travail plus rigide. Une telle évolution présente aussi un risque en matière de micromanagement. Cet environnement de travail contrôlé pourrait avoir un impact sur le moral et l'engagement des employé·es, réduisant ainsi leur motivation.

Un autre sujet à prendre en considération est l'aspect juridique de la confidentialité des données, car les données collectées doivent être conformes au RGPD et aux autres lois relatives à la protection des données au Royaume-Uni. Une autre question sensible est la garantie d'éviter toute utilisation abusive des données collectées.

Ce qui a été fait

Ce système de suivi, déjà mis en place aux États-Unis, a été introduit après une consultation d'un mois avec les employé·es britanniques. L'entreprise souhaitait éviter une confrontation directe avec les salarié·es, le sujet étant sensible au Royaume-Uni. En 2020, la banque Barclays avait utilisé un système de traçage contrôle appelé *Sapience*. L'objectif initial était d'améliorer la productivité et d'identifier les ralentissements dans les processus internes. Toutefois, de nombreux·ses employé·es ont perçu cette mesure comme une atteinte à leur vie

privée, ce qui a contribué à instaurer un climat de méfiance au sein de l'entreprise. À la suite de protestations publiques et médiatiques, Barclays a été contrainte de retirer ces outils de surveillance, admettant que leur utilisation était inappropriée en l'absence d'une meilleure communication avec les salarié·es.

Citigroup a récemment annoncé que les employé·es seront tenu·es pour « responsables » du respect des règles liées au modèle de travail hybride. Dans sa déclaration, la banque affirme son engagement envers ce modèle, tout en précisant qu'elle attend fermement que les salarié·es soient présent·es au bureau au moins trois jours par semaine, avec la possibilité de télétravailler jusqu'à deux jours.

Au Royaume-Uni, le personnel a été informé qu'il s'exposait à des sanctions disciplinaires, telles que la réduction des primes ou un licenciement, en cas de non-respect de la présence au bureau. Le taux de présence sera pris en compte dans l'évaluation des performances et lors des révisions salariales.

La banque collecte les données de présence toutes les deux semaines et chaque mois. Citigroup collectera toutes les deux semaines des données agrégées pour ses bureaux de Londres, d'Édimbourg et de Belfast. Selon la note interne, « un passage par badge par personne, par jour et par lieu sera enregistré ». « Les rapports porteront principalement sur les employé·es dont l'absence du bureau est régulière. Le nombre d'heures passées sur site ne sera pas pris en compte dans ces rapports. Ceux-ci pourront ensuite être transmis aux managers, si nécessaire, afin de nourrir de futures discussions ».

Résultats

Cette expérience questionne le rôle du contrôle comme meilleur moyen d'augmenter la productivité. On pourrait pourtant faire l'hypothèse que la motivation ou l'introduction de nouveaux outils de collaboration seraient plus efficaces. Elle soulève également des questions éthiques concernant l'autonomie, la vie privée et l'érosion potentielle de la confiance entre la banque et ses employé·es. L'efficacité de ce contrôle dépendra de la transparence avec laquelle Citigroup traitera les données et répondra aux préoccupations des employé·es.

Ce cas illustre en outre le recours croissant aux données dans la gestion des ressources humaines, et l'utilisation massive des outils d'analyse RH pour renforcer les compétences et la productivité des salarié·es. Une interview de Jane Fraser, PDG de CITI Bank, en janvier 2023, est tout à fait éclairante : « On peut voir si quelqu'un est productif ou non, et s'il n'est pas productif, il revient au bureau, sur site, et nous lui donnons le coaching dont il a besoin jusqu'à ce qu'il retrouve sa productivité », a déclaré Mme Fraser dans une interview accordée au magazine Fortune en novembre 2023. Pour Mme Fraser, « les journées au bureau favorisent la collaboration et l'apprentissage ». La possibilité de télétravailler, selon Mme Fraser, contribue à faire de Citi Bank un « employeur attractif ». Cependant, elle a ajouté : « nous ne voyons pas revenir les personnes qui avaient quitté le marché du travail dans les proportions que nous

attendions ». « Nous allons devoir rester à l'écoute de nos employé-es et trouver le bon équilibre », a ajouté Mme Fraser. "Mais si nous ne les écoutons pas, nous risquons d'avoir des problèmes ».

Références

<https://worldatwork.org/resources/publications/workspan-daily/citi-to-track-uk-office-attendance>

<https://collyerbristow.com/longer-reads/citi-will-hold-employees-accountable-for-office-attendance/>

<https://www.bankingdive.com/news/citi-office-return-less-productive-coaching-fraser/640514/>

Incarner un **management inclusif**

"Parler de management de la diversité ou de management inclusif, c'est avant tout parler de management. Ces compétences sont à mobiliser à chaque instant et dans tous les contextes, que ce soit avec des équipes en présentiel ou avec celles travaillant à distance."



Incarner et transmettre les valeurs de l'organisation, sur site comme à distance

Le rôle des managers est essentiel : par leurs paroles et par leurs actes, elles et ils représentent l'organisation, incarnent ses valeurs et adoptent une posture d'exemplarité. Ce sont les relais opérationnels les plus aptes à prendre une décision juste et équitable, parce que qu'ils et elles connaissent l'organisation, le cadre, les métiers, les équipes et les individus.

Les **objectifs** du management en travail hybride et à distance (THD)

1

Recruter sans discriminer

2

Garantir un climat inclusif au sein de son équipe, sur site comme à distance

3

Mobiliser des critères objectifs lors de toute prise de décision

4

Veiller à la bonne répartition du travail et à la coopération au sein de l'équipe

Manager **au quotidien**

Parler de management de la diversité ou de management inclusif, c'est avant tout parler de management. Les compétences ci-dessous ont été définies par les managers comme étant nécessaires à leurs missions. Nous leur avons associé des pratiques de prévention des discriminations et de prise en compte de la diversité. Ces compétences sont à mobiliser à chaque instant et dans tous les contextes, que ce soit avec des équipes en présentiel ou avec celles travaillant à distance.

Ecouter

- ✓ **Construire des conditions d'écoute favorables** fondées sur un dialogue bienveillant et sur l'empathie
- ✓ **Lors des réunions, s'assurer que chacun·e puisse s'exprimer**, surtout pour les personnes à distance
- ✓ **Permettre aux salarié·es concerné·es de manifester leur ressenti vis-à-vis d'une décision**, d'une situation difficile ou jugée équivoque, ou d'une problématique relationnelle, et s'appuyer sur les règles internes pour expliquer et inscrire la décision dans le cadre professionnel
- ✓ **Utiliser des temps déjà existants pour faire le point à la suite d'un conflit interpersonnel ou d'une situation de potentielle discrimination ou de harcèlement** : entretien annuel, réunion d'équipe ou bilan individuel permettent d'entendre et d'accompagner toutes les parties concernées
- ✓ **Prêter attention aux « signaux faibles »**, par exemple pendant les moments informels, qui peuvent annoncer des problématiques à venir pour les collaborateurs et les collaboratrices (ex. : un stress ou une fatigue plus importante que d'habitude, un malaise lors des pauses ou des repas, etc.)

Soutenir

- ✓ **Assurer la reconnaissance des un-es et des autres, et garantir l'équité**
- ✓ **Lors de la prise de décision, s'appuyer sur les informations les plus factuelles possibles**
S'assurer d'avoir entendu toutes les parties prenantes et tâcher d'objectiver ses propres biais cognitifs
- ✓ **Chercher une solution conciliante avec le concours des membres de l'équipe** en cas d'incompréhension ou de conflit
- ✓ **Assurer aux membres de l'équipe un climat de travail respectueux de leur pluralisme** en favorisant la déconstruction des stéréotypes et des idées reçues
Ne pas hésiter à expliquer en quoi cela est utile au bon fonctionnement de l'organisation

Expliquer

- ✓ **S'informer sur les règles organisationnelles relatives à la D&I** (règlement intérieur, accords, guides, chartes, etc.) et le cadre légal auprès des services RH ou des départements diversité
- ✓ **Être en mesure d'expliquer la finalité de chaque décision** : rendre clair le cheminement ou la logique des choix, afin de permettre une meilleure acceptation
- ✓ **Apporter une réponse ferme aux comportements transgressifs répétés**, et être capable de graduer la réponse, de l'avertissement à la sanction
- ✓ **Proscrire systématiquement « l'humour » stigmatisant et/ou blessant**
Intervenir lorsque vous sont rapportés des propos déplacés, ou des inégalités de traitement, notamment en lien avec le genre, l'âge, l'origine (vraie ou supposée), l'orientation sexuelle, l'appartenance ou non-appartenance à une religion déterminée, etc. d'un collaborateur ou d'une collaboratrice

Faire Grandir

- ✓ **Adopter les bons réflexes pour favoriser la carrière de chaque personne dans son équipe**, prendre en compte la situation des personnes travaillant à distance
- ✓ **Garantir un traitement digne des individus**, en s'intéressant à leur situation personnelle, leur trajectoire, leurs aspirations et l'origine de tel ou tel comportement
- ✓ **Identifier les bonnes pratiques et les partager avec son équipe** : sourcing diversifié, achats inclusifs, rédaction non sexiste, pratiques de recrutement sans discrimination
- ✓ **Écouter les attentes professionnelles des collaborateurs et des collaboratrices**
- ✓ **Favoriser l'atteinte des objectifs personnels** de chacun et de chacune

Encourager

- ✓ **Ouvrir des espaces de dialogue entre collègues sur les sujets D&I :**
jusqu'où peut-on aller dans la prise en compte des singularités ? Qu'est-ce qui relève du professionnel ou du privé ?
- ✓ **Présenter l'existence de ressources sur la D&I,** et relayer les sensibilisations et les événements
- ✓ **Encourager les salarié-es à s'investir dans des réseaux internes** et pour des projets de coconstruction relatifs à la D&I

Accompagner

- ✓ **Consulter les outils fournis par la direction** pour expliciter le positionnement de l'organisation et identifier le contact d'une personne-ressource en cas de situation problématique
- ✓ **Favoriser une culture inclusive**
Permettre à tous et à toutes d'influer sur les décisions, de participer aux activités, et d'accéder aux informations et aux ressources
- ✓ **Face à des situations individuelles complexes, s'informer sur le cadre légal et la règle organisationnelle ainsi que sur l'impact sur le reste du collectif pour prendre une décision**
Respecter les intérêts de toutes les personnes concernées par les demandes



Références

Ce document est adapté du mode d'emploi de l'AFMD et de Numeum (2023) « Intégrer la diversité et l'inclusion dans le management » : <https://www.afmd.fr/mode-demploi-integrer-la-diversite-et-linclusion-dans-le-management>

Organiser un onboarding inclusif en travail hybride et à distance

"Une intégration réussie implique de créer des opportunités de rencontre entre tous les membres de l'équipe, d'encourager les interactions formelles et informelles et de soutenir l'adoption d'outils numériques."



La 1ère étape après le recrutement

La création d'un parcours d'intégration a pour but de permettre aux nouvelles recrues de découvrir et de s'appropriier les éléments fondamentaux relatifs à l'organisation et à son activité, aux outils de travail et à leur utilisation, à l'organisation et au fonctionnement de l'équipe ainsi qu'aux missions spécifiques qui leur sont confiées.

Le parcours d'intégration donne le ton de l'expérience qu'auront les nouveaux et nouvelles employés dans l'organisation et permet de les intégrer au collectif de travail : son importance et son utilité ne doivent pas être négligées.

L'importance d'un **onboarding** **inclusif en THD**

Les salarié·es travaillant à distance sont particulièrement susceptibles de se sentir isolé·es du reste de l'équipe. Pour les nouvelles recrues, il peut être moins évident de faire la connaissance de ses collègues, de comprendre les dynamiques en place, de s'approprier les outils de travail ou de demander de l'aide : on peut vite se sentir perdu·e !

Une intégration réussie passe par le fait **d'initier des rencontres** entre tous les membres de l'équipe, de **favoriser les échanges** (formels et informels) et **la prise en main des outils de travail**.

Le **1er jour**

Si possible, tâchez d'accueillir le ou la nouvelle salarié·e sur site lors du premier jour : cela vous permettra de lui donner ses outils de travail (ordinateur, téléphone), de lui faire découvrir les locaux et les personnes présentes.

Le modèle ci-dessous est pensé pour les **trois premiers mois de l'intégration**, mais le processus entier peut prendre six mois à un an pour que le ou la salarié·e s'approprie ses missions et soit autonome !

Les bons réflexes **pour une** **intégration inclusive en THD**

Objectif 1: Connaître la structure



Rôle du ou de la manager

- Prendre le temps de présenter les personnes de l'équipe
- Disposer d'un temps de débrief et de questions concernant les points abordés dans le processus d'intégration
- Présenter la politique de télétravail et les pratiques internes pertinentes



Rôle de la nouvelle recrue

- Lire les informations sur l'organisation : documents de présentations, supports de communication...
- Naviguer sur le site internet et l'intranet
- Participer aux activités déjà prévues



Rôle des membres de l'équipe

- Présenter le calendrier à venir et la répartition des missions

Objectif 2: Prendre en main les outils de travail



Rôle du ou de la manager

- Bloquer 30 minutes en semaine 2 et 3 pour prendre les questions ou doutes concernant les outils
- Organiser une formation sur les compétences de base des outils numériques



Rôle des différents services

- Présenter les outils de communication (charte graphique, signature électronique...)
- Présenter les outils de travail : suite Office, Gmail, Slack, utilisation du CRM si besoin...



Rôle de la nouvelle recrue

- Tester les différents outils
- Poser des questions sur leur utilisation
- Vérifier que la maîtrise des outils numériques est acquise

Objectif 3: Découvrir le fonctionnement de l'équipe



Rôle du ou de la manager

- Présenter l'organigramme et le périmètre de chaque membre de l'équipe
- Présenter l'organisation, la fréquence et le contenu des réunions d'équipe
- Présenter les étapes de validations et les modalités de prises de décision dans les projets collaboratifs, en lien avec l'organisation du THD
- Présenter les temps forts et les rituels d'équipe
- Organiser un temps de team-building le premier mois



Rôle de la nouvelle recrue

- Poser des questions
- Prendre des notes



Rôle des membres l'équipe

- Partager leur calendrier sur Outlook, Gmail...
- Organiser 30 minutes pour se rencontrer et présenter les projets en cours
- Présenter leurs préférences en matière de collaboration, notamment en télétravail : envoyer un mail ou joindre au téléphone, fréquence du télétravail, etc...

Objectif 4: Investir son rôle, s'impliquer dans ses missions



Rôle du ou de la manager

- Lister les tâches et objectifs à court et moyen terme
- Donner à voir les projets en cours
- Organiser les premiers rendez-vous avec les parties prenantes (prestataires, partenaires...)



Rôle de la nouvelle recrue

- Entamer sa prise de poste de façon opérationnelle (mise en place et suivi des actions)
- Organiser ses dossiers et son planning
- S'approprier l'organisation en THD

Objectifs 5: Identifier les compétences métiers à approfondir



Rôle du ou de la manager

- Compléter la grille des compétences
- Fixer un point pour partager les points positifs observés depuis l'arrivée de la personne
- Discuter des compétences manquantes un mois après la prise de poste



Rôle de la nouvelle recrue

- Identifier ses difficultés dans le déploiement de ses missions
- S'assurer d'avoir posé toutes ses questions aux personnes remplacées avant leur départ

Organiser la fin du **parcours d'intégration**

Le ou la manager fixe un point de 30 minutes en amont de la fin de la période d'essai afin d'échanger sur la compréhension des missions et du rôle, les difficultés ou les réussites de la personne recrutée. Ce point permettra également de revenir sur les objectifs énoncés lors de la prise de poste.

Au plus tard 90 jours après le recrutement, les nouveaux et nouvelles rédigeront un rapport d'étonnement. Celui-ci leur permettra de partager leur ressenti concernant : le processus de recrutement et d'intégration, les missions et les objectifs, le fonctionnement de l'équipe, les relations avec les parties prenantes, les relations avec la gouvernance, les conditions de travail, la communication, les apprentissages, la pratique du THD.



Pour aller plus loin

- **Michael Page, « Onboarding : comment réussir l'intégration d'un nouveau salarié ? »** : <https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/onboarding-3-%C3%A9tapes-cl%C3%A9s-pour-r%C3%A9ussir-l%E2%80%99int%C3%A9gration-d%E2%80%99un-nouveau-salari%C3%A9>
- **Welcome to the Jungle, « Onboarding à distance : un an après le basculement, 7 bonnes pratiques à retenir »**
<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/onboarding-distanciel-7-bonnes-pratiques?q=78dc11c2da1581263ab060ca08c10790&o=6081>

Suivre les progrès à distance sans micromanager

“Suivre les progrès d’un projet sans micromanager demande une communication transparente, des outils digitaux efficaces et une culture d’entreprise basée sur la confiance. En mettant l’accent sur les résultats plutôt que sur des méthodes rigides, les organisations favorisent l’implication du collectif de travail.



Introduction

Le travail hybride et à distance (THD) a remanié les environnements de travail, offrant flexibilité et efficacité. Il présente néanmoins certains défis en ce qui concerne le suivi des progrès et des avancées d’une mission ou d’un projet. Les points de suivi permanents peuvent accabler les employé·es et les managers peuvent rencontrer des difficultés à trouver un équilibre entre gérer la productivité et promouvoir la confiance. Cette fiche explore comment suivre les progrès sans micromanager dans les environnements de THD.

Comprendre les enjeux

Le micromanagement dans le THD peut avoir un impact négatif sur la confiance et le moral des équipes en plus d’entraver la créativité. On parle de micromanagement lorsque qu’un·e manager insiste pour faire des points d’étapes trop souvent, ou que les performances sont évaluées de façon trop fréquente, ce qui donne aux employé·es l’impression d’être surveillé·es à outrance. Ce comportement peut conduire au burn-out des membres de l’équipe. À l’inverse, un manque de suivi peut prendre la forme de deadlines manquées, d’objectifs flous ou d’une communication compliquée. L’enjeu est donc de trouver un équilibre entre soutenir les employé·es et leur autonomie et suivre les avancées de sorte à remplir les objectifs fixés.

Comment **limiter ces risques ?**



Formuler des attentes claires

Au début d'un projet ou d'une mission, il convient de définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun·e ainsi que les résultats attendus. Les employé·es doivent savoir exactement ce qui est attendu, connaître leurs objectifs et les indicateurs qui seront utilisés pour juger de la réussite du projet. Il existe des outils collaboratifs de gestion de projet pour attribuer et suivre des tâches et poser des deadlines (Asana, Trello...). Cette méthode fournit des points de références communs pour suivre les progrès et mobiliser les collaborateurs et collaboratrices.



Mobiliser les nouvelles technologies

Les nouvelles technologies jouent un rôle important dans le suivi des tâches et la prévention du micromanagement. Les plateformes comme Slack et Microsoft Teams fluidifient les échanges et les outils comme Asana et Jira permettent de suivre l'avancement d'un projet en temps réel. Les tableaux de bords automatisés fournissent aux managers une vue d'ensemble sur les tâches en cours, les deadlines et la performance de l'équipe : ces outils limitent la nécessité de solliciter constamment les employé·es.

En intégrant ces outils de façon efficace, les managers peuvent suivre les progrès sans importuner les employé·es, qui peuvent se concentrer sur leurs tâches sans avoir la sensation d'être surveillées.



Se concentrer sur les résultats plutôt que sur la méthode

Dans les environnements de THD, il est essentiel de se concentrer sur si les objectifs sont atteints plutôt que sur comment les tâches sont conduites. Les employé·es doivent être encouragé·es à travailler de la façon qui leur convient tant qu'ils et elles remplissent leurs missions en temps et en heure. Cette approche basée sur les résultats promeut la créativité et l'autonomie tout en limitant une supervision inutile. Cela contribue aussi au sentiment de confiance et à la valorisation des employé·es pour leur contribution.



Favoriser les points de suivis prévus et réguliers

Des réunions impromptues et fréquentes interrompent la concentration et peuvent être un facteur de stress pour les équipes. Il convient de leur préférer des réunions de suivi (bi)hebdomadaires qui permettront de faire un point sur les difficultés rencontrées et de trouver des solutions. Ces réunions inscrites au calendrier permettent d'instaurer un dialogue constructif sans perturber la concentration des employé·es et d'aborder les difficultés dans un contexte sécurisant.



Promouvoir la confiance via l'autonomie

La confiance est un des fondamentaux du management d'une équipe, en particulier dans les environnements de THD. Permettre aux employé-es de prendre des décisions sur les missions qui les concernent nourrit un sentiment d'autonomie et de responsabilité. Quand les équipes ont la confiance de leur manager et peuvent travailler de façon autonome, elles sont plus susceptibles de rester impliquées et motivées. Les managers peuvent promouvoir la confiance en fixant des objectifs clairs et en apportant les ressources nécessaires au bon déroulé des missions.



Donner des feedbacks au fil de l'eau

Faire des retours constructifs de façon régulière permet d'impliquer les employé-es et de garder en tête les objectifs. Ainsi, les managers doivent faire des retours réguliers plutôt que d'attendre les entretiens annuels. Cela implique de valoriser les réussites sans attendre, souligner les opportunités de progrès de façon constructive et donner aux employé-es l'opportunité de faire des retours sur les méthodes de travail. Cela permettra non seulement aux équipes de grandir mais aussi de renforcer le lien avec leur manager en favorisant la communication et le respect mutuel.

Le rôle des managers et des ressources humaines

Managers



- Adopter une posture de coach plutôt que de donneur d'ordre.
- Agir en tant que facilitateur ou facilitatrice, lever les obstacles et fournir des ressources pour que les équipes réussissent.
- Mobiliser l'empathie et l'écoute active pour comprendre les défis rencontrés par les employé-es en THD.

Ressources humaines



- Créer et communiquer sur des politiques qui encouragent la responsabilité individuelle et collective sans micromanagement.
- Former les managers au management d'équipes distribuées et comment établir la confiance.
- Déployer des outils pour suivre les collaborations de façon fluide et suivre les avancées sans s'immiscer dans la vie privée des collaborateurs et collaboratrices.

Les RH ont aussi la responsabilité d'appuyer une culture de la transparence et de la confiance, en alignant les objectifs organisationnels et ceux concernant le bien-être au travail.

Conclusion

Suivre les progrès d'un projet sans micromanager demande une communication transparente, des outils digitaux efficaces et une culture d'entreprise basée sur la confiance. En mettant l'accent sur les résultats plutôt que sur des méthodes rigides, les organisations favorisent l'implication du collectif de travail. Les managers et les RH doivent travailler main dans la main pour créer un environnement où les employé-es se sentent en mesure d'agir et soutenu-es, peu importe le lieu de travail.



Pour aller plus loin

- [Neeley, T. \(2021\). Remote work revolution: Succeeding from anywhere. London, UK: Harper Business.](#)
- [Edmondson, A. C., Williams, J. C., Frisch, B., & Davey, L. \(2022\). Hybrid Workplace: The Insights You Need From Harvard Business Review. Harvard Business Press.](#)
- [Gratton, L., & Erickson, T. J. \(2007\). Eight ways to build collaborative teams. Harvard Business Review, 85\(11\), 100.](#)

Donner du feedback **aux employé·es travaillant à distance**

“Si les environnements de THD soulèvent plusieurs freins en matière de feedback, la promotion de la sensibilité culturelle et la mise en place de dialogues constructifs peuvent améliorer la portée des feedbacks.



Introduction

Dans les contextes de travail hybride et à distance (THD), il est important de faire des retours constructifs pour garantir la mobilisation et le bien-être des employé·es : ces retours facilitent l'évolution professionnelle, renforcent les liens au sein de l'équipe et permettent de suivre les objectifs de l'organisation. Il arrive néanmoins que le THD favorise les malentendus et limite les possibilités de faire des feedbacks immédiats. Sans l'appui de la communication non-verbale ou d'autres signaux subtils qui interviennent lors qu'un échange en présentiel, les employé·es peuvent mal interpréter les feedbacks.

Cette fiche présente des stratégies concrètes pour améliorer l'efficacité des feedbacks en THD et faire en sorte que les employé·es se sentent valorisé·es et accompagné·es dans leur développement professionnel.

Comprendre les enjeux

Les retours et les feedbacks sont une dimension fondamentale du développement professionnel et de la communication organisationnelle. Dans les environnements de travail traditionnels (en présentiel), les feedbacks sont souvent partagés de façon informelle lors d'échanges spontanés ou au travers du langage corporel. Ce type d'interaction est absent des environnements de THD, ce qui complique le fait de faire des retours efficaces et opportuns. On pensera notamment aux difficultés suivantes :

- **L'absence de langage corporel et d'expressions faciales** : en THD, la communication passe principalement par des outils digitaux comme des appels vidéo ou des e-mails, ce qui limite la possibilité de transmettre le ton, les intentions et les émotions d'un message. Il y a donc un risque de mal comprendre les retours, ce qui peut conduire à des malentendus ou une mise en retrait.
- **Un sentiment d'isolement** : les employé-es travaillant à distance peuvent ressentir une distance par rapport à leurs collègues. Pour elles et eux, les feedbacks auront un impact d'autant plus important sur leur sentiment d'appartenance.

Pour prévenir ces situations, les organisations doivent promouvoir une culture du feedback basée sur la transparence, l'empathie et l'inclusion. Il est essentiel de créer un environnement de travail dans lequel les employé-es se sentent en sécurité et sont à l'aise avec le fait de donner et recevoir du feedback.

Pour limiter les effets négatifs du THD, il est possible de mettre en place des processus de retours formalisés, de structurer les stratégies de communication interne et de sensibiliser aux différences culturelles.

Les managers jouent un rôle essentiel : ils et elles doivent savoir formuler des attentes claires, promouvoir un dialogue constructif, adapter leur façon de faire des retours à chaque membre de l'équipe, et faire en sorte qu'ils soient concrets. Ils et elles ont la responsabilité d'organiser des temps d'échange dédiés aux feedbacks et de faire des retours constructifs pour que les membres de l'équipe puissent progresser dans leurs fonctions.

Promouvoir une culture du feedback en THD



Pour les personnes travaillant à distance, le manque de feedback peut avoir un impact négatif sur le bien-être au travail et la mobilisation, en plus de favoriser le turnover. Voici des leviers pour promouvoir une culture du feedback en THD :

- ☑ **Standardiser des modèles de feedback** : l'utilisation de modèles de feedback structurés, tels que le modèle SBI (Situation-Comportement-Impact) ou le modèle COIN (Contexte-Observation-Impact-Prochaines étapes), garantit la cohérence et réduit les biais lors des échanges.
- ☑ **Former à la sensibilité culturelle** : les managers doivent être formé-es à reconnaître et à respecter les différents styles de communication culturels, afin que les retours soient faits de manière appropriée et respectueuse.
- ☑ **Formuler des retours concrets** : un feedback efficace souligne à la fois les points forts et les axes d'amélioration. Il convient d'éviter les commentaires vagues ou excessivement critiques en fournissant des exemples concrets et des suggestions pratiques.
- ☑ **Encourager la communication bilatérale** : plutôt qu'une évaluation unilatérale, faire un retour suppose d'engager un dialogue. Permettez aux employé-es d'exprimer leur point de vue pour favoriser la transparence et la confiance.
- ☑ **Utiliser différents canaux de communication** : combiner des méthodes asynchrones (évaluation écrite, e-mails) et synchrones (appels vidéo, échanges en ligne) permet d'assurer la clarté et de faciliter les échanges, réduisant ainsi les malentendus.
- ☑ **Déconstruire les biais inconscients** : les managers doivent être conscient-es de leurs biais potentiels (liés au genre, à l'origine, etc.) et baser les évaluations sur les performances plutôt que sur des caractéristiques personnelles.
- ☑ **Garantir la sécurité psychologique et l'inclusion** : favorisez une culture d'entreprise où les employé-es se sentent en mesure de demander des explications, d'exprimer leurs préoccupations ou de solliciter du soutien. Cette démarche améliore l'efficacité des feedbacks.

En mettant déployant ces actions, les organisations peuvent instaurer une culture du feedback plus équitable, favorisant le développement professionnel et l'inclusion.

Conclusion

Donner du feedback aux personnes travaillant à distance repose sur une démarche proactive et structurée. Si les environnements de THD soulèvent plusieurs freins en matière de feedback, la promotion de la sensibilité culturelle et la mise en place de dialogues constructifs peuvent améliorer la portée des feedbacks. Dans un monde du travail de plus en plus digitalisé, les organisations qui promeuvent une culture du feedback juste et inclusive auront un net avantage en termes d'engagement et de performance des équipes.



Références

- Huston, T. (2021, January 26). Giving critical feedback is even harder remotely. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/01/giving-critical-feedback-is-even--remotely>
- MacDonald, D. V. a. A. (2019, April 4). 5 tips for providing feedback to remote workers - Remote.co. Remote.co. <https://remote.co/5-tips-for-providing-feedback-to-remote-workers#:~:text=Get%20specific%20about%20praise.,you%20want%20them%20to%20continue.>
- Edmondson, A. C., Williams, J. C., Frisch, B., Davey, L., (2022), Hybrid Workplace: The Insights You Need from Harvard Business Review, Harvard Business Review.

Organiser des réunions « one on one » en ligne

“En l’absence d’interactions en personne, employé·es et managers doivent s’appuyer sur ces échanges pour aligner les objectifs, résoudre les difficultés et construire un climat de confiance. Des réunions mal préparées peuvent entraîner des malentendus, du désengagement et une perte de temps.



Introduction

Organiser des réunions *one on one* (individuelles) régulières et constructives est essentiel pour communiquer de façon authentique avec les équipes travaillant à distance. Cette fiche pratique présente un modèle structuré pour favoriser la productivité, l’engagement et la clarté lors des réunions en ligne. Pensé pour les managers et les employé·es, ce modèle vise à garantir l’alignement, la responsabilisation et des échanges constructifs. En adoptant une approche standardisée, les organisations peuvent renforcer les relations de travail, améliorer les performances et favoriser des interactions de qualité, quel que soit le lieu de travail.

Le télétravail et l'importance des réunions en ligne

Dans le travail hybride et à distance (THD) les réunions individuelles structurées sont essentielles pour maintenir l'engagement et la collaboration. En l'absence d'interactions en personne, employé-es et managers doivent s'appuyer sur ces échanges pour aligner les objectifs, résoudre les difficultés et construire un climat de confiance. Des réunions mal préparées peuvent entraîner des malentendus, du désengagement et une perte de temps.

L'utilisation d'un modèle structuré pour les réunions en ligne *one on one* permet d'assurer cohérence, efficacité et clarté. Un format bien conçu a de nombreux avantages :



Comment prévenir les risques de discriminations ?

Les réunions *one on one* doivent être pensées pour garantir l'équité entre les employé·es travaillant sur site et celles et ceux à distance. Un modèle structuré aide à limiter l'impact des biais inconscients, garantit l'égalité des chances et participe d'un environnement de travail plus inclusif.

Actions clés pour prévenir les discriminations

- ☒ **Instaurer des points réguliers**
avec chaque membre de l'équipe pour que tous bénéficient du même niveau d'attention et de temps d'échange, indépendamment de leur poste ou leur lieu de travail.
- ☒ **Suivre un ordre du jour similaire**
pour que chaque sujet puisse être abordé avec toutes et tous et éviter le favoritisme ou les biais inconscients lors des échanges. Prévoir les objectifs et les points à discuter en avance.
- ☒ **Mesurer les progrès de façon objective**
et s'appuyer sur des indicateurs concrets plutôt que sur des ressentis subjectifs afin d'évaluer les employé·es de façon équitable. Revenir régulièrement sur les progrès et réussites accomplies.
- ☒ **Communiquer de façon inclusive**
et prendre en compte les différents styles de communication. Encourager le dialogue ouvert et s'assurer que tout le monde ait la parole.
- ☒ **Accompagner et soutenir**
les employé·es quand ils et elles rencontrent des obstacles, chercher et proposer des solutions.
- ☒ **Échanger des feedbacks**
en encourageant des échanges bilatéraux pour favoriser l'amélioration continue.
- ☒ **Documenter de façon transparente**
les différents points de discussion et les éléments de suivi pour garder une trace des décisions prises et faciliter les prochaines.
- ☒ **Avoir un format flexible**
pour prendre en compte les différents fuseaux horaires et les contraintes personnelles.
- ☒ **Prévoir les prochaines étapes**
et les répartir de façon claire.

Agir pour l'équité

- ☒ Faire en sorte que les prochaines étapes soient concrètes et s'appliquent de la même façon pour tous·tes les employé·es.
- ☒ Réviser les résultats et les décisions prises en réunion régulièrement pour identifier et corriger de potentielles disparités.

En déployant ces actions, les organisations promeuvent l'égalité et un climat de confiance et veillent à ce que chaque employé·e soit traité·e de façon équitable, qu'il ou elle travaille sur site ou à distance.

Conclusion

Les modèles standardisés de réunions en ligne améliorent la productivité, la communication et l'équité dans le THD. Il revient à chaque organisation de les adapter en fonction de leurs besoins et objectifs. Les exemples référencés ci-dessous serviront d'inspiration et permettront d'aller plus loin.



Références

- Miro – Modèle de réunion « one-on-one » :
<https://miro.com/fr/modeles/reunion-one-on-one/>
- [En anglais] Leapsome – Modèle de réunion one on one :
<https://www.leapsome.com/blog/one-on-one-meeting-template>
- [En anglaise] SpinachAI – 33 modèles de réunion :
<https://www.spinach.ai/agenda-templates?type=one-on-one>

Valoriser les employé·es travaillant à distance

“La valorisation des employé·es travaillant à distance est un outil puissant pour favoriser un environnement de travail positif et productif. Les employé·es doivent savoir que leur travail est valorisé.



Introduction

Des équipes très engagées et motivées rendent les employé·es plus heureux·ses et plus productif·ves. Cependant, dans les équipes où les employé·es travaillent à distance, il peut être plus difficile de maintenir l'engagement. Il est donc nécessaire de les faire se sentir valorisé·es et reconnu·es dans leurs postes. La reconnaissance est une composante essentielle de la culture des organisations, assurant un environnement de travail positif ainsi que la performance des employé·es travaillant à distance.

Ce guide présente des stratégies pour aider à améliorer la reconnaissance parmi les employé·es qui travaillent à distance.



Quels sont les risques du manque de reconnaissance dans le travail à distance ?

Des attentes peu claires

Lorsque les employé·es ne participent pas à la définition des objectifs et de la feuille de route de l'entreprise, ils et elles peuvent ne pas en avoir connaissance et ne pas partager les attentes des managers. Ce manque de communication et de directives claires conduit à des malentendus et à de la frustration, affectant la motivation, l'enthousiasme et la performance des employé·es.

Le désengagement

Le manque d'interaction en personne peut faire que les employé·es se sentent déconnecté·es de la culture et des valeurs de l'organisation, ce qui peut affecter leur engagement et leur motivation.

Stress et anxiété au travail

Le travail à distance peut entraîner des délais difficiles à tenir et une surcharge de travail, avec la possibilité de déclencher du stress et de l'anxiété chez les collaborateurs et collaboratrices. Lorsqu'un·e employé·e ne reçoit pas de retour positif ou de reconnaissance, il ou elle peut commencer à douter de ses compétences, ce qui peut causer de l'anxiété au sujet des tâches ou des évaluations à venir. Cela a un impact direct sur leur santé mentale et leur vie privée.

Un manque de perspectives professionnelles

Le développement et l'évolution professionnelle sont des facteurs importants de la motivation des employé·es. Sans possibilité de progression, les équipes n'ont pas de nouvelles attentes dans leur travail et aucune raison de se sentir motivées.



Comment atténuer ces risques pour les employé·es travaillant à distance ?

Valoriser lors des temps collectifs

C'est l'un des moyens les plus efficaces de valoriser les collaborateurs et collaboratrices : profitez des réunions d'équipe, des newsletters internes ou de l'envoi d'un e-mail collectif. Ce type de reconnaissance du travail met en valeur non seulement les réalisations individuelles, mais inspire également d'autres membres de l'équipe.

Prix et distinctions

La mise en place d'un système de récompense au sein de l'entreprise, par exemple « Employé·e du mois » ou une mention spéciale pour un projet bien réalisé, peut motiver les autres membres de l'équipe à atteindre le même niveau d'excellence.

Ouvrir des opportunités de développement professionnel

Investissez dans la formation et le développement professionnel des équipes. En plus de libérer des heures de travail pour assister à des cours, ateliers ou conférences afin d'améliorer leurs compétences, cela leur montre aussi que leur développement au sein de l'organisation est valorisé et reconnu.

Le rôle des managers et des ressources humaines

Managers



- Favoriser une culture de travail met en valeur les employé·es travaillant à distance.
- Assurer le bien-être des employé·es travaillant à distance.

Ressources humaines



- Faire savoir aux employé·es que leur travail est valorisé
- Développer un style de leadership fondé sur la confiance, la reconnaissance et la transparence.

Conclusion

La valorisation des employé·es travaillant à distance est un outil puissant pour favoriser un environnement de travail positif et productif. Les employé·es doivent savoir que leur travail est valorisé. La mise en œuvre de différentes formes de reconnaissance améliorera l'environnement de travail et renforcera l'engagement, contribuant ainsi à retenir les meilleurs talents au sein de l'entreprise.



Pour aller plus loin

- Rusin, Natalia, and Tomasz Szandała. "The Power of Peer Recognition Points: Does It Really Boost Employee Engagement?" *Strategic HR Review*, vol. 24, no. 1, July 2024, pp. 2–10, <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2024-0040>. world.
- Ahmad, Naveed Rafaqat. "Exploring the relationship between leadership styles and employee motivation in remote work environments." *Al-Aasar*, vol. 2, no. 1, Feb. 2025, pp. 21–32, <https://al-aasar.com/index.php/Journal/article/view/34>.

Comprendre et prévenir l'illectronisme

“S’il n’est pas correctement traité, l’illectronisme des employé·es peut entraîner une diminution de l’efficacité, des ruptures de communication et de l’isolement, sans parler de l’inégalité d’accès aux opportunités d’évolution de carrière.



Introduction

Dans le cadre du travail hybride ou à distance (THD), les outils numériques ont remplacé de nombreuses formes traditionnelles de communication et de collaboration. Cependant, tous·tes les employé·es ne possèdent pas les compétences nécessaires pour naviguer en toute confiance dans ce paysage numérique. **L’illectronisme est la difficulté ou l’incapacité d’utiliser efficacement, en toute sécurité et avec confiance la technologie, les outils numériques et d’accéder à internet.** Selon des données européennes récentes, plus de 90 % des emplois en Europe requièrent des connaissances numériques de base, tandis que **32 % des Européen·nes manquent de compétences numériques de base.** Le genre, l’éducation et le lieu de résidence jouent un rôle dans la (non)maîtrise des outils numériques.

Aborder l'illectronisme en THD

Dans les environnements à distance, la technologie est omniprésente sur le lieu de travail. Les employé·es qui manquent de compétences numériques peuvent avoir du mal à communiquer efficacement lors de réunions à en ligne ou sur des plateformes de chat, à collaborer sur des documents ou des projets partagés ou à s'adapter à de nouveaux outils et systèmes. Il existe également un risque en termes de cybersécurité et de protection des données sensibles.

S'il n'est pas correctement traité, l'illectronisme des employé·es peut entraîner une diminution de l'efficacité, des ruptures de communication et l'isolement, sans parler de l'inégalité d'accès aux opportunités d'évolution de carrière.

Il est donc essentiel de développer la culture numérique pour promouvoir l'équité et l'engagement au sein d'un environnement de travail axé sur le numérique.

Les différentes formes de l'illectronisme

Vous êtes-vous déjà senti·e agacé·e par votre collègue qui ÉCRIT EN MAJUSCULES ou par celui qui « répond à tout le monde » à un e-mail alors que ce n'est pas nécessaire ? Vous-même, vous utilisez « mot de passe » comme mot de passe ? Si c'est le cas, vous avez peut-être été confronté·e à **différentes formes d'illectronisme**.

Il peut s'agir de :

- Difficultés à utiliser les e-mails, les appels vidéo ou les dossiers partagés
- Des hésitations ou des silences en réunions virtuelles
- Utiliser des mots de passe faibles, être victime de *phishing*
- Adaptation lente aux nouveaux outils et plateformes
- Incapacité à créer ou modifier un document

L'efficacité des équipes en situation de THD dépend de la culture numérique de leurs membres. Si les niveaux de culture numérique sont trop différents au sein d'une équipe, il peut être plus difficile de travailler ensemble et certain·es employé·es peuvent se sentir isolé·es.

Sachant que l'illectronisme touche davantage les femmes, les personnes moins diplômées ou celles vivant en milieu rural, le risque discriminatoire est d'autant plus important et nécessite l'attention des employeurs.

Checklist pour les équipes hybrides

Pour évaluer les compétences numériques des employé·es et cibler les domaines à améliorer, vous pouvez vous appuyer sur la liste suivante :

Les employé·es peuvent-ils et elles...



Compétences numériques de base

- Utiliser les e-mails avec confiance
- Gérer efficacement le stockage en ligne
- Modifier et créer des documents de base
- Installer et mettre à jour des logiciels de manière autonome



Communication et collaboration

- Utiliser facilement les outils de visioconférence
- Écrire dans le chat et participer aux discussions
- Gérer les calendriers et les invitations aux réunions à en ligne
- Co-éditer des documents partagés



Les normes du travail à distance

- Respecter les normes des réunions en ligne (micro coupé, allumer/éteindre la caméra, utiliser le chat)
- Communiquer clairement par écrit
- Fixer et respecter les limites du travail à distance
- Uploader correctement les comptes rendus des projets gérés à distance



Sensibilisation à la cybersécurité

- Utiliser des mots de passe robustes et sûrs
- Identifier les tentatives d'hameçonnage
- Respecter les pratiques en matière de protection des données



Autonomie et apprentissage

- Régler les problèmes techniques mineurs
- Demander de l'aide ou de la documentation en cas de besoin
- Donner ou recevoir un feedback sur l'utilisation des technologies



Pour aller plus loin

- **La culture numérique dans l'UE : Une vue d'ensemble**
<https://data.europa.eu/en/publications/datastories/digital-literacy-eu-overview>
- **Qu'est-ce que la culture numérique ? Définition, compétences et importance**
<https://potomac.edu/what-is-digital-literacy/>

<https://rework-project.eu>

L'accessibilité numérique

"L'accessibilité numérique signifie que les personnes en situation de handicap peuvent utiliser les outils numériques. Plus précisément, elles peuvent percevoir, comprendre, naviguer et interagir avec ces outils, et elles peuvent contribuer à la création de contenu."

Introduction

Les principes de l'accessibilité numérique s'appliquent au-delà des situations de handicap et améliore le confort de toutes et tous. Les personnes travaillant dans un environnement bruyant apprécieront d'avoir les sous-titres sur une vidéo, tandis que celles ayant un handicap temporaire (comme un bras cassé) bénéficieront du fait de pouvoir naviguer dans un document facilement.

Pour résumer, l'accessibilité numérique concerne toutes les personnes qui se servent des outils numériques !

Document bureautique accessible

Un document est accessible s'il peut être consulté par n'importe quel utilisateur ou utilisatrice, quel que soit l'outil informatique dont il ou elle dispose.

Les bons réflexes

Nous avons compilé les recommandations de plusieurs outils et notices disponibles en ligne afin de vous présenter celles qui nous semblaient les plus évidentes à intégrer dans vos habitudes de travail.

Pour des explications plus complètes et une liste plus exhaustive de bonnes pratiques, référez-vous aux ressources citées à la fin du document !

Éditer des documents



Structurez le document

Utilisez les styles de titres et sous-titres proposés dans les logiciels d'édition comme Word et PowerPoint : cela permet de naviguer et de se repérer dans le document.



Travaillez la mise en page

Évitez de justifier le texte, car cela crée des espaces inégaux entre les mots et rend la lecture plus difficile : préférez un alignement à gauche. Pensez à insérer les numéros de page ou de diapositives et précisez-en le nombre total.



Explicitez les liens hypertextes

Les liens hypertextes doivent être explicites et permettre d'identifier vers quelle destination ils amènent.



Explicitez les abréviations

L'interprétation des abréviations peut être aléatoire : la première fois que vous les utilisez, pensez à écrire leur signification en toutes lettres. Vous pouvez aussi inclure un glossaire à la fin de votre document !



Accentuez les majuscules

Les lecteurs d'écran prennent en compte les accents (ou leur absence) sur les majuscules. Pour éviter les contre-sens, mieux vaut les ajouter ! Pour ce faire, vous avez l'option d'insérer un symbole ou de paramétrer votre logiciel pour qu'il les rajoute directement (dans Word, allez dans les options et l'onglet « Vérification » pour cocher la case « Majuscules accentuées en français »).



Prévoyez des textes de remplacement pour les images

Si vous utilisez des images ou des graphiques pour transmettre des informations, rajouter un texte de remplacement permet d'afficher ces informations (si vous avez une connexion bas-débit et que les images mettent du temps à charger, cela vous servira aussi !).

Faire une présentation orale



Distribuez le support avant la réunion

Les participants et participantes pourront ainsi l'imprimer en version agrandi ou consulter l'information sur leurs ordinateurs.



Travaillez votre expression orale

Parlez de façon claire et assurez-vous que votre débit de parole n'est pas trop rapide. N'hésitez pas à marquer de courtes pauses pour faciliter la compréhension et donner à votre public l'occasion de demander des clarifications.



N'utilisez pas que la couleur pour transmettre une information

Les personnes daltoniennes rencontrent des difficultés à distinguer certaines couleurs, comme le vert et le rouge. Pensez-à ajouter d'autres moyens de compréhension de l'information : des pictogrammes, des listes numérotées...



Présentez-vous et communiquez des informations sur la réunion en cours

Il est toujours utile de rappeler le format d'une réunion, sa durée ainsi que l'ordre du jour. Précisez également si un temps de questions/réponses est prévu, et quand est-ce qu'il aura lieu le cas échéant. Vous pouvez aussi mentionner si les échanges feront l'objet d'une synthèse et si les supports seront partagés.



Répétez la question posée avant d'y répondre

Cela donne l'opportunité à l'auditoire de bien comprendre la question, et c'est l'occasion pour vous de montrer que vous êtes à l'écoute. N'hésitez pas à préciser en début de réunion que vous répéterez les questions dans un souci de compréhension, et non parce que vous doutez de sa pertinence !

Comment agir

Parlez du sujet autour de vous

Comme vous le voyez, il est possible de prendre rapidement de bons réflexes qui font une différence et facilitent l'accès aux documents numériques et aux réunions. Montrez l'exemple et mobilisez vos collègues !

Créez des documents de bases pour synthétiser les bonnes pratiques en interne

Vous pouvez rédiger, avec votre équipe ou à un niveau plus grand, une charte de bonnes pratiques ou des documents synthétiques illustrant les réflexes à avoir. Cela permet à tout le monde d'avoir le même niveau de connaissance et de diffuser les bonnes pratiques.

Faites-en un sujet transverse et challengez tous les services

L'accessibilité numérique concerne tout le monde et dépasse largement les seuls problématiques du handicap au travail ! En proposant à l'ensemble des collectifs de travail d'être acteurs du sujet, vous intégrez l'inclusion à la culture de l'organisation.



Pour aller plus loin

Notices

- [Guidelines d'Orange](#)
- [Ipedis : Rendre un document word accessible](#)
- [Fractures numériques : kit d'accessibilité PowerPoint et PDF](#)
- [Direction interministérielle du numérique : Créer des documents bureautiques accessibles](#)

Formation

- [Référentiel de formations sur l'accessibilité numérique](#)
- [Le jeu de l'organisation de l'amélioration de l'accessibilité \(OAA\)](#)

Vidéo

- [Qu'est-ce l'accessibilité numérique et pourquoi c'est important ?](#)
- [Rendre les réunions en ligne plus accessible \(en anglais\)](#)

Organiser une réunion hybride inclusive

"Les réunions hybrides doivent être inclusives et garantir à tous·tes les participant·es un accès, une visibilité et une voix égale, quel que soit l'endroit où ils et elles se trouvent."



Introduction

Les réunions hybrides réunissent à la fois des participant·es en présentiel et à distance. Pour être efficaces, elles nécessitent une technologie adaptée telle qu'une caméra grand angle, un microphone performant et des haut-parleurs. Elles doivent également être inclusives et garantir à tous·tes les participant·es un **accès, une visibilité et une voix égale**, quel que soit l'endroit où ils et elles se trouvent.

Cette fiche présente quelques pratiques pour favoriser l'inclusion dans les réunions hybrides.

Organiser des réunions inclusives

Avant la réunion

Veillez à choisir des heures de réunion qui tiennent compte de la **diversité des horaires** de travail et envoyez **l'ordre du jour et les documents pertinents à l'avance** pour que chacun·e puisse se préparer. Il existe différents rôles utiles à distribuer lors de chaque réunion : un **gardien du temps**, qui veillera à ce que la réunion se déroule à l'heure, un **preneur de notes**, qui rendra compte des décisions importantes, et un **animateur**, qui veillera à ce que tout le monde participe de la même manière. Faites tourner les rôles à chaque réunion !

Pendant la réunion

Connaissez-vous le principe de « **remote first** » ? Comme son nom l'indique, ce principe veut que l'on se concentre d'abord sur les participant·es en distanciel afin que la réunion ne soit pas dominée (même inconsciemment) par les personnes présentes dans la salle. Il s'agit notamment de laisser les **participant·es en ligne s'exprimer en premier** lors des discussions et d'utiliser des **outils numériques** tels que les tableaux blancs numériques, afin que tout le monde participe de manière égale. **Soyez attentif·ve au chat** pour ne pas manquer les contributions écrites et activez le **sous-titrage en direct** pour que les participant·es qui en ont besoin puissent en bénéficier.

Après la réunion

Grâce à la prise de notes, les **comptes rendus doivent être facilement accessibles et chacun·e doit savoir ce qu'il ou elle a à faire** avant la prochaine réunion. Le plus grand risque d'exclusion des personnes en télétravail est probablement celui des « décisions de couloir » : ces décisions sont prises de manière informelle après la réunion, en sortant de la salle de réunion par exemple. Elles peuvent sembler plus spontanées et naturelles, mais elles excluent les personnes en ligne, et les équipes devraient donc essayer de les éviter.

Modèle de réunion hybride inclusive

Utilisez ce modèle comme aide-mémoire pour organiser des réunions hybrides inclusives et favoriser le sentiment d'appartenance de tous·tes les employé·es, qu'ils et elles participent à distance ou en personne. Vous pouvez reporter les informations suivantes dans une feuille de calcul Excel.



Détails de la réunion

- Titre de la réunion
- Date et horaire
- Animateur/gardien du temps/preneur de notes



Accueil et émargement

- Remercier tous·tes les participant·es (à distance et en personne)
- Rapide tour de table pour se présenter ou donner son humeur du jour
- Révision de l'ordre du jour et des rôles



Principaux points de l'ordre du jour

- L'ordre du jour doit toujours être convenu et envoyé à l'avance. Il doit préciser les thèmes et les intervenant·es et peut également servir à rédiger le compte-rendu de la réunion.

En voici un exemple :

00:05:00			
Sujet	Qui	Durée	Information/Commentaires/Mi nutes
		00:10:00	
		00:05:00	
		00:10:00	
		00:10:00	
		00:05:00	



Pour chaque sujet

- Inviter tout le monde à s'exprimer, en particulier les personnes les plus discrètes
- Encourager l'utilisation du chat ou des réactions
- Résumer les tâches assignées
- Veillez à respecter l'horaire



Feedback et synthèse

- Profitez des dernières minutes pour poser une question de conclusion (« Comment vous sentez-vous », « Sur quoi allez-vous travailler après ? » ...) ou pour demander un feedback sur la réunion ou sur l'un des sujets abordés.



Check-list pour l'accessibilité et l'inclusion

- L'ordre du jour est communiqué à l'avance
- Les participant·es en distanciel ont un accès égal au matériel
- Les sous-titres sont activés
- Rotation des rôles
- Les fuseaux horaires sont pris en compte
- Les caméras sont facultatives
- Chacun·e contribue de manière égale et toutes les voix sont entendues

Les outils de collaboration en ligne

“Les avantages d’un collectif de travail flexible peuvent être fragilisés quand les membres de l’équipe se sentent isolé-es ou ont besoin de plus d’information sur les objectifs de l’organisation en l’absence d’échanges fluides.



Introduction

De la gestion des projets aux interactions spontanées, en passant par les temps de brainstorming, les outils de collaboration sont essentiels au bon fonctionnement du collectif de travail. Il est donc important de connaître les outils incontournables pour les équipes travaillant de façon hybride (une partie en présentiel, l’autre en ligne), et lesquels sont spécifiquement dédiés au travail en équipe.

Cette fiche traite du travail d’équipe à distance et présente des ressources pour manager les équipes hybrides.

Comprendre les enjeux

- 1 Les impacts d’un manque de collaboration dans les équipes hybrides
- 2 Comment prévenir ces risques ?
- 3 Le rôle des managers et des ressources humaines



Les impacts d'un manque de collaboration dans les équipes hybrides



Une communication difficile



La communication est un pilier important de la réussite des modèles de travail hybrides. Pour autant, les horaires de travail flexibles et les lieux de travail différents peuvent créer des conflits et entraver la collaboration lorsqu'ils ne sont pas gérés avec les bons outils.

L'organisation des réunions



Avant de prévoir une réunion en ligne ou de commencer à travailler sur un projet, les membres d'une équipe ont besoin de visibilité sur qui travaille quand et où. Cette visibilité peut parfois manquer et provoquer des retards et des difficultés de coordination entre toutes les parties prenantes. Il faut donc s'assurer que les disponibilités de tous les membres de l'équipe soient accessibles facilement, par exemple via un calendrier partagé.

L'isolement et la performance des équipes



Les avantages d'un collectif de travail flexible peuvent être fragilisés quand les membres de l'équipe se sentent isolés ou ont besoin de plus d'information sur les objectifs de l'organisation en l'absence d'échanges fluides.

Comment prévenir ces risques ?



Établir des canaux de communication clairs et adaptés aux besoins de chaque équipe

Les canaux et les outils appropriés, comme des plateformes collaboratives, facilitent et fluidifient le partage d'information, permettant à toutes et tous de rester informé·e et favorisant le sentiment d'appartenance. On pensera par exemple à des outils comme Desk Bird (<https://www.deskbird.com>).

Centraliser les tâches, les documents et toutes les ressources utiles au projet

La gestion de projets est un enjeu majeur : centralisation des tâches, passage de bâtin, suivi des deadlines, répartition des ressources... Les outils de gestion de projets permettent de limiter le travail en silo et permettent un accès immédiat aux ressources. Parmi les outils, on compte Google docs, LucidChart, WebWhiteboard or Figma.

Fluidifier la collaboration

Centraliser et partager les documents sur un serveur en ligne (le cloud), lève les barrières temporelles et géographiques : chaque membre de l'équipe peut, de façon instantanée, accéder à un fichier et le modifier en temps réel. En gardant l'historique des versions, les plateformes collaboratives limitent les pertes d'information. Parmi les plus utilisées : HubSpot, Click up, and Monday.

Le rôle des managers et des ressources humaines

Managers



- Structurer un environnement de travail digital adapté aux besoins des équipes hybrides
- Déployer des politiques et des méthodes propres au travail hybride et à distance

Ressources humaines



- Former les équipes régulièrement à l'usage des différents outils de collaboration
- Présenter les différents outils dans le parcours d'intégration pour que les nouveaux et nouvelles employé-es sachent s'en servir

Conclusion

Les outils de collaboration en ligne ont transformé la façon dont les équipes hybrides travaillent en facilitant l'accès aux ressources, le travail d'équipe, la communication et la gestion de projets. Il est néanmoins nécessaire et important de former chaque employé-e à les utiliser pour qu'ils soient mobilisés de façon efficace.



Pour aller plus loin

- [Remote vs. Office Teams: Top 7 Tools for Seamless Collaboration:](https://www.workstatus.io/blog/workforce-management/remote-vs-office-teams/)
- [Hybrid Team Collaboration: Challenges, Strategies, and Tools:](https://www.yarooms.com/blog/hybrid-team-collaboration)

Développement de technologies accessibles et d'outils numériques adaptés pour les employé·es en situation de handicap

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : MICROSOFT FRANCE

Taille : 1 500

Localisation : France

Secteur : Technologies de l'information

Contexte opérationnel

La plupart des services en ligne et des outils numériques des organisations ne sont pas conçus pour être facilement utilisables par les employé·es en situation de handicap. Pourtant, en France, plusieurs obligations légales imposent aux entreprises privées et publiques de veiller à ce que tous·tes leurs employé·es et utilisateurs et utilisatrices puissent bénéficier des avantages de la révolution numérique. Les entreprises commencent à reconnaître l'importance de veiller à leur accessibilité numérique et souhaitent adapter leurs outils de travail aux besoins de tous·tes leurs employé·es. Dans ce contexte, Microsoft a annoncé un plan quinquennal visant à améliorer l'accessibilité numérique et à permettre une meilleure intégration des personnes en situation de handicap dans le monde du travail.

Le problème

De nombreuses entreprises invoquent le coût de la mise en conformité. Si l'on considère la rareté des contrôles et des sanctions, malgré un cadre juridique français renforcé depuis 2005 avec des obligations légales en place depuis cette date, on comprend que ces facteurs ne poussent pas les entreprises à adapter les postes de travail pour prendre en compte les différentes formes de handicap.

Les opportunités

Microsoft étant une entreprise américaine, la compréhension des enjeux d'inclusion des employé·es en situation de handicap est plus importante qu'en Europe ou en France. La démarche de Microsoft met en évidence l'importance de ces enjeux en matière de diversité et d'inclusion. Le PDG Satya Nadella, lui-même père d'un enfant ayant un handicap, a appuyé l'attention portée par l'entreprise à l'accessibilité numérique.

De manière plus générale, les entreprises prennent conscience que l'accessibilité numérique améliore leur image et facilite l'attraction de talents. La prise en compte du handicap s'avère être une source d'innovation, permettant le développement de solutions inclusives qui profitent en fin de compte à tout le monde. De plus, il s'agit d'un marché important que les entreprises ne peuvent plus ignorer. En effet, 6,8 millions de personnes de plus de 15 ans

déclarent avoir une forme de handicap et 3,4 millions de personnes indiquent être fortement limitées dans leurs activités quotidiennes en raison d'un problème de santé (Source : DREES, 2023). En 2023, 3,1 millions de personnes bénéficiaient d'une reconnaissance administrative du handicap, ce qui représente 7,5 % de la population totale âgée de 15 à 64 ans (Source : INSEE, Enquête sur l'emploi).

Au niveau mondial, cela représente plus d'un milliard de personnes, soit 15 à 16 % de la population mondiale selon les données de la Banque mondiale pour 2023.

Ce qui a été fait

1. En avril 2021, Microsoft a annoncé un plan quinquennal avec trois priorités :

- Promouvoir le développement de technologies plus accessibles
- Rendre le marché du travail plus inclusif
- Améliorer l'inclusion sur le lieu de travail

2. Développer des technologies plus accessibles

- Le [Microsoft Inclusive Tech Lab](#), où des personnes en situation de handicap collaborent avec l'entreprise pour développer des technologies et fournir des retours d'expérience sur les outils déjà disponibles.
- Une série de nouvelles fonctionnalités « accessibles dès la conception » et d'améliorations apportées à Microsoft 365 permettent à plus de 200 millions de personnes de créer, modifier et partager des documents. Un nouvel outil de vérification de l'accessibilité en arrière-plan proposera des suggestions pour corriger les problèmes d'accessibilité dans le contenu des principales applications Office. Outlook incitera les utilisateurs et utilisatrices à corriger les problèmes d'accessibilité.
- GitHub, la plateforme de collaboration logicielle de Microsoft, introduit de nouveaux thèmes conçus pour rendre ses fonctionnalités plus accessibles aux personnes malvoyantes.
- Microsoft soutient également les développeurs de logiciels en intégrant des outils d'accessibilité, des notifications et une automatisation pilotée par l'intelligence artificielle afin que l'accessibilité soit prise en compte dès le début du cycle de développement.
- Microsoft crée un nouveau fonds pour les technologies d'assistance à faible coût dans le cadre du programme « *AI for Accessibility* » afin de stimuler l'innovation visant à réduire le coût des technologies d'assistance digitales et à en améliorer l'accès.

3. Rendre le marché du travail plus inclusif

Le développement de technologies accessibles nécessite l'implication de plus de personnes en situation de handicap talentueuses. C'est pourquoi Microsoft intensifie ses efforts pour constituer une main-d'œuvre plus représentative des personnes en situation de handicap :

- En formant un plus grand nombre de personnes à l'importance de l'accessibilité et en travaillant avec [Teach Access](#). Cette collaboration répond à la nécessité cruciale d'améliorer la compréhension par les étudiant-es de l'accessibilité numérique, afin de soutenir un changement culturel dans l'ensemble du secteur technologique qui favorisera la création de nouvelles technologies tenant compte des besoins des personnes en situation de handicap.
- En améliorant l'accessibilité des salles de classe grâce à une nouvelle initiative « *Accessibility University* » visant à augmenter les taux de diplomation des étudiant-es en situation de handicap dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM)
- En mettant facilitant l'accès à l'emploi des personnes qualifiées. Pour les étudiant-es de l'enseignement supérieur, Microsoft et LinkedIn ont lancé l'application the [Career Coach](#) dans Microsoft Teams, propulsée par LinkedIn et destinée à développer les compétences en accessibilité. Par ailleurs, les événements LinkedIn Coaches sont conçus pour les personnes en situation de handicap en recherche d'emploi afin de les aider à identifier de nouvelles opportunités professionnelles.

4. Améliorer l'inclusion au travail

L'objectif est de favoriser une culture accueillante et inclusive pour les personnes en situation de handicap et d'attirer des employé-es en situation de handicap grâce à des environnements de travail numériques et physiques accessibles.

- Construire une culture durable de l'accessibilité. En 2020, Microsoft a publié un rapport [sur la représentation des personnes en situation de handicap](#), révélant que 6,1 % des employé-es américain-es se déclarent en situation de handicap. [L'enquête](#) a été étendue des États-Unis à 45 autres pays, couvrant 90 % des employé-es.
- Élargir la portée des programmes de recrutement inclusifs Développer un [programme de recrutement pour les personnes autistes](#) afin d'inclure la neurodiversité, comme le TDA/TDAH, la dyslexie et la dyspraxie, ainsi que les troubles d'apprentissage
- Création d'un réseau interne pour les employé-es en situation de handicap de Microsoft (*Microsoft's Disability Employee Resource Group*), qui comprend désormais plus de 22 communautés de personnes en situation de handicap, associées à une nouvelle équipe chargée de favoriser l'accessibilité numérique. L'équipe travaille à améliorer l'accessibilité des outils Microsoft internes, former et créer du contenu sur le sujet, et créer des partenariats avec les fournisseurs.
- Microsoft s'efforce également d'aider ses clientes et partenaires à améliorer leur processus d'accessibilité en développant le modèle Microsoft [Accessibility Evolution](#), un guide pratique destiné à aider les clientes et les fournisseurs à élaborer leurs propres feuilles de route et plans d'action en matière d'accessibilité.

Résultats

L'objectif est d'améliorer l'accessibilité numérique et de permettre une meilleure intégration des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail. Selon L'Agefiph, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap en France est estimé à 3,5 % dans le secteur privé et à 5,6 % dans le secteur public.

Les technologies telles que l'intelligence artificielle, les services cloud et les réseaux de données mobiles de nouvelle génération comme la 5G offrent de nouvelles possibilités de développement et de déploiement de solutions d'accessibilité.

Pour aller plus loin

En 2018, Accenture a mené [une étude en collaboration avec des organisations américaines pour les personnes en situation de handicap](#), qui a révélé que 45 entreprises reconnues pour leur excellence dans leur domaine sont également leaders en matière d'emploi et d'inclusion des personnes défavorisées. Ces entreprises affichaient en moyenne un chiffre d'affaires supérieur de 20 % et des marges supérieures de 30 % à celles de leurs concurrents. Mais l'accessibilité est également une responsabilité de l'entreprise envers la société, et l'inclusion des personnes en situation de handicap doit également être considérée sous l'angle des questions éthiques.

Références

<https://news.microsoft.com/en-ccc/2023/02/07/the-inclusion-of-people-with-disabilities-makes-us-stronger-as-a-society/>

<https://blogs.microsoft.com/blog/2021/04/28/doubling-down-on-accessibility-microsofts-next-steps-to-expand-accessibility-in-technology-the-workforce-and-workplace/>

Promouvoir la sécurité psychologique dans le travail hybride et à distance

“La sécurité psychologique n’est pas un objectif ponctuel, mais un engagement continu pour que chaque membre de l’équipe se sente écouté·e, respecté·e et soutenu·e, indépendamment du lieu de travail.



Introduction

Les environnements de travail hybride et à distance (THD) comportent des défis spécifiques en matière de promotion de la sécurité psychologique. La sécurité psychologique est le principe sur lequel reposent les notions de confiance, de collaboration et d’inclusion. Dans les environnements digitaux, le manque d’interaction en face à face peuvent exacerber le sentiment d’isolement, entraver la communication et empêcher les membres d’une équipe de participer pleinement aux échanges. Cette fiche propose des stratégies concrètes pour limiter ces risques et faire en sorte que chaque employé·e se sentent écouté·e, valorisé·e et soutenu·e indépendamment de son lieu de travail (sur site ou à distance).

Comprendre les enjeux

Alors que les organisations adoptent de plus en plus des modèles de travail hybride et à distance, il est essentiel de comprendre et de promouvoir la sécurité psychologique.

Dans les environnements de bureau traditionnels, la sécurité psychologique se développe naturellement avec le temps, grâce aux conversations spontanées, aux interactions informelles et aux espaces partagés, qui renforcent les liens interpersonnels.

Cependant, dans le cadre du THD, ces interactions organiques sont réduites au minimum, et les équipes peinent souvent à créer un climat où les employé·es se sentent à l'aise de prendre des risques interpersonnels (s'exprimer, partager des idées ou admettre des erreurs) sans craindre d'être jugé·es.

La généralisation du THD a mis en lumière à quel point la sécurité psychologique est essentielle pour entretenir la performance des équipes. Les recherches de Lechner et Tobias (2021) soulignent que les équipes travaillant à distance font face à des défis spécifiques qui affectent leur sécurité psychologique. Par exemple, les membres des équipes à distance se sentent souvent isolé·es, déconnecté·es et exclu·es des canaux de communication informels (comme les conversations de couloir), ce qui peut entraîner une perte de confiance et entraver la collaboration.

Par ailleurs, la sécurité psychologique est liée à de meilleures performances d'équipe, une plus grande capacité d'innovation et un turnover plus faible. En l'absence de sécurité psychologique, les membres d'une équipe peuvent retenir hésiter à partager des informations précieuses ou à faire des feedbacks, et fuir le travail d'équipe, ce qui nuit à l'efficacité globale du groupe.

Promouvoir la sécurité psychologique en THD

Pour développer et maintenir un climat de sécurité psychologique dans les équipes en distanciel, il est indispensable d'adopter une approche volontariste et proactive. Parmi les actions que les managers et les ressources humaines peuvent déployer, on pensera à :



Communiquer de façon ouverte et transparente

Le travail à distance peut souvent entraîner des difficultés de communication, avec moins d'occasions d'échanges informels. Pour y remédier, les équipes doivent mettre en place des canaux de communication clairs, favoriser les dialogues ouverts, et créer des espaces permettant aux employé·es de partager leurs idées et leurs retours sans craindre de répercussions négatives. Les managers doivent montrer l'exemple en communiquant avec transparence et en reconnaissant leurs difficultés ou leurs erreurs. Cette posture montre que la vulnérabilité est acceptée et que personne n'est tenu·e d'être parfait·e, réduisant ainsi la peur du jugement.



Formuler des attentes claires en termes de comportements et de postures à adopter

La sécurité psychologique se développe lorsque les rôles des employé·es sont clairs et leurs attentes prises en compte. Les managers doivent clairement communiquer les attentes concernant les processus de travail, les méthodes de communication et les comportements attendus au sein de l'équipe. Il est crucial que chacun·e sache comment interagir avec les autres et comment aborder les problèmes de manière constructive.



Encourager l'écoute active

Dans les équipes travaillant à distance les signaux non verbaux et le langage corporel sont souvent absents ; l'écoute active est d'autant plus importante. Il faut inciter les membres de l'équipe à écouter attentivement, répondre de manière réfléchie et veiller à ce que chacun·e ait la possibilité de s'exprimer pendant les réunions. Les managers ont la responsabilité de solliciter les personnes les plus réservées et de faire en sorte que tout le monde puisse prendre la parole, par exemple en posant des questions ouvertes et en créant des espaces propices à l'expression des différents points de vue.



Instaurer une culture du feedback

Une culture du feedback est essentielle pour renforcer la sécurité psychologique. Les managers doivent encourager le partage de feedback régulier, dans une démarche constructive. Le feedback doit être formulé de manière bienveillante et axée sur les solutions. Créer un environnement où les employé·es se sentent en sécurité pour recevoir des retours sans crainte est primordial. Les membres de l'équipe doivent également être encouragé·es à se faire mutuellement des retours pour améliorer les processus et les relations, favorisant ainsi l'amélioration continue.

Le rôle des managers et des ressources humaines

Managers



- Encourager les membres de l'équipe à exprimer leurs préoccupations, partager leurs idées et demander de l'aide sans crainte de conséquences négatives.
- En reconnaissant ouvertement les difficultés, en demandant du feedback et en partageant leurs expériences personnelles, les managers peuvent créer une atmosphère où la vulnérabilité est perçue comme une force, et non comme une faiblesse.
- Impliquer activement tous·tes les membres de l'équipe, en particulier celles et ceux qui participent moins lors des réunions en ligne, pour que chacun·e se sente écouté·e et intégré·e.
- Faire des retours constructifs régulièrement et s'assurer du bien-être des membres de l'équipe pour prévenir l'isolement et renforcer le climat de confiance.

Ressources humaines



- Proposer des formations sur la sécurité psychologique et comment créer un environnement propice à son développement, ainsi que sur comment gérer les défis du THD et organiser des réunions en ligne inclusives.
- Intervenir en cas de conflits et déployer des outils pour gérer les conflits interpersonnels dans les contextes de THD.
- Servir de relais entre la direction et les équipes, rassembler des feedbacks et identifier les enjeux liés à l'isolement social.

Conclusion

Développer la sécurité psychologique dans les équipes travaillant à distance est essentiel pour encourager la collaboration, la confiance et une culture performante. En mettant en œuvre des actions ciblées pour améliorer la communication, l'inclusion et le lien entre collègues, les managers peuvent créer un environnement où tous·tes les employé·es se sentent valorisé·es et en confiance pour s'exprimer. La sécurité psychologique n'est pas un objectif ponctuel, mais un engagement continu pour que chaque membre de l'équipe se sente écouté·e, respecté·e et soutenu·e, indépendamment du lieu de travail.



Pour aller plus loin

- [Edmondson, A. C. \(1999\). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44\(2\), 350–383.](#)
- [Greenblatt, A. \(2023\). Loneliness Epidemic. CQ Researcher. CQ Press.
https://doi.org/10.4135/cqresrre20230505](#)
- [Lechner, A., & Tobias Mortlock, J. M. \(2021\). How to create psychological safety in virtual teams. Organizational Dynamics, 51\(2\), 100849.
https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849](#)
- [Perry, R. \(2018\). Belonging at work: Everyday actions you can take to cultivate an inclusive organization. PYP Academy Press.](#)

La communication non-violente

“La Communication Non Violente (CNV) offre une approche structurée pour exprimer ses besoins et pratiquer l’écoute active, ce qui permet de réduire les conflits et de renforcer les liens entre collègues.



Introduction

Cette fiche pratique présente la Communication Non Violente (CNV), une approche qui favorise l'empathie, la clarté et le respect mutuel dans les interactions. En se concentrant sur les observations, les sentiments, les besoins et les demandes, la CNV contribue à créer un environnement de travail plus authentique, inclusif et collaboratif.

Cette fiche présente des stratégies pratiques visant à renforcer la compréhension et le lien dans des environnements de travail diversifiés, en insistant sur l'importance de la perception des messages et des situations.

La pertinence de la CNV dans les contextes de travail hybride et à distance (THD)



Dans les environnements de THD, une communication basée sur l'empathie est essentielle pour favoriser l'inclusion et la collaboration. En l'absence de langage corporel ou de communication non-verbale, les messages peuvent être mal interprétés, entraînant des malentendus, de la frustration ou un sentiment d'exclusion. La CNV offre une approche structurée pour exprimer ses besoins et pratiquer l'écoute active, ce qui permet de réduire les conflits et de renforcer les liens entre collègues.

La CNV aide les membres d'une équipe à communiquer avec clarté et respect, même dans les échanges écrits ou asynchrones. Elle favorise la sécurité psychologique, garantissant que chacun·e se sente écouté·e et valorisé·e, peu importe son lieu de travail.

Utiliser la CNV en THD participe de prises de décision plus inclusives, réduit les malentendus dans les équipes multiculturelles et améliore le travail d'équipe. Elle permet aussi d'aborder des sujets sensibles de manière constructive, renforçant la confiance et le sentiment d'appartenance.

De plus, l'adoption de la CNV peut améliorer le leadership et les dynamiques d'équipe, en instaurant une culture du dialogue ouvert et du feedback constructif. Les managers qui pratiquent la CNV soutiennent mieux leurs équipes, traitent les préoccupations de manière proactive et créent un environnement où les individus se sentent libres et en mesure de s'exprimer de manière authentique. Cela mène à un engagement plus fort, une meilleure collaboration, et une équipe à distance plus résiliente.

Mettre en œuvre la CNV dans les environnements de THD



La mobilisation de la CNV permet de construire des environnements de travail plus inclusifs :

☒ Utilisez un langage inclusif

Prêtez attention au langage ou aux expressions qui pourraient exclure ou reproduire des stéréotypes, même involontairement. Par exemple, au lieu de dire : « Cette idée est folle », préférez : « Cette idée est inattendue, explorons-la davantage. »

☒ Pratiquez l'écoute active

Lorsque les autres s'expriment, écoutez sans interrompre. Dans le cas où une personne partage une expérience de discrimination, ne minimisez pas son expérience posez des questions pour mieux comprendre ou trouver des solutions : « Je comprends que tu t'es senti-e mis-e de côté pendant la réunion. Qu'est-ce qui pourrait t'aider à te sentir plus inclus-e ? »

☒ Encouragez une participation équilibrée

Le THD peut amplifier les déséquilibres de pouvoir. Alternez les prises de parole en réunion, faites un tour de table pour que toutes les voix puissent s'exprimer.

☒ Clarifiez les intentions et les impacts

Dans les communications écrites, les malentendus sont fréquents. Si un message paraît dur, demandez des précisions au lieu de supposer une mauvaise intention : « Peux-tu m'expliquer ce que tu voulais dire par ce commentaire ? » De même, avant d'envoyer un message, relisez-le pour vous assurer qu'il est respectueux et inclusif.

☒ Favorisez une culture de l'empathie

Valorisez l'expression des émotions et des besoins sans jugement. Utilisez des formulations qui commencent par « Je me sens... » et invitez les autres à faire de même. Par exemple, au lieu de dire : « Tu ne réponds jamais à temps », essayez : « Quand je ne reçois pas de réponse, je me sens incertain-e par rapport aux prochaines étapes. Pourrions-nous fixer des attentes plus claires ? »

☒ Gérez les micro-agressions de manière proactive

Si une personne utilise un langage excluant ou stigmatisant, réagissez avec curiosité plutôt qu'en accusant : « Je pense que ce commentaire pourrait être perçu comme excluant. Peut-on le reformuler de manière plus inclusive ? »

Conclusion

La Communication Non Violente offre une méthode structurée pour exprimer ses pensées, ses ressentis et ses besoins, tout en écoutant les autres avec empathie. Elle aide à dépasser les distances physiques avec un dialogue constructif et une compréhension mutuelle. En favorisant une culture de collaboration, où les différences sont valorisées et chacun·e se sent respecté·e et écouté·e, la CNV soutient des environnements de travail hybride plus inclusifs, empathiques et efficaces.



Références

- The Secret to Non-Violent Communication in the Workplace:
<https://honehq.com/resources/blog/the-secret-to-non-violent-communication-in-the-workplace>
- Nonviolent Communication (NVC) in the Workplace
<https://management30.com/blog/nonviolent-communication/>
- A Guide to Non-Violent Communication
<https://www.cultureally.com/blog/nonviolent-communication-a-guide-to-empathetic-conversation>

Le langage inclusif

“Une interaction comprend à la fois ce que vous voulez dire (votre intention) et ce que la personne en face de vous comprend (la réception). La façon dont vos propos sont reçus est importante et valide, indépendamment de votre intention initiale.”



Introduction

Que ce soit en ligne ou en personne, la communication au travail doit toujours être respectueuse et inclusive. L'utilisation d'un langage inclusif est importante pour plusieurs raisons : elle favorise **l'appartenance et la sécurité psychologique** au sein de l'organisation, elle peut contribuer à **instaurer la confiance et à renforcer la collaboration** au sein d'équipes diverses et distribuées, **elle soutient les politiques et les valeurs de diversité et d'inclusion**, et elle peut permettre **d'éviter de renforcer les stéréotypes ou les préjugés**.

Cette fiche présente les principes généraux du langage inclusif et offrent des recommandations spécifiques ainsi que des conseils pratiques pour la communication virtuelle et écrite. **Gardez à l'esprit qu'il ne s'agit pas de recommandations « universelles »** : selon la culture de votre organisation, le langage inclusif peut prendre différentes formes. C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit d'environnements de travail où les gens parlent des langues différentes.

Langage **inclusif**

Principes généraux

- Évitez les suppositions et ne présumez pas du genre, de l'origine, de la situation familiale, etc. lorsque vous rencontrez et interagissez avec vos collègues. Cela implique de remettre en question vos préjugés, qu'ils soient conscients ou non !
- Utilisez un vocabulaire courant et évitez le jargon ou les expressions idiomatiques qui excluent les personnes qui ne les connaissent pas.
- Les langues sont en constante évolution : soyez à l'aise avec l'apprentissage de formulations nouvelles !
- Une interaction comprend à la fois ce que vous voulez dire (votre intention) et ce que la personne en face de vous comprend (la réception). La façon dont vos propos sont reçus est importante et valide, indépendamment de votre intention initiale.

Recommandations **spécifiques**

Genre et pronoms

- Prenez l'habitude d'indiquer vos pronoms lorsque vous vous présentez : cela permet de normaliser le partage des pronoms et d'éviter les a priori sur l'identité de genre.
- Demandez les pronoms des personnes que vous rencontrez pour la première fois.
- Féminisez les noms de métier lorsque c'est nécessaire : « Chercheur/chercheuse », « chef/cheffe de projet » ...
- Privilégiez les formes épiciènes lorsque c'est possible.

Orientation sexuelle

- Évitez les biais hétéronormés en ce qui concerne la situation de famille. Par exemple, utilisez « partenaire » au lieu de « femme » ou « mari » lorsque vous ne connaissez pas la situation familiale de vos collègues.
- Privilégiez un langage neutre pour parler des événements personnels (congés parentaux...).

Handicap et neurodiversité

- Adoptez une perspective centrée sur les individus plutôt que sur le statut. Préférez par exemple « personne en situation de handicap » plutôt que « personne handicapée », sauf si la personne avec qui vous échangez exprime une préférence.
- Évitez les phrases du type « C'est fou ! » : elles peuvent être stigmatisantes pour les personnes confrontées à des problèmes de santé mentale. Préférez « Je n'en reviens pas ».

Conseils pratiques pour la communication virtuelle et écrite

- Utilisez des formulations inclusives plutôt que des salutations genrées : « Bonjour tout le monde », « Bonjour à l'équipe », plutôt que « Bonjour à tous » ou « Salut les gars ».
- Sous-titrez vos vidéos et ajoutez un texte alternatif aux images.
- Appliquez les principes d'accessibilité numérique pour votre mise en page soit adaptée aux lecteurs d'écran et que les polices soient lisibles.
- Expliquez toujours les acronymes lorsque vous les utilisez pour la première fois.
- Éditez un glossaire évolutif pour votre équipe.



Pour aller plus loin

- Gouvernement du Canada, L'écriture inclusive – Lignes directrices et ressources <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr/cles-de-la-redaction/ecriture-inclusive-lignes-directrices-ressources>
- Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, Pour une communication publique sans stéréotypes de sexe https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/guide_egacom_sans_stereotypes-2022-versionpublique-min-2.pdf

Communiquer et collaborer à distance de façon synchrone et asynchrone

“Maîtriser les modes de communication synchrone et asynchrone en THD nécessite d’anticiper, d’utiliser les bons outils, d’établir des processus clairs et d’avoir une approche flexible pour s’adapter aux différents besoins des équipes.



Introduction

Les environnements de travail hybrides bénéficient d'un équilibre entre la communication synchrone (en temps réel) et asynchrone (horaire flexible), mais les deux présentent des avantages et des inconvénients. Une combinaison stratégique des deux styles de communication est cruciale pour une collaboration et une productivité efficace dans les lieux de travail hybrides.

Cette fiche propose des stratégies pour améliorer les pratiques en matière de communication à distance, synchrone et asynchrone.



Les inconvénients de la communication synchrone et asynchrone

La fatigue et la baisse de productivité de la communication synchrone

Les réunions virtuelles via des plateformes en ligne peuvent être fatigantes en raison de la nécessité de maintenir un contact visuel à travers les caméras et les écrans, ce qui génère une fatigue cognitive. En outre, les interactions formelles et informelles sont réduites, et les employé·es peuvent avoir le sentiment d'être observé·es, ce qui peut entraîner de la fatigue mentale et de l'anxiété.

Des contraintes d'emploi du temps et de disponibilités pour les échanges synchrones

La communication synchrone exige que tous les membres de l'équipe soient disponibles en même temps (pour suivre une réunion, organiser un atelier...). Cela peut perturber l'organisation du travail de chacun·e, et les contraintes d'agenda peuvent conduire à enchaîner les réunions sans pouvoir faire de pause.

L'inertie des méthodes asynchrones

Les employé·es qui ne peuvent pas participer à des réunions en ligne en même temps que leurs collègues peuvent être amené·es à répondre plus tardivement à des questions posées ou à des sujets abordés. En plus de devoir attendre de recevoir tous les avis et retours pour pouvoir prendre une décision, cette situation peut entraîner un sentiment de déconnexion ou un manque de collaboration et d'interaction sociale.

Comment atténuer ces inconvénients ?

Réduire le nombre de réunions et les raccourcir pour favoriser la concentration

Ne planifiez que les réunions strictement nécessaires et privilégiez les créneaux où tout le monde peut participer. Privilégiez les formats courts et veillez à toujours avoir un ordre du jour.

Définir clairement les rôles et les attentes

Déterminer quand et dans quel but chaque type de communication doit être utilisé.

Synchrone : pour traiter des questions urgentes, prendre des décisions et organiser des réunions d'équipe.

Asynchrone : pour les tâches qui ne nécessitent pas d'interactions et de décisions immédiates, telles que la suivi des projets, les questions rapides ou le partage d'informations.

Améliorer les outils numériques

Veillez à ce que les employé-es disposent d'outils numériques adaptés à la communication synchrone et asynchrone. La mise en commun des ordinateurs permet déterminer qui est présent-e sur site et comment les ordinateurs sont partagés. Enfin, un accès à une connexion internet et aux outils de collaboration à distance doivent être garantis peu importe les situations ou le lieu de travail.

Le rôle des managers et des ressources humaines

Managers



- Optimiser les modes de communication et la prise de décision collective pour que les projets puissent avancer de façon fluide et que les équipes restent mobilisées.
- Formaliser un process de gestion des tâches.

Ressources humaines



- Structurer le travail synchrone en dédiant des plages horaires au travail en équipe.
- Former les employé·es à l'utilisation des outils et techniques de communication et expliciter les bonnes pratiques en termes de communication écrite.

Conclusion

Maîtriser les modes de communication synchrone et asynchrone en THD nécessite d'anticiper, d'utiliser les bons outils, d'établir des processus clairs et d'avoir une approche flexible pour s'adapter aux différents besoins des équipes. Cela permet non seulement d'améliorer l'efficacité, mais aussi le bien-être et la cohésion de l'équipe.



Pour aller plus loin

- Asynchronous vs Synchronous Communication in Hybrid Teams:
<https://pragmaticthinking.com/blog/asynchronous-vs-synchronous-communication-in-hybrid-teams/>
- Asynchronous vs. Synchronous Teams: What You Need to Know:
<https://www.remofirst.com/post/asynchronous-vs-synchronous-teams>

Adapter les styles de communication pour un travail hybride et à distance inclusif

Informations sur l'étude de cas

Organisation : AthenaTech Solutions

Taille : 150 employé·es

Localisation : Athènes, Grèce

Secteur : technologies de l'information et développement de logiciels

Contexte opérationnel

AthenaTech Solutions est une PME technologique basée à Athènes, en Grèce, spécialisée dans le développement de logiciels pour des client·es de divers secteurs. L'entreprise emploie des développeurs de logiciels, des chef·fes de projet, des designers UX/UI et des équipes administratives. À la suite de la pandémie de COVID-19, AthenaTech Solutions a adopté un modèle de travail hybride, permettant à ses employé·es de travailler à distance et sur site en fonction de leurs missions et de leurs préférences. Le passage au travail hybride visait à offrir plus de flexibilité tout en maintenant la productivité et la collaboration.

Problème et opportunité

Le problème : La transition vers le travail à distance et hybride (THD) a mis en évidence des difficultés de communication au sein de l'entreprise. Les employé·es à distance ont indiqué se sentir exclu·es des discussions importantes et des processus décisionnels. Les différences de styles et de préférences de communication ont provoqué des malentendus et réduit la collaboration. Les pratiques de communication devaient être adaptées afin de garantir l'inclusion et une collaboration efficace dans l'environnement de travail hybride.

L'opportunité : AthenaTech Solutions a reconnu l'opportunité de relever ces défis en matière de communication de manière proactive. En adaptant ses styles de communication pour les rendre plus inclusifs, l'entreprise visait à améliorer l'engagement des employé·es, à renforcer le sentiment d'appartenance et à accroître la productivité globale.

Ce qui a été fait

1. Réalisation d'un audit de la communication :

Action : Le service des ressources humaines a réalisé un audit complet des pratiques de communication existantes afin d'identifier les lacunes et les domaines à améliorer.

Exemple : Analyse des canaux de communication, des formats de réunion et des processus de feedback au moyen d'enquêtes auprès des employé-es et de groupes de discussion.

2. Mise en place d'une formation à la communication inclusive :

Action : Formation de tous·tes les employé-es aux pratiques de communication inclusive.

Exemples : Organisation d'ateliers sur l'écoute active, les signaux non verbaux dans les environnements virtuels et la sensibilité culturelle. Une formation spécialisée a également été proposée aux managers pour pour animer des réunions virtuelles inclusives.

3. Formalisation des protocoles de réunions en ligne :

Action : Élaboration de protocoles standardisés pour les réunions virtuelles afin de garantir une participation équitable et l'inclusion.

Exemples : Mise en place de règles telles que la rotation des rôles d'animateur·rice, l'utilisation d'un format de tour de table pour garantir que chacun·e ait la possibilité de s'exprimer et l'encouragement à utiliser la fonction de chat pour contribuer. Veille à ce que toutes les réunions aient un ordre du jour clair et soient enregistrées pour les personnes qui ne peuvent pas y assister en direct.

4. Amélioration de la communication asynchrone :

Action : Augmentation de l'utilisation de la communication asynchrone pour s'adapter aux différents fuseaux horaires et horaires de travail.

Exemples : Utilisation d'outils de gestion de projet tels que Trello et de plateformes de communication telles que Slack pour les mises à jour et les discussions. Création d'un référentiel centralisé pour la documentation et les mises à jour du projet, accessible à tous les membres de l'équipe.

5. Création de boucles de feedback :

Action : Mise en place de boucles de feedback régulières afin d'améliorer les pratiques de communication de façon continue.

Exemples : Mise en place d'enquêtes mensuelles et de boîtes à suggestions virtuelles où les employé-es peuvent donner leur avis sur l'efficacité et le caractère inclusif de la communication en interne. Organisation de réunions trimestrielles pour répondre aux commentaires et discuter des améliorations à apporter.

6. Promotion d'une culture de transparence et d'ouverture :

Action : Encouragement de la transparence et de l'ouverture dans toutes les communications afin de renforcer la confiance et l'inclusion.

Exemples : Partage régulier des actualités de l'entreprise et des décisions stratégiques avec tous-tes les employé-es lors de réunions virtuelles réunissant l'ensemble du personnel. Encouragement des managers à donner l'exemple en matière de communication ouverte en partageant leurs expériences et en encourageant les questions.

Résultats

1. Amélioration de l'engagement des employé-es :

Résultat : Les pratiques de communication inclusives ont conduit à un engagement plus élevé des employé-es.

Indicateur de réussite : Les scores d'engagement des employé-es ont augmenté de 25 %, avec des améliorations spécifiques dans les domaines de la communication et de la collaboration.

2. Renforcement de la collaboration au sein des équipes :

Résultat : Les équipes ont fait état d'une meilleure collaboration et d'une diminution des malentendus.

Indicateurs de réussite : Les délais de réalisation des projets se sont améliorés de 20 % et les scores de satisfaction des équipes concernant la collaboration ont progressé de 30 %.

3. Augmentation de la participation aux réunions :

Résultat : Des protocoles standardisés pour les réunions virtuelles ont permis une participation plus équitable.

Indicateur de réussite : Les enquêtes ont montré une augmentation de 35 % du nombre d'employé-es estimant que leur voix était entendue et valorisée lors des réunions.

4. Plus grande flexibilité et meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée :

Résultat : L'amélioration de la communication asynchrone a permis une plus grande flexibilité.

Indicateur de réussite : Les employé·es ont déclaré avoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, avec une amélioration de 20 % des scores de satisfaction dans ce domaine.

5. Amélioration continue et adaptabilité :

Résultat : Des boucles de feedback régulières ont permis d'améliorer les pratiques de communication en continu.

Indicateur de réussite : Les ajustements continus basés sur les retours des employé·es ont conduit à des améliorations progressives, les évaluations trimestrielles montrant des progrès constants.

6. Renforcement du sentiment d'appartenance :

Résultat : Une communication transparente et ouverte a favorisé un sentiment d'appartenance et de confiance plus fort.

Indicateur de réussite : Les enquêtes menées auprès des employé·es ont révélé une augmentation de 30 % du sentiment d'inclusion et d'appartenance à l'entreprise.

Conclusion

En adaptant de manière proactive les styles de communication pour les rendre plus inclusifs, AthenaTech Solutions a réussi à relever les défis du THD. L'approche globale de l'entreprise a amélioré l'engagement, la collaboration et la satisfaction générale des employé·es. Ces efforts ont non seulement enrichi l'environnement de travail, mais ils ont aussi contribué à de meilleurs résultats pour l'entreprise, démontrant l'importance essentielle d'une communication inclusive dans un modèle de travail hybride.

Prévenir l'isolement dans le travail hybride et à distance

“On parle d'isolement au travail lorsque les employé·es se sentent coupé·e de leur équipe, de leur manager ou même de l'organisation. Le THD amplifie ces risques avec la distance physique, la diminution des interactions et la dépendance au numérique.



Introduction

La pratique du travail hybride et à distance (THD) peut apporter de la flexibilité, mais elle comporte un risque d'isolement des employé·es en distanciel. Le manque d'interaction avec les pairs peut créer un sentiment de solitude et avoir un impact sur la santé mentale. Ainsi, prévenir l'isolement dans le THD est essentiel : cette fiche présente des bonnes pratiques pour aller en ce sens.

Comprendre les enjeux

On parle d'isolement au travail lorsque les employé·es se sentent coupé·e de leur équipe, de leur manager ou même de l'organisation. Le THD amplifie ces risques avec la distance physique, la diminution des interactions et la dépendance au numérique.

Les impacts d'un isolement prolongés sont :

- 1** Une dégradation du bien-être au travail et de la santé mentale
- 2** Moins d'implication dans le travail et une baisse de la satisfaction
- 3** Une hausse des taux de turnover et des situations de burn out
- 4** Des communications en silo et une baisse du travail d'équipe

Il revient aux organisations de prendre en main le sujet pour s'assurer que tous les collaborateurs et collaboratrices soient accompagné·es et valorisé·es peu importe le lieu de travail.

Prévenir l'isolement en THD

Encourager les échanges réguliers permet de prévenir l'isolement : réunions individuelles ou collectives, discussions informelles... Il est aussi possible de nourrir le sentiment de communauté à l'aide d'activités de team building ou des pauses café virtuelles.

Favoriser le sentiment d'appartenance est un autre levier important. Célébrer les réussites et les grands événements encourage la camaraderie, et les réseaux internes permettront aux employé·es de rencontrer des personnes ayant les mêmes centres d'intérêt ou des expériences de vie similaire, ce qui renforcera la cohésion au sein du collectif.

Utiliser les outils de collaboration numériques est essentiel dans les contextes de THD. Des outils comme Slack, Microsoft Teams et Zoom facilitent les échanges professionnels et plus informels. Les employeurs peuvent aussi créer des canaux dédiés aux conversations sans lien avec le travail (les hobbies, le cinéma...) pour encourager les interactions informelles.

Promouvoir des événements hybrides qui permettront aux employé·es de créer du lien même à distance. Il est aussi possible d'organiser des rencontres en présentiel ponctuels pour les équipes hybrides.

Proposer des ressources sur la santé mentale est important pour soutenir les employé·es qui se sentent isolé·es. En ce sens, ouvrir des accès à des applications de soutien à la santé mentale peut faire une différence, de même que d'organiser des webinaires sur la gestion de la solitude ou du stress.

Construire une culture inclusive demande aux organisations un effort continu. Les managers doivent être formé·es à reconnaître les signaux faibles en lien avec l'isolement (un manque d'interaction avec ses collègues, un sentiment d'être coupé·e de l'équipe ou avoir du mal à participer aux réunions...) et réagir. Encourager une communication ouverte au sujet des difficultés rencontrées en distanciel participe d'un environnement où les individus se sentent écoutés.

Le rôle des managers et des ressources humaines

Managers



- Créer un environnement bienveillant dans lequel les employé-es peuvent parler de leur sentiment d'isolement.
- Équilibrer la charge de travail pour prévenir les burnout et faire en sorte que les membres de l'équipe puissent échanger.
- Impliquer les employé-es en distanciel dans les discussions et les prises de décision.

Ressources humaines



- Déployer des politiques qui mettent l'accent sur les interactions, comme un programme d'événements en format hybride.
- Former les managers à accompagner et soutenir leurs équipes en distanciel.
- Proposer des outils, des ressources et des supports pour faciliter la cohésion et le travail d'équipe.

Conclusion

En favorisant les interactions, en promouvant l'inclusion et en outillant les managers, les organisations peuvent créer une culture dans laquelle les employés se sentent soutenu-es et accompagné-es, peu importe leur lieu de travail. Construire des liens et prioriser le bien-être sont des éléments clés pour garantir le succès à long terme dans un environnement de travail en constante évolution.



Pour aller plus loin

- [Perry, R. \(2018\). *Belonging at work: Everyday actions you can take to cultivate an inclusive organization*. PYP Academy Press.](#)
- [Greenblatt, A. \(2023\). *Loneliness Epidemic*. CQ Researcher. CQ Press](#)
<https://doi.org/10.4135/cqresrre20230505>. Available at:
https://www.woodhullfoundation.org/wp-content/uploads/2023/05/Loneliness-Epidemic_-CQR.pdf(January 2025).
- [Ha, N. T. T. \(2021\). *Workplace isolation in the growth trend of remote working: a literature review*. Review of Economic and Business Studies \(REBS\), \(27\), 97-113](#). Available at: <https://rebs.feaa.uaic.ro/issues/pdfs/27.pdf#page=97> (January 2025).

Recueillir les besoins des membres de l'équipe

“En ancrant le recueil et la prise en compte des besoins des employé·es dans la culture interne, les organisations favorisent un sentiment d'appartenance et la satisfaction au travail.



Introduction

Dans les environnements de travail hybride et à distance (THD), avoir une bonne compréhension des besoins de chaque membre d'une équipe facilite leur implication et favorise l'inclusion au sein du collectif de travail. Sans interactions en face à face, il peut être plus difficile d'identifier les difficultés rencontrées par les employé·es, ce qui peut conduire à des situations d'inégalité. Ainsi, répondre de façon proactive aux besoins de l'équipe permet de construire un environnement de travail où chacun·e sera en mesure de contribuer au mieux.

Soutenir les personnes travaillant à distance

Si, en présentiel, les interactions informelles permettent aux managers de mesurer la charge de travail, le bien-être général et l'implication des équipes, il est plus difficile de le faire à distance et de repérer les situations d'isolement, le manque de reconnaissance ou le déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les besoins vont varier d'une personne à l'autre en fonction de leur poste, leur situation personnelle ou leur façon de travail. Si certain-es peuvent avoir besoin d'une communication claire, d'autres vont plus s'appuyer sur des dynamiques interpersonnelles ou sur le développement des compétences.

De plus, les membres d'une même équipe peuvent vivre dans des pays différents, avoir une culture différente ou maîtriser différemment les outils numériques. En ce sens, il est difficile d'avoir une approche identique pour toutes et tous. Il revient aux organisations de recueillir du feedback et de créer des politiques inclusives qui apporteront des solutions spécifiques à des besoins spécifiques.

En ancrant le recueil et la prise en compte des besoins des employé-es dans la culture interne, les organisations favorisent un sentiment d'appartenance et la satisfaction au travail.

Recueillir les besoins des membres de l'équipe

Le recueil des besoins répond à des enjeux d'équité et de justice au sein des organisations. Voici des bonnes pratiques pour prévenir les risques de discrimination dans la démarche :

1 Garantir un accès égal aux canaux de communication

Tout le monde n'est pas à l'aise avec le fait d'exprimer ses besoins au sein d'un groupe : démultiplier les modes de recueil permettra à toutes et tous de s'exprimer. On pensera donc à des formulaires anonymes, des enquêtes de satisfaction ou encore des entretiens individuels.

2 Analyser les données pour identifier les problématiques récurrentes

Étudiez régulièrement les feedbacks des équipes pour identifier des situations problématiques. Si certains groupes expriment un niveau de stress plus élevé que la moyenne ou un moindre accès aux opportunités de développement, il sera ainsi possible d'agir de façon ciblée.

3 Prévenir l'impact des biais inconscients lors des prises de décision

Les managers doivent être formé-es à repérer leurs potentiels biais quand ils et elles évaluent et prennent en compte les besoins des employé-es. Par exemple, supposer que les personnes ayant des enfants ont besoin de plus de flexibilité que leurs collègues sans réaliser que les personnes en situation de handicap peuvent avoir un besoin similaire peut créer des inégalités.

4 Déployer des politiques inclusives

L'organisation flexible du travail doit profiter à toutes et tous de façon égale. Posez des règles claires sur le respect des horaires de réunion, la répartition de la charge de travail ou encore les possibilités d'évolution de carrière, pour garantir l'égalité à tous les niveaux.

5 Favoriser la sécurité psychologique

Les membres de l'équipe doivent pouvoir exprimer leurs besoins sans craindre de répercussions négatives. Pour construire un climat de confiance, communiquez des messages clairs sur la protection de la confidentialité.

Conclusion

Instaurer une culture du feedback et de prise en compte des besoins au sein des organisations permet de créer des espaces de travail où chaque employé·e se sentira écouté·e et soutenu·e. Cette démarche conduira à plus d'implication et de collaboration au sein des équipes en plus de promouvoir une culture de l'entraide.



Références

- Manager Talking Points: Remote, Hybrid and On-site Arrangements
- <https://cardinalatwork.stanford.edu/workplace-essentials/flexible-work/manager-resources/manager-talking-points-remote-hybrid-and-site>
- "Building Workplace Belonging in a Hybrid Environment" by Guidehouse
- <https://guidehouse.com/insights/defense-and-security/2024/building-workplace-belonging-in-a-hybrid-environment>
- "Leadership Strategies in Remote and Hybrid Workplaces" by Kandaovr
- <https://us.kandaovr.com/blogs/news/leadership-strategies-in-remote-and-hybrid-workplace>

La résolution de problème en THD

“Les méthodes structurées de résolution de problèmes permettent aux équipes de suivre des étapes claires, ce qui est particulièrement utiles lorsque la collaboration s’étend dans plusieurs pays et implique d’harmoniser les styles de travail.



Introduction

Les équipes travaillant de façon hybride ou à distance font face à des difficultés propres à ce fonctionnement. Elles nécessitent de réfléchir aux meilleures façons de résoudre les problèmes rencontrés dans les contextes de travail hybride et à distance (THD). Ainsi, des approches et des méthodes structurées permettront aux équipes en THD d’aborder les difficultés rencontrées de façon collective et efficace. Ces méthodes aident à clarifier les situations et à éviter des malentendus, ce qui conduit à une meilleure communication, de l’innovation, et de la cohésion au sein des équipes distribuées.

La résolution de problème en THD

Dans le THD, la distance physique peut ralentir les processus de prise de décision et être facteur de malentendus ou de sentiment d'isolement. Pour dépasser ces freins, il est important d'avoir des méthodes de résolution de problème claires.

Les méthodes structurées de résolution de problèmes permettent aux équipes de suivre des étapes claires, ce qui est particulièrement utiles lorsque la collaboration s'étend dans plusieurs pays et implique d'harmoniser les styles de travail. Les équipes peuvent ainsi décomposer les problèmes complexes en différentes étapes plus simples à gérer, affecter des tâches et suivre les progrès efficacement, que ce soit de façon synchrone ou pas.

Des temps institutionnalisés peuvent prendre la forme de « rituels » à suivre : un échange quotidien, des points d'étapes hebdomadaires, des temps de brainstorming dédiés... Ces rituels sont autant d'occasions pour les équipes de partager des informations, d'identifier des difficultés et de penser des solutions ensemble. Ils encouragent la transparence et la participation de tous les membres de l'équipe, en plus de créer une forme de routine qui permettra aux équipes en distanciel de se sentir plus liées, grâce à une entente mutuelle sur les objectifs et les missions à suivre.

Déployer des méthodes de résolution de problème



Les pratiques suivantes permettent de limiter le risque de discrimination en THD et de créer un environnement propice à la résolution de problème.

Distribuer la parole

Dans les contextes de THD, il est possible que certaines personnes dominent les discussions quand d'autres sont plus réservées ou moins à l'aise. Des rituels comme des tours de table où chaque membre de l'équipe s'exprime à tour de rôle ou l'utilisation d'outils participatifs permettront de faire entendre tous les points de vue.

Utiliser un langage inclusif

Dans la résolution de problème, il arrive d'utiliser des expressions ou des formules qui sont involontairement excluantes. Par exemple, justifier une solution en disant « Nous avons toujours fait comme ça, c'est la tradition. » peut limiter le partage d'idées innovantes par des personnes ayant un point de vue différent. Des formulations neutres et inclusives pourront encourager les contributions créatives de toutes et tous.

Assurer un accès égal aux ressources et outils

Faire en sorte que tous·tes les employé·es aient accès aux outils et informations nécessaires à la résolution de problème. Cela inclut de faire attention à ce que les personnes en distanciel aient accès aux mêmes ressources que celles en présentiel, comme des plateformes de collaboration et les documents pertinents. Un accès égal aux ressources permet de limiter le sentiment d'être exclu·e ou désavantagé·e.

Prendre en compte les différents fuseaux horaires

Les équipes hybrides qui travaillent dans différents fuseaux horaires peuvent avoir des difficultés à se coordonner pour résoudre des problèmes. Faire tourner les horaires de réunions et laissant la possibilité de contribuer de façon asynchrone permettra de lever ces freins.

Encourager les feedbacks

Après une session de résolution de problème, proposer à l'équipe de partager son avis sur la méthode. Qu'est-ce qui a bien marché ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? Cette méthode permet de limiter certains biais et d'identifier les opportunités d'amélioration.

Le tableau suivant recense les principales difficultés rencontrées dans le THD et les solutions et les outils pour y répondre.

Défis rencontrés	Solution hybride	Solution distanciel	Outils
Moins de communication et d'interactions	Prévoir des jours en présentiel dédiés au travail en équipe	Utiliser des modes de communication asynchrones et planifier des points de suivi réguliers	Slack, Microsoft Teams, Loom, Asana
Retard des prises de décision	Dédier des réunions hybrides dédiées à la prise de décision	Utiliser des outils d'aide à la décision et de gestion de projets (par exemple, la matrice RACI)	Miro, Trello, Notion, Google Docs
Management des équipes	Des réunions d'équipe hybrides avec un ordre du jour précis et des prochaines étapes claires	Tenir des assemblées générales virtuelles et communiquer de façon claire les objectifs collectifs	Zoom, Google Meet, Confluence
Travail d'équipe et innovation	Encourager les sessions de brainstorming lors des jours en présentiel	Utiliser des outils digitaux pour les brainstormings	MURAL, Miro, FigJam
Cohésion des équipes	Organiser des séances de team building en format hybride	Organiser des team building en ligne et valoriser les réussites collectives	Donut (Slack), Trivia (Kahoot)
Équilibre vie pro/vie perso	Instaurer des horaires de présence collective en conservant de la flexibilité	Encourager le fait de poser des limites et le travail asynchrone	Clockify, RescueTime, Pomodoro

Conclusion

Les méthodes de résolution de problèmes jouent un rôle crucial dans l'animation d'équipes en THD. Grâce à des approches structurées et des processus clairs, les équipes pourront résoudre les problèmes de façon efficace.



Références

- "How to Lead in a Hybrid Environment" by McKinsey & Company
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-to-lead-in-a-hybrid-environment>
- "How to Improve Problem-Solving Skills in Remote Teams"
<https://superglue.games/how-to-improve-problem-solving-skills-in-remote-teams/>
- "Rituals: The Missing Link in the Hybrid Workplace" by Aquent
<https://aquent.co.uk/blog/rituals-the-missing-link-in-the-hybrid-workplace/>

Animer des réseaux internes en distanciel

“Les réseaux internes permettent de générer de la cohésion entre des employé·es qui ne se seraient pas rencontrés autrement. Comme ils sont principalement portés par les collaborateurs et collaboratrices, leur création doit résulter d'un besoin identifié de rencontre et de partage.



L'importance des réseaux internes dans le travail hybride et à distance (THD)

Les réseaux internes, ou *Employee Resource Groups* (ERGs), sont des communautés plus ou moins autonomes au sein d'une organisation, qui rassemblent les employé·es autour de caractéristiques communes, que ce soit des centres d'intérêt ou des expériences de vie. Ces caractéristiques peuvent être liées à l'origine ethnique, au genre, à l'orientation sexuelle, au handicap, à la neurodiversité, aux responsabilités d'aidant...

Dans les environnements de THD, les réseaux internes peuvent jouer un rôle essentiel en favorisant l'inclusion, en **réduisant l'isolement et en renforçant le sentiment d'appartenance**, en particulier pour les employé·es sous-représenté·es ou marginalisé·es qui pourraient autrement se sentir déconnecté·es de l'organisation ou de la culture de l'équipe.

Les espaces de rencontre au sein des réseaux créent des **liens et de la solidarité**. Le ton et les interactions sont généralement plus informelles que dans d'autres projets professionnels et il peut être **plus facile pour les voix sous-représentées de s'exprimer**.

Animer des réseaux internes en distanciel

Les réseaux internes permettent de générer de la cohésion entre des employé·es qui ne se seraient pas rencontré·es autrement. Comme ils sont principalement portés par les collaborateurs et collaboratrices, leur création doit résulter d'un **besoin identifié de rencontre et de partage**.

Les principes clés d'une animation réussie

- 1 Un objectif et un périmètre clairs** : Chaque réseau interne doit avoir un but ou une mission précise et des objectifs alignés sur la stratégie plus large de l'organisation en matière d'inclusion et de diversité.
- 2 Un engagement participatif** : Les réseaux internes reposent sur la participation active et volontaire de leurs membres. Ils peuvent être ouverts aux allié·es de la communauté concernée.
- 3 Le soutien de la direction** : Il permet de défendre les intérêts du réseau et ses besoins et peut lever certains freins à son bon développement.
- 4 Une communauté accessible** : Utilisez des outils numériques que tout le monde maîtrise et programmez les rencontres ou les événements à des horaires variés.
- 5 La confidentialité et la sécurité psychologique** : Veillez à ce que des règles de base soient déployées pour créer des espaces respectueux, solidaires et inclusifs.
- 6 L'accompagnement par les ressources humaines et le management** : Apportez un soutien administratif par l'intermédiaire des RH ou des équipes chargées des politiques EDI.

Pour bien commencer

- Commencer avec un ou deux groupes en fonction de l'intérêt et de la demande
- Fournir un modèle simple pour aider les porteurs et porteuses du projet à articuler les objectifs, les règles de la communauté et ses actions clés
- Promouvoir le réseau en interne et faciliter l'adhésion des employé·es travaillant à distance
- Veiller à ce que le réseau dispose d'un canal de communication dédié
- Prendre régulièrement des nouvelles pour comprendre l'évolution des besoins du réseau

Les réseaux internes peuvent être de puissants moteurs d'inclusion et de cohésion dans les environnements de THD. En offrant des espaces de rencontre centrés sur les expériences communes et le soutien entre pairs, ils contribuent à créer un environnement de travail où chacun·e peut s'épanouir, quel que soit le mode de travail.



Références

- Centre Canadien pour la Diversité et l'Inclusion – Trousse à outils pour la création et le maintien de GRE efficaces <https://ccdi.ca/media/4178/groupe-de-ressources-pour-les-employ%C3%A9-e-s-trousse-%C3%A0-outils-pour-la-cr%C3%A9ation-et-le-maintien-de-gre-efficaces.pdf>

La cohésion des équipes hybrides

“En l’absence de lien interpersonnels solides et d’une culture inclusive, les individus seront moins en mesure de partager leurs idées : les équipes auront du mal à innover et à être créatives.



Introduction

S’il peut être difficile de créer de la cohésion d’équipe dans un environnement de travail hybride ou à distance (THD), c’est pourtant primordial pour favoriser la collaboration, l’engagement et le bien-être général. Cette fiche présente des bonnes pratiques permettant de créer du lien entre les employé-es travaillant sur site et celles et celles qui travaillent à distance, en veillant à ce que chacun-e se sente appartenir au collectif de travail. Des pause-café virtuelles aux activités inclusives de team building, ces idées sont conçues pour cultiver un sentiment d’appartenance et améliorer la communication, peu importe le lieu de travail.

L'importance de la cohésion d'équipe dans le travail hybride et à distance

L'importance de la cohésion dans les équipes hybrides ne doit pas être sous-estimée : elle affecte directement le bien-être psychologique des employé-es et la productivité de l'équipe. Si les employé-es travaillant à distance se sentent coupé-es de leurs collègues sur site, cela peut entraîner un désengagement, une baisse du moral et un sentiment d'exclusion. Ils et elles risquent alors de se mettre en retrait ou d'être moins motivé-e, affectant de ce fait la performance globale de l'équipe. D'un autre côté, les collaborateurs et collaboratrices travaillant en présentiel peuvent ne pas comprendre les défis auxquels sont confrontés leurs pairs éloignés, ce qui entraîne un manque d'empathie et une division entre les deux groupes. Ce décalage peut entraver la collaboration et la communication, empêchant l'équipe d'atteindre son plein potentiel.

En outre, la cohésion des équipes hybrides a aussi un impact à long-terme sur la santé de l'organisation. En l'absence de lien interpersonnels solides et d'une culture inclusive, les individus seront moins en mesure de partager leurs idées : les équipes auront du mal à innover et à être créatives. Il y a également un lien entre le manque de cohésion au sein des équipes et un potentiel turnover élevé : les employé-es se détachent plus facilement de l'organisation. En revanche, une équipe hybride soudée est plus à même de relever des défis, de tirer parti de multiples points de vue et de créer un environnement de travail positif où tous les membres se sentent valorisés. Par conséquent, il ne s'agit pas seulement d'améliorer les interactions quotidiennes, mais aussi de créer les conditions pour que les collectifs de travail en THD s'épanouissent et atteignent leurs objectifs.

Renforcer la cohésion d'équipe dans les équipes hybrides

Encourager le dialogue

L'organisation de temps d'échange individuels et collectifs permettent de créer et de maintenir du lien. Les managers peuvent réserver une partie de leur semaine à des plages dédiées aux échanges en ligne pour que les personnes qui le souhaitent puisse se connecter et aborder les sujets qui leur tiennent à cœur.

Organiser des activités de team-building en ligne

Favoriser le lien grâce à des pauses café virtuelles où les membres de l'équipe peuvent discuter de sujets non liés au travail. Des séquences « quoi de neuf ? » lors desquelles les membres de l'équipes partagent un centre d'intérêt ou un hobby permettront de renforcer les liens.

Favoriser la collaboration entre les équipes

Associer les employé·es en présentiel avec une personne en distanciel pour gérer un projet ou une mission permet de faire tomber des barrières entre les deux groupes. On pensera aussi à des programmes de mentorat pour favoriser le sentiment d'appartenance et créer du lien au sein de l'équipe.

Célébrer les événements marquants et les réussites

Fêtez les anniversaires, les arrivées dans l'organisation ou les réussites collectives avec des cartes virtuelles, une mention lors qu'une réunion d'équipe ou avec une fête virtuelle qui réunit tous les membres de l'équipe. Les plateformes comme Slack ou Microsoft Teams permettent de valoriser les réussites et les avancées dans les projets.

S'appuyer sur les pratiques inclusives pour favoriser le sentiment d'appartenance

Appuyez-vous sur des outils de collaborations pour rendre les réunions hybrides le plus inclusives possibles (documents partagés, tableau blanc virtuel...). Faites en sorte que tous les membres de l'équipe aient accès aux mêmes informations et ressources, en distanciel comme en présentiel.

Rendre accessibles les temps informels

Organisez des temps informels auxquels tout le monde peut participer, en présentiel ou à distance. Prenez en compte les différents fuseaux horaires pour que tout le monde puisse se rendre disponible !

Recueillir du feedback et adapter les actions

Utilisez des sondages court pour recueillir des commentaires sur les activités de team building et les problématiques liées au THD, puis ajustez les initiatives futures en fonction de ce qui résonne le plus avec l'équipe. Consultez régulièrement les membres de l'équipe pour comprendre ce qu'ils pensent de la dynamique de groupe et améliorer l'inclusion et la cohésion.

Conclusion

Favoriser la cohésion au sein d'une équipe en THD est essentiel la motivation et la performance. En encourageant le dialogue et la collaboration entre les différentes équipes, les organisations pourront créer des liens entre les personnes travaillant en présentiel et celles en distanciel. Prendre en compte les feedbacks et adapter les actions permet de prendre en compte au mieux les différents besoins. La cohésion des équipes hybrides est une des clés pour dépasser l'isolement et le travail en silo, ce qui conduit à plus de performance et d'inclusion au sein des organisations.



Pour aller plus loin

- Cakar, M. E., & Karabeyoglu, K. (2022). Favoriser le travail d'équipe et la dynamique de l'équipe dans un modèle de travail hybride. Journal of Management Development, 41(4), 1-10. <https://doi.org/10.1108/cemj-12-2022-0277>
- Lee, C. H., & Kim, Y. J. (2024). Favoriser le rendement des équipes hybrides par un leadership inclusif. Journal of Organizational Behavior, 45(2), 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.joeb.2023.07.015>
- Wigert, B., & Agrawal, S. (2024). Comment augmenter la productivité dans les équipes hybrides. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/646949/boost-productivity-hybrid-teams.aspx>

Manager les dynamiques d'une équipe hybride

Indépendamment du lieu de travail, le fait de faire des points réguliers, de promouvoir une organisation du travail flexible et d'utiliser les outils numériques pour rassembler les collaborateurs et collaboratrices sont des actions clés pour construire des équipes soudées et performantes.



Introduction

Le management des dynamiques d'équipe dans les contextes de travail hybride et à distance (THD) présente des défis uniques, mais il offre également des opportunités en termes d'évolution, de collaboration et d'innovation. Cette fiche pratique a été pensée pour accompagner les managers et les membres de l'équipe à appréhender la complexité des dynamiques de groupes en THD. Elle présente des pratiques visant à faciliter des échanges constructifs et à promouvoir l'inclusion et le travail d'équipe. En mettant en œuvre ces pratiques, les équipes hybrides pourront créer du lien entre différents environnements de travail et faire en sorte que chaque membre de l'équipe se sentent soutenu-e et en mesure de contribuer au succès de l'équipe.

Comprendre les enjeux

Le succès des équipes hybrides dépend de la capacité des managers à appréhender les complexités des dynamiques de groupe en THD. Sans un management efficace, les équipes hybrides peuvent rencontrer des problèmes de communication ou un sentiment d'isolement qui auront des impacts négatifs sur les performances et le bien-être au travail. Les personnes en distanciel peuvent se sentir mises à l'écart, et leurs collègues en présentiel peuvent avoir du mal à comprendre leur situation.

Il est donc important que les organisations apprennent à gérer ces dynamiques, ce qui leur permettra de créer un environnement plus inclusif et efficient et d'améliorer les performances.

Manager les dynamiques d'une équipe hybride dans le THD

Promouvoir une communication claire et cohérente

Clarifiez les attentes en matière de communication en définissant des processus clairs et les outils appropriés pour chaque situation : Slack pour les échanges rapides, Zoom pour les réunions en ligne, les e-mails pour la gestion de projet... Rappelez les informations importantes pour que les employé·es en distanciel restent à jour sur les détails et les points d'attention importants dans chaque projet. Appuyez-vous sur les outils de communication asynchrone pour gérer les différents fuseaux horaires des équipes et faire en sorte que personne ne soit exclu·e en raison de difficultés de coordination.

Favoriser l'inclusion et l'équité

Évitez le favoritisme (même inconscient) envers les personnes travaillant en présentiel et faites en sorte que celles en télétravail aient les mêmes opportunités de contribuer aux réunions et aux prises de décision. Faites tourner les rôles pendant les réunions pour que tout le monde puisse faciliter les échanges et partager des informations. Utilisez des outils de collaboration en ligne comme les tableaux blancs digitaux. Traiter chaque groupe de façon juste et équitable aide à promouvoir une culture d'équipe inclusive.

Créez des opportunités d'échanger

Organisez des événements virtuels et encouragez les discussions informelles grâce à des espaces en ligne où les employé-es peuvent discuter de sujets sans rapport avec le travail. Les programmes de mentorat entre les employé-es en distanciel et en présentiel favorisent l'entraide et la cohésion d'équipe, limitant ainsi le risque d'isolement des personnes à distance.

Construire une culture interne basée sur la confiance

Fixez des objectifs collectifs pour mobiliser l'ensemble de l'équipe (que ce soit sur site ou à distance) vers un même but. Des points d'étapes réguliers entre les managers et les membres de l'équipe permet d'apporter un soutien et un coaching individualisé. Encouragez le fait de donner du feedback au sein de l'équipe pour identifier les difficultés propres à la dynamique d'équipe, la communication ou la charge de travail. En posant les bases d'un climat de confiance, les équipes se sentiront plus à même de partager des idées et de faire face aux problématiques qui pourraient émerger ponctuellement.

Identifier et résoudre les conflits potentiels

Prêtez attention aux signaux faibles comme les frustrations ou les malentendus entre les membres de l'équipe. Discutez des tensions lorsqu'elles émergent pour éviter qu'elles s'aggravent et déployez des méthodes de résolution de conflit. Proposer des formations sur l'empathie et la gestion de conflit peut aussi prévenir les tensions et promeut un climat d'entraide au sein de l'équipe.

Conclusion

Le management des équipes hybrides et la prise en compte des dynamiques spécifiques à cette organisation du travail nécessite des actions volontaires en matière de communication, d'inclusion et d'accompagnement. En déployant les actions présentées dans cette fiche, les équipes pourront créer des liens entre les employé·es travaillant à distance et celles et ceux travaillant en présentiel. Cela participe d'un climat de confiance et d'un environnement où chacun·e se sent valorisé·e.

Indépendamment du lieu de travail, le fait de faire des points réguliers, de promouvoir une organisation du travail flexible et d'utiliser les outils numériques pour rassembler les collaborateurs et collaboratrices sont des actions clés pour construire des équipes soudées et performantes.



Pour aller plus loin

- De Souza Santos, R., Grillo, W., Cabral, D., de Castro, C., Albuquerque, N., & França, C. (2024). Post-Pandemic Hybrid Work in Software Companies: Findings from an Industrial Case Study. arXiv preprint arXiv:2401.08922.
- Hu, X. E., Hinds, R., Valentine, M. A., & Bernstein, M. S. (2022). A "Distance Matters" Paradox: Facilitating Intra-Team Collaboration Can Harm Inter-Team Collaboration. arXiv preprint arXiv:2202.02484.
- Santos, R. E. de S., & Ralph, P. (2022). A Grounded Theory of Coordination in Remote-First and Hybrid Software Teams. arXiv preprint arXiv:2202.10445.
- Sporseem, T., & Moe, N. B. (2022). Coordination Strategies When Working from Anywhere: A Case Study of Two Agile Teams. arXiv preprint arXiv:2204.03978.

Préserver l'équilibre des temps de vie

“Encadrer la pratique du télétravail n’est pas seulement un enjeu d’équilibre des temps de vie mais garantit aussi l’égalité de traitement et l’inclusion des employé·es en distanciel.



Introduction

La pratique du télétravail permet plus de souplesse dans l'organisation quotidienne des équipes, mais elle floute aussi les frontières entre les sphères personnelles et professionnelles. Fixer des règles claires concernant la pratique du télétravail est nécessaire pour éviter les burnouts, maintenir la productivité et préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Cette fiche présente des bonnes pratiques pour permettre aux employé·es de définir ce qui relève du temps personnel et du temps professionnel.

Comprendre les enjeux

Une des principales problématiques du travail hybride et à distance (THD) est la perte de distinction et de séparation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les employé·es qui ne séparent pas (ou ne peuvent pas séparer) ces deux dimensions risquent d'être constamment mobilisé·es par le travail et de ne pas arriver à se couper du travail en fin de journée. De plus, les attentes en termes de disponibilité et les injonctions à être toujours joignable peuvent nourrir une culture d'entreprise où les employé·es se sentent dans l'obligation de répondre à des messages en dehors de leurs horaires de travail. Ces situations peuvent conduire à une moindre satisfaction au travail, voire à des burnouts. Le télétravail implique souvent de devoir gérer les interruptions par les membres de sa famille, ce qui complique la concentration et la productivité.

Étant donné ces situations complexes, il est nécessaire de promouvoir des modes de THD durables et inclusifs. En fixant des limites claires, en utilisant les outils numériques de façon responsable et en priorisant l'équilibre des temps de vie, les employeurs créeront des expériences de travail plus saines et équitables pour leurs employé·es.

Préserver l'équilibre des temps de vie

Encadrer la pratique du télétravail n'est pas seulement un enjeu d'équilibre des temps de vie mais garantit aussi l'égalité de traitement et l'inclusion des employé·es en distanciel. Les pratiques ci-dessous sont des leviers pour encadrer la pratique du télétravail et favoriser l'équilibre des temps de vie.

- **Formuler des règles concernant le THD** : définir des horaires de travail de façon précise est essentiel pour maintenir un bon équilibre de vie personnelle/professionnelle. Les employeurs ont la responsabilité de communiquer sur les plages horaires où les employé·es sont tenu·es d'être disponibles et lorsqu'ils et elles doivent se déconnecter. Le droit à la déconnexion doit être appliqué : il évite les attentes en dehors des heures de bureau et garantit que les employé·es bénéficient de suffisamment de temps de repos.

- **Répartir la charge de travail de façon équitable** : les managers doivent répartir la charge de travail de façon équitable et faire attention aux biais qui conduisent à croire que les personnes en distanciel sont moins impliquées. Les performances doivent être évaluées sur la base des résultats obtenus plutôt que sur le temps passé en ligne, pour garantir notamment que les employé-es travaillant à distance aient les mêmes opportunités en termes de progression de carrière.
- **Normaliser une organisation de travail flexibles pour les salarié-es aidant-es** : les personnes qui ont des responsabilités d'aidance (envers leurs parents ou d'autres membres de leur famille) ont besoin de pouvoir adapter leurs horaires de travail sans jugement. Les employeurs doivent normaliser les discussions autour des emplois du temps et faire en sorte que les employé-es en distanciel ne soient pas perçu-es comme moins impliqués-es ou efficaces (qu'ils et elles soient aidant-es ou pas).
- **Encourager le fait de faire des pauses régulièrement** : les employeurs ont la responsabilité de promouvoir le fait de faire des pauses régulièrement et de prendre soin de sa santé mentale. Il est aussi important, lorsque c'est possible, de séparer les espaces de travail des espaces de vie pour renforcer les limites entre les sphères personnelles et professionnelles.

En ancrant ces actions dans la culture de l'organisation, les employeurs favoriseront un environnement de travail plus sain et équilibré, dans lequel le bien-être personnel des employé-es sera préservé.

Conclusion

Préserver l'équilibre des temps de vie en THD est important à la fois pour la productivité et pour le bien-être personnel. Sans une séparation claire, les risques de stress, de burnout, et d'une moindre satisfaction au travail sont accrus. Les employeurs ont la responsabilité de garantir un environnement de travail sain en déployant des politiques et des formations appropriées. La création et le maintien d'une culture d'entreprise inclusive et durable passe par une répartition juste de la charge de travail, la garantie du droit à la déconnexion et la mise en place d'accommodations flexibles de l'organisation du travail.



Références

- Rizwan, M. N., & Sivasubramanian, C. (2022). Remote work and employee well-being: The blurred work-life boundaries. In Asian Journal of Management and Commerce, Vol. 3, Issue 1, pp. 137–146.
- Perry, S. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wan, M. (Maggie), Thompson, M. J., & The Author(s). (2023). Interruptions in Remote Work: a Resource-based Model of Work and Family Stress. In Journal of Business and Psychology, 38, 1023–1041. DOI: 10.1007/s10869-022-09842-y
- Ward van Zoonen, Anu Sivunen & Ronald E. Rice (2020) Boundary communication: how smartphone use after hours is associated with work-life conflict and organizational identification, Journal of Applied Communication Research, 48:3, 372-392, DOI: 10.1080/00909882.2020.1755050
- Eddleston K. A. & Mulki J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work-Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. In SAGE Journal, Vol. 42(3), 346-387. DOI: 10.1177/1059601115619548

Favoriser la cohésion sociale à l'ère du numérique

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : UpWORK (créée en 2015 à partir d'Elance)

Taille : 798 employé·es, 2022 freelance ou contractuel·les, avec des employé·es dans plus de 800 villes. (2021)

Localisation : États-Unis (San Francisco)

Secteur : Économie numérique

Contexte opérationnel

Upwork est une plateforme de travail en ligne qui met en relation des entreprises avec des freelances pour des projets à court ou long terme. La majorité des employé·es d'Upwork travaillent à domicile. L'entreprise a adopté un modèle de travail à distance bien avant que celui-ci ne devienne une tendance mondiale. En tant que plateforme dédiée au freelancing et au travail à distance, Upwork défend une méthode de travail flexible et décentralisée, qui se reflète également dans ses propres pratiques internes. Le travail à distance fait partie de la culture de l'entreprise depuis sa création en 1998, lorsqu'elle s'appelait encore « Elance ».

Selon Hayden Brown, Présidente et Directrice générale d'Upwork, la pandémie de COVID-19 a été une opportunité : « C'était vraiment le moment de dire : nous allons tirer parti des atouts de notre équipe, qui sait travailler à distance et le fait très bien », a-t-elle déclaré. « Et je vais m'appuyer sur ma marque en tant que nouvelle PDG pour mettre l'accent sur la communication, la clarté, la transparence, amplifier tout cela d'un seul coup et m'assurer que tout le monde entend ma voix et celle de notre équipe de direction. »

Problème et opportunité

L'entreprise dispose de deux sites pour la collaboration et la socialisation, et le télétravail est la principale pratique pour la plupart des membres de l'équipe. L'entreprise a développé une approche du travail favorable au télétravail, et les employé·es ont la possibilité de travailler depuis leur domicile ou de se rendre au bureau. Dans le *rapport Upwork Future Workforce Report 23*, les chiffres ont montré l'importance du télétravail pour les employé·es. De plus en plus de salarié·es souhaiteront avoir la possibilité de travailler à distance sinon à temps plein, mais le cadre d'une organisation plus flexible. Une étude menée en 2024¹ aux États-Unis montre que 12,7 % des salarié·es travaillent entièrement en distanciel, et que 30 % bénéficient d'un modèle hybride. Les expert·es prévoient que ces chiffres passeront respectivement à 30 % et 60-65 % dans dix ans.

Pour les employeurs, le télétravail pourrait être une option plus avantageuse et plus rentable, à condition que les managers prennent en compte le fait que les personnes travaillant à distance sont confrontées à des défis différents, tels que les décalages horaires, les

¹ <https://www.justworks.com/blog/future-of-remote-work-and-working-from-home>

malentendus liés à la communication par e-mail, qui peuvent accroître les risques d'erreurs de compréhension, ainsi que le risque de se sentir isolé·e. Mais du côté positif, les deux parties peuvent en tirer des avantages : les organisations économisent sur les coûts liés aux locaux et à l'immobilier, elles peuvent recruter des talents sur le marché mondial et diversifier leur main-d'œuvre. Pour les employé·es, les gains se traduisent par un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, moins de stress et un sentiment accru d'engagement.

Upwork développe actuellement un nouveau modèle : l'entreprise « *hub* ». Avec l'augmentation de la pratique du freelance par les jeunes générations, Upwork vise à intégrer la main-d'œuvre des entreprises avec des talents freelances externes. Dans ce modèle, la plupart des employé·es travaillent « dans le cloud », qu'il s'agisse d'employé·es de l'entreprise ou de freelances. Comment Upwork peut-elle maintenir le lien et favoriser une culture d'engagement et de fidélisation parmi les membres du « *hub* » et bénéficier de tous les avantages du travail à distance sans en subir les écueils ?

Ce qui a été fait

Upwork déploie plusieurs approches pour maintenir les liens sociaux et encourager la collaboration entre ses employé·es en télétravail. Mais l'état d'esprit est essentiel, et la confiance est primordiale : envers les employé·es, perçu·es comme des professionnel·les suffisamment engagé·es pour fournir ce que l'on attend d'elles et eux. Ensuite, il faut passer d'une approche axée sur le « temps passé au bureau » à une approche axée sur les résultats. Les équipes veulent de l'autonomie et de la flexibilité pour améliorer leur productivité.

Plusieurs actions ont été mises en place.

1. Créer des liens à l'aide d'outils de collaboration à distance (Slack, Zoom, Microsoft Teams...) pour participer à des activités de team building, socialiser et parler de sujets personnels afin d'éviter le sentiment de solitude et d'exclusion.
2. Favoriser une culture d'équipe solide, même en distanciel : c'est une démarche nécessaire pour favoriser le sentiment d'appartenance, encourager la collaboration et motiver les individus à surmonter leurs différences lorsque des problèmes surviennent. Si les dirigeant·es d'entreprise pouvaient penser que la culture d'entreprise se construisait uniquement entre les quatre murs d'un bureau, une enquête menée par Gartner en 2021 a révélé des résultats inattendus. Elle montre que plus de la moitié (53%) des personnes travaillant à distance et qui bénéficient d'une plus grande flexibilité en termes de lieu, d'horaires et de modalités de travail déclarent avoir un fort sentiment d'appartenance à la culture de leur entreprise. Les valeurs d'Upwork sont basées sur la confiance, l'encouragement à l'autonomie et à la collaboration, ainsi que sur la transparence et la communication ouverte.
3. Événements sociaux virtuels (jeux en ligne, quiz, discussions ouvertes).
4. Rituels d'équipe avec des réunions régulières pour discuter des projets en cours, mais aussi de la vie quotidienne, ainsi que des cafés virtuels.
5. Séminaires et événements en présentiel : l'entreprise fonctionne sur la base du télétravail, mais les réunions en présentiel permettent aux employé·es de créer des liens grâce à des ateliers collaboratifs, des sessions de team building ou des dîners de

groupe. Ces événements sont considérés comme très importants pour la cohésion du groupe.

6. Outils de gestion de projet et de collaboration tels que des plateformes collaboratives (Asana, Trello, Jira) pour développer la collaboration en ligne.

Upwork utilise plusieurs outils et méthodes pour mesurer la cohésion sociale et l'engagement de ses employé·es en télétravail, tels que des enquêtes de satisfaction, *l'Employee Net Promoter Score*, des outils de feedback en temps réel comme des sondages ponctuels ou encore l'analyse des interactions en ligne à partir des données des outils de gestion de projet. Upwork recueille des informations à partir de l'analyse du taux de participation aux événements sociaux en ligne et aux rituels des équipes, en plus des indicateurs classiques des ressources humaines tels que le taux de rétention et de *turnover* du personnel.

Résultats

En combinant ces méthodes, Upwork obtient une vue d'ensemble de la cohésion sociale au sein de l'entreprise et peut adapter ses pratiques afin de favoriser un meilleur environnement collaboratif.

Upwork n'a pas été officiellement certifiée « Great Place to Work », mais bénéficie d'une bonne réputation en termes de satisfaction des employé·es, grâce à son environnement flexible et au télétravail. L'entreprise est notée 4,2 sur 5 par le site Indeed, avec 437 avis et une note de 4,3 pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de 3,9 pour la gestion et la culture d'entreprise.

Les avis des employé·es sur des plateformes telles que Glassdoor sont généralement positifs. En 2023, l'entreprise avait une note de satisfaction des employé·es de 4,3/5 sur Glassdoor, avec des commentaires soulignant sa flexibilité, sa culture d'entreprise collaborative et l'engagement de sa direction.

L'entreprise développe le modèle de *hub*, reconnaissant, au moins aux États-Unis, l'essor du freelancing, en particulier chez les jeunes, puisque 60 % des freelances travaillent à distance et que les jeunes générations considèrent le freelancing comme une option de carrière viable. Dans ce modèle organisationnel, l'analyse des données RH est très importante pour accompagner les employé·es en distanciel et les maintenir motivé·es et engagé·es. L'importance des RH est soulignée dans une récente interview (2024) de Jessica Reeder, Directrice de l'efficacité organisationnelle à distance chez Upwork, qui estime être responsable de poser les bases d'une norme d'excellence pour le travail à distance afin qu'Upwork puisse offrir à ses employé·es la « meilleure expérience possible » en matière de travail à distance.

Références

<https://www.upwork.com/resources/remote-work-strategy>

<https://www.justworks.com/blog/future-of-remote-work-and-working-from-home>

<https://www.upwork.com/mc/documents/2023-impact-report.pdf>

<https://www.hr-brew.com/stories/2024/02/20/upwork-tapped-this-hr-pro-to-make-remote-work-best-in-class>