

# Nouveaux modes de travail et inclusion : un guide pratique pour réinventer les outils et les comportements inclusifs

7 Octobre 2022



## SEMAINE DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE ET INCLUSIVE

DU 3 AU 7 OCTOBRE 2022



*JUMP est l'entreprise sociale européenne qui a pour ambition de créer une société plus équitable et inclusive en travaillant avec les entreprises et les institutions pour atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et une juste représentation de la diversité*



**ASHOKA**

Everyone A Changemaker™

---

## VOS EXPERTES POUR CETTE SESSION



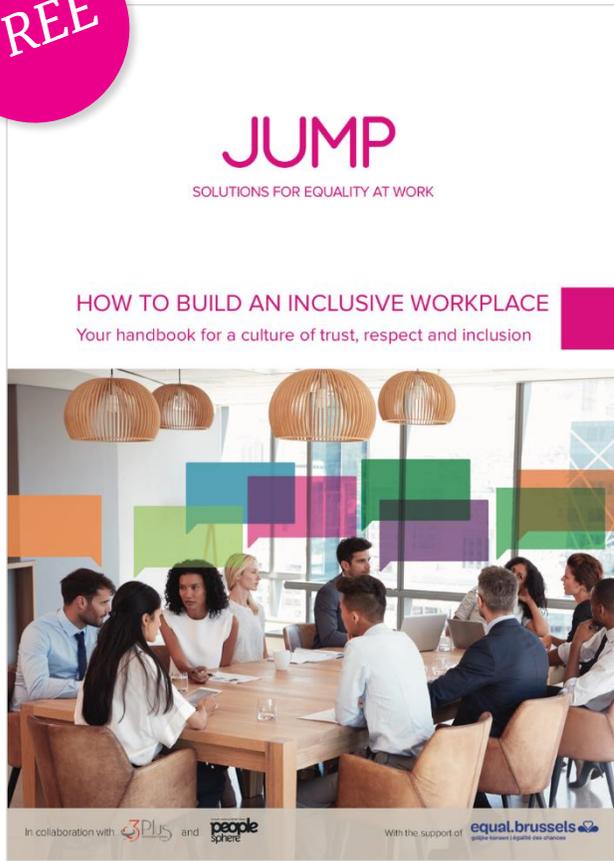
**Isabella LENARDUZZI**



**Christine CECIL**

# POURQUOI CE GUIDE ?

FREE



La diversité  
c'est ce qui vous rend **UNIQUE**

L'inclusion  
est un **ETAT D'ESPRIT**

Identité

Cognitif

Valorisé – Respecté  
**Appartenance** au groupe

Qui je suis

D'où je viens

Comment je  
pense

Comment je vois  
les choses

Être moi-même

Pouvoir partager  
mes idées

Être écouté

La diversité est un **FAIT**

L'inclusion est un **CHOIX**

---

# AGENDA



---

## NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL



Télétravail



Travail hybride



Travail agile



Metaverse

Etc...

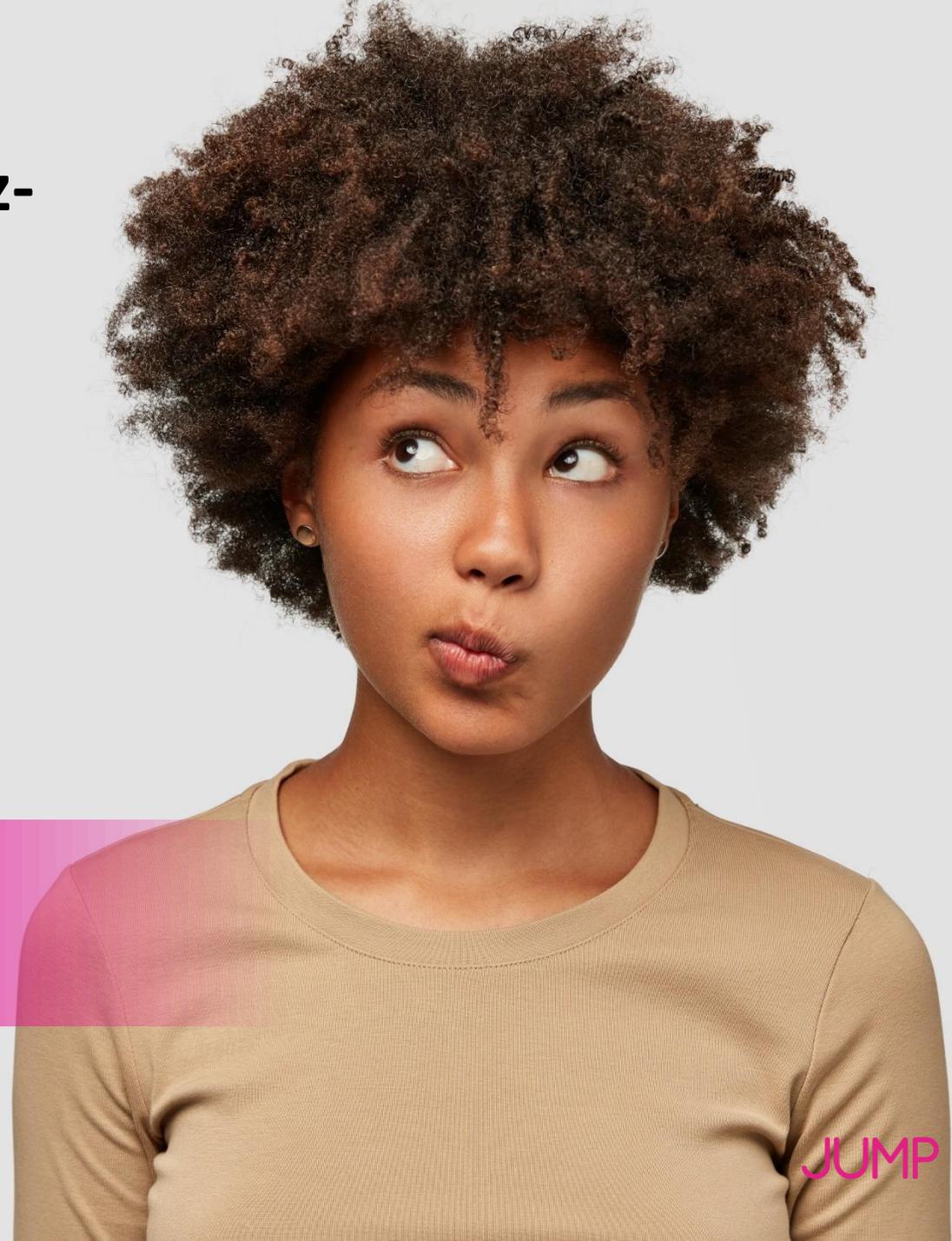
### Flexibilité au travail

- Lieu de travail
- Heures de travail
- Temps de travail
- Jours de travail
- ...

---

**Depuis la fin de la pandémie, avez-vous mis en place dans votre organisation un modèle de travail flexible ou hybride pour les travailleurs intellectuels?**

**Sondage**



---

# AGENDA

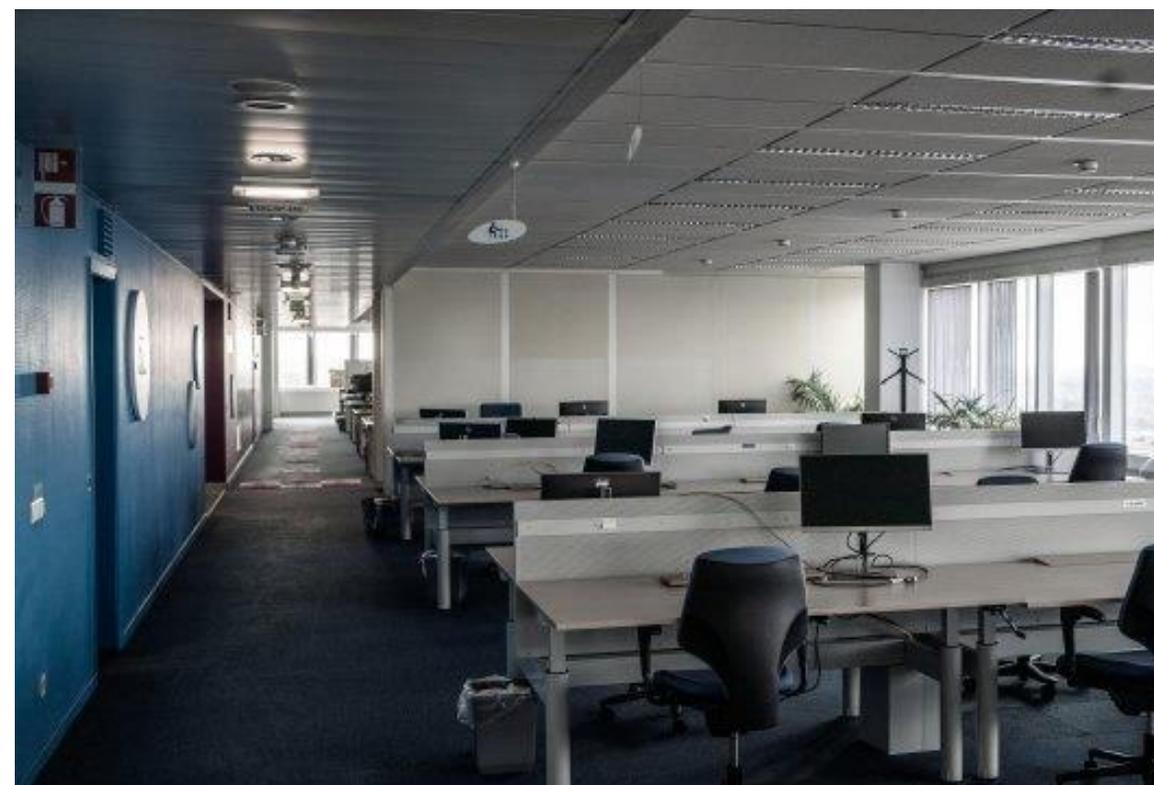
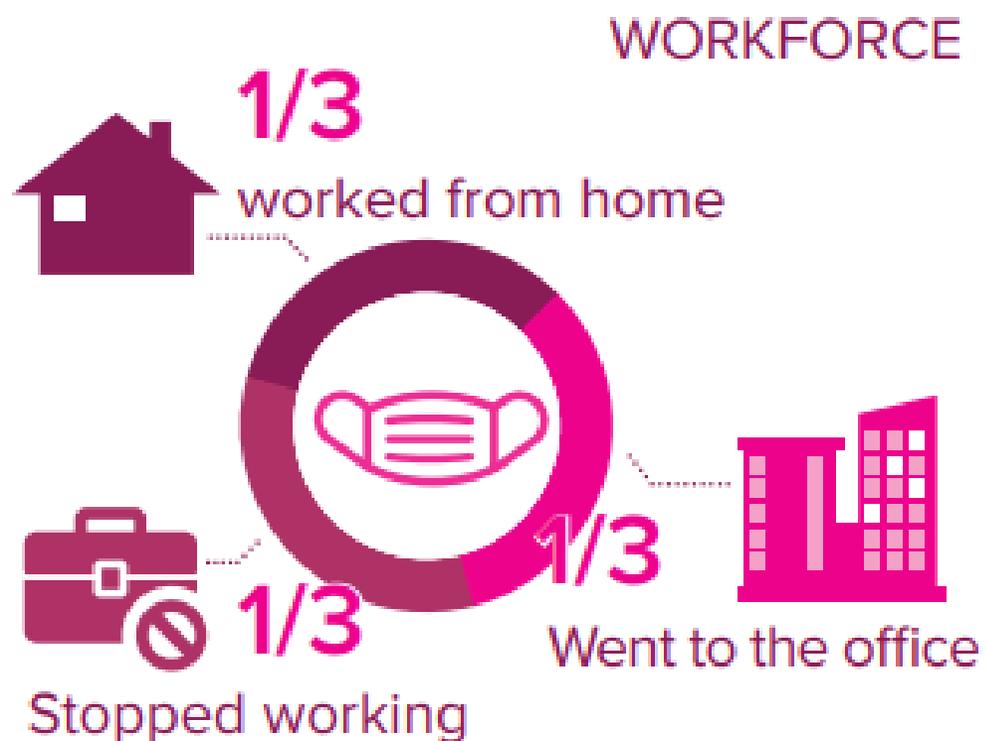


---

## AVANT LA PANDEMIE



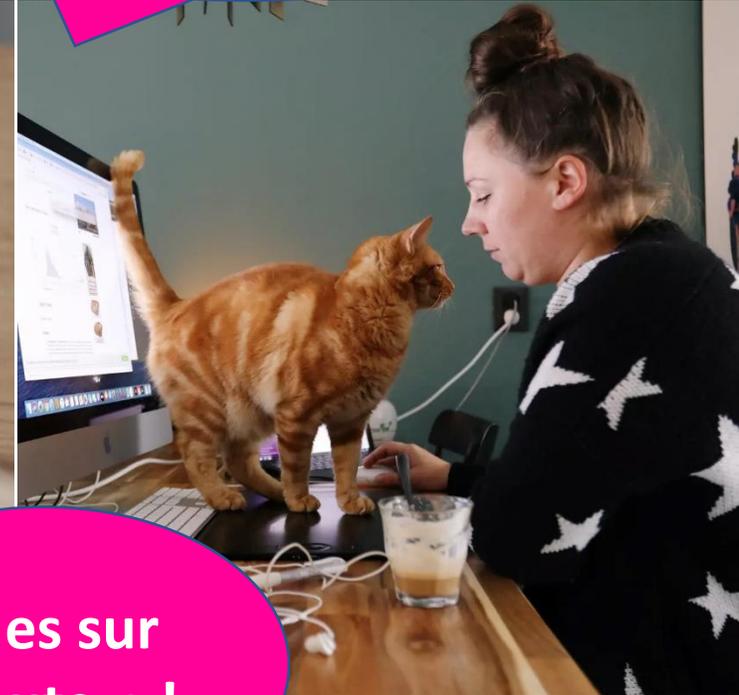
## Un tiers des travailleurs en France sont passés en télétravail



# LA PLUS GRANDE EXPÉRIMENTATION EN TERME DE MODE DE TRAVAIL

Comment on  
anime une  
formation en  
virtuel?

Dans un mois c'est  
fini et on sera de  
retour au bureau...



Tu es sur  
« mute » !

**Les frontières entre le pro et le perso  
deviennent beaucoup plus floues...**

## UN EFFET DE LOUPE SUR LES INÉGALITÉS FEMMES-HOMMES PRE-EXISTANTES



**58%** des femmes passent plus de deux heures à faire les tâches ménagères contre seulement **35%** des hommes



**40%** des mères d'enfants de moins de 16 ans passent plus de 4 heures supplémentaires par jour à s'occuper de leurs enfants, contre seulement **25%** des pères



**70%** des mères ont déclaré superviser le travail scolaire de leurs enfants quotidiennement, contre **32 %** des pères



**MAIS** seulement **25%** des femmes ont pu s'isoler pour travailler contre **47%** des hommes



## RESULTAT : DES INÉGALITÉS FEMMES-HOMMES EXACERBÉES

### Impact négatif sur leur travail et leur carrière

**51%** des femmes ont réduit leur temps de travail ou interrompu leur carrière – pour s’occuper des enfants ou du travail domestique, contre seulement **7%** des hommes (Belgique)

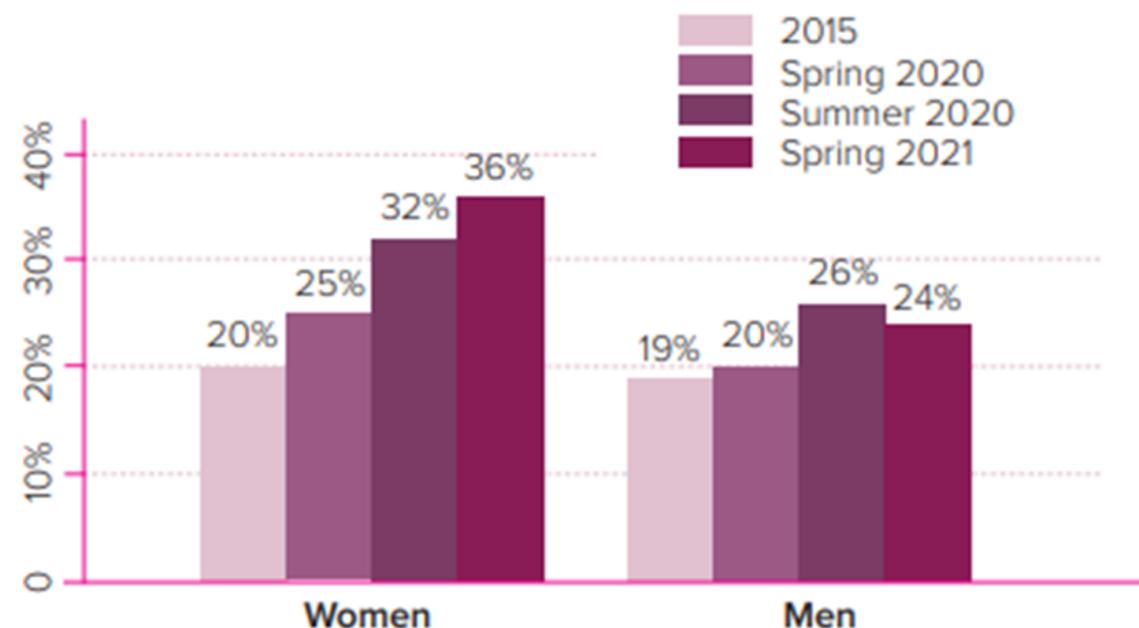
### Lutte pour l’égalité entre les femmes et les hommes :

**30 ans de perdus en 1 an de crise!**

(Présentation au Sénat de Dominique Joseph, Vice-Présidente de la Délégation aux droits des Femmes et à l’égalité)

### Equilibre vie perso/pro - Europe

% trop fatigué.e après le travail pour s’occuper de certaines tâches ménagères nécessaires



---

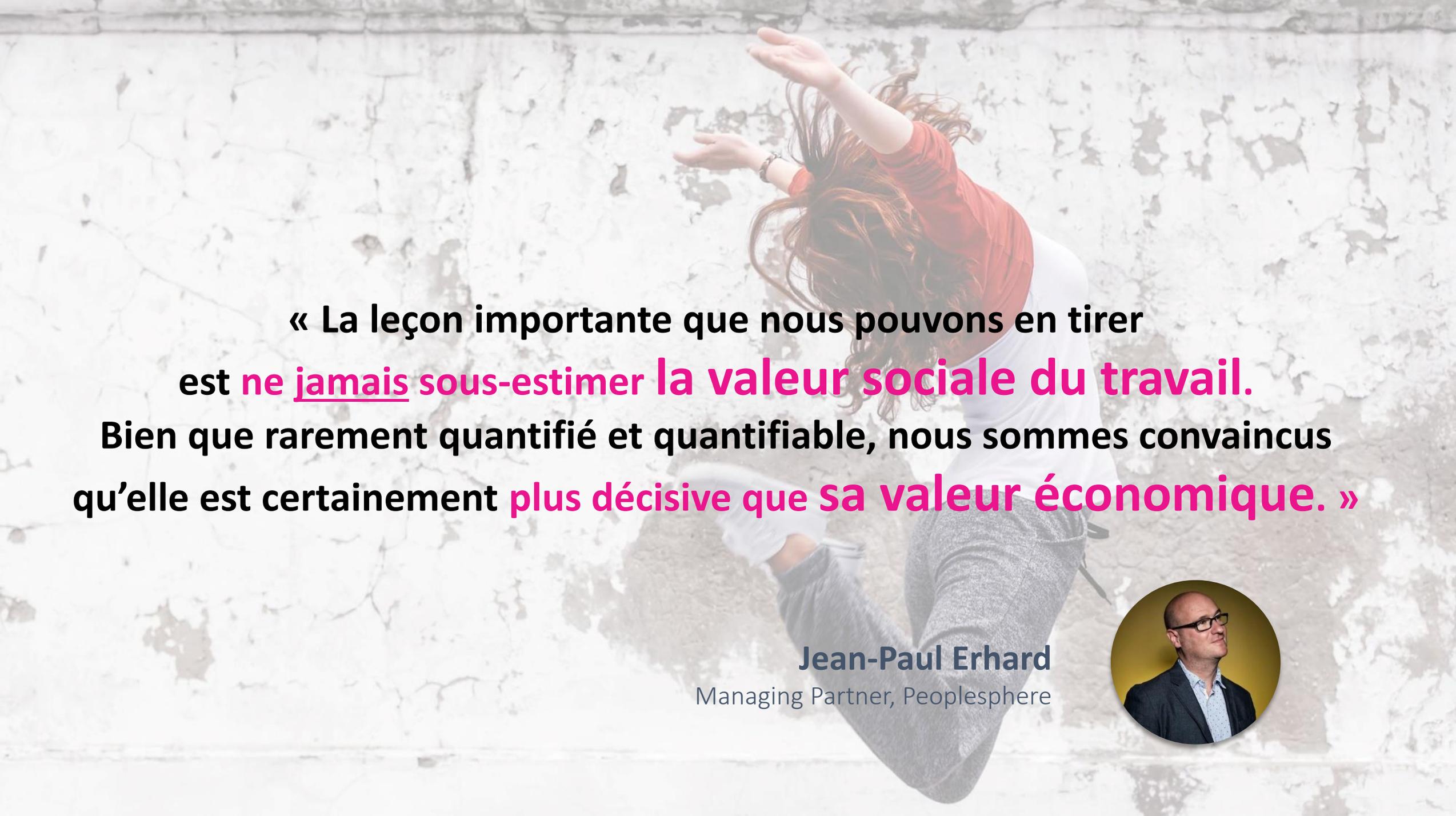
## SENTIMENT D'ISOLATION ET DE DECONNEXION VIS-À-VIS DE L'ENTREPRISE

**83%** des employés considèrent que la pandémie a eu un impact négatif sur leur sentiment d'appartenance à leur organisation

**95%** des Gen Z's et **93%** des Millenials ont éprouvé des difficultés avec le télétravail

- On-boarding difficile
- Sentiment de déconnexion vs l'entreprise
- Problèmes de connexion ou d'outils inadaptés





« La leçon importante que nous pouvons en tirer est **ne jamais sous-estimer la valeur sociale du travail.** Bien que rarement quantifié et quantifiable, nous sommes convaincus qu'elle est certainement **plus décisive que sa valeur économique.** »

**Jean-Paul Erhard**  
Managing Partner, Peoplesphere



## EVOLUTION DES ATTENTES VIS-A-VIS DU TRAVAIL

# La grande Démission... le "quiet quitting"...



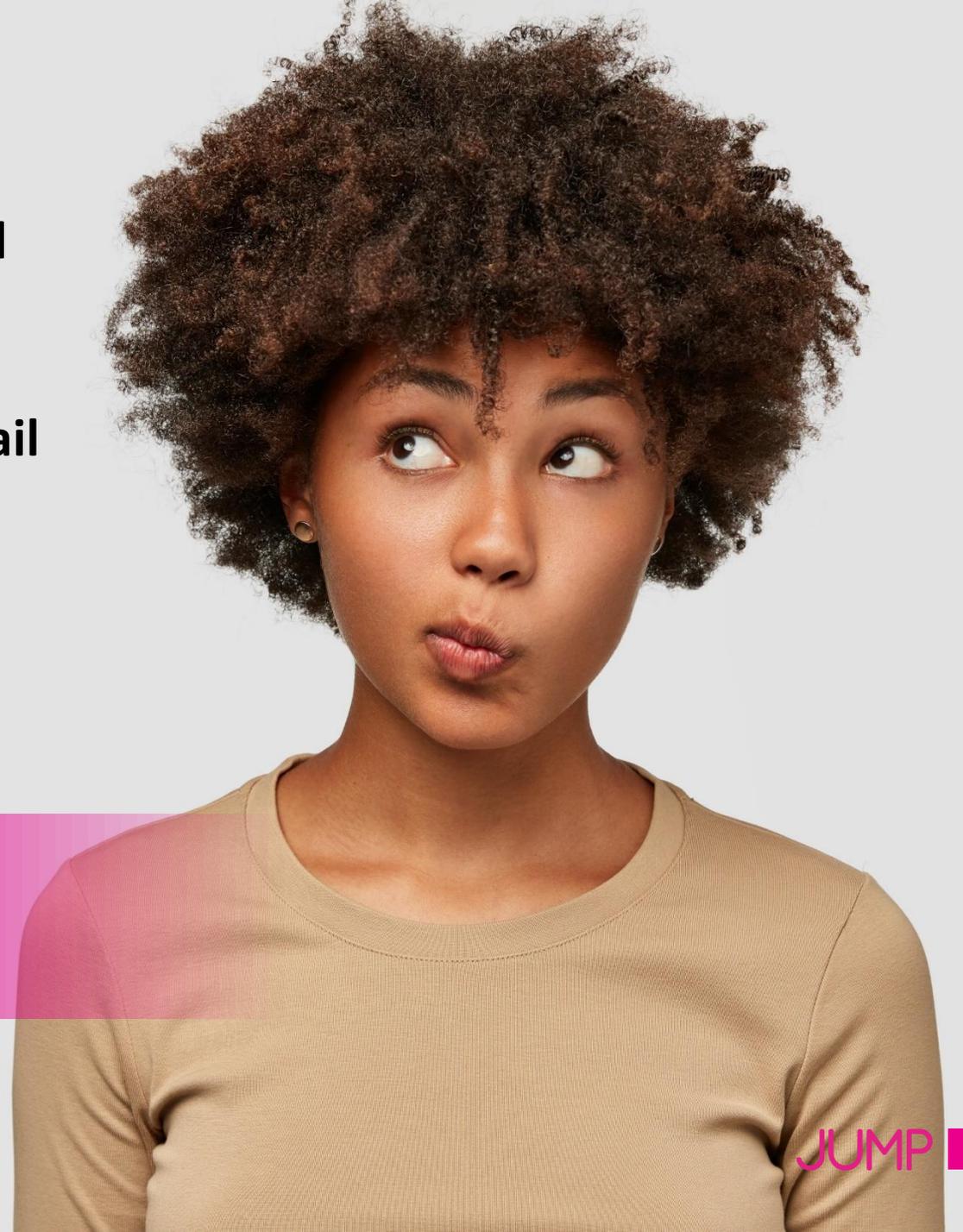
1/5 travailleurs prévoit de quitter son emploi en 2022

40% des jeunes Européen.nes prévoient de quitter leur travail dans les 12 mois

Paul Blow

- 
- **Est-ce que votre organisation a mesuré l'impact de la pandémie sur son personnel par un questionnaire?**
  - **Est-ce que votre organisation a sondé les attentes du personnel par rapport au travail flexible après la pandémie ?**
  - **Ont-ils fait une analyse détaillées selon le sexe, l'âge, la situation parentale, la fonction?**

# Sondage



---

# AGENDA

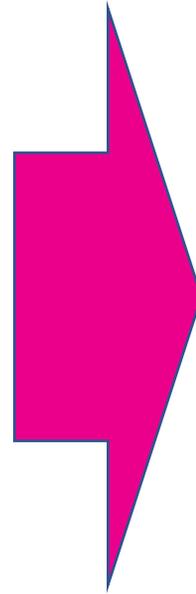


# LA FLEXIBILITE AU TRAVAIL EST INDISPENSABLE AUJOURD'HUI POUR ATTIRER ET RETENIR LE TALENT

**1/3** des employés disent que s'il ont leur demande de retourner au bureau à plein temps ils rechercheraient un autre emploi

**75%** des employés se sentent plus motivés s'ils ont la possibilité dans leur emploi de faire du télétravail

**MAIS tout le monde ne veut pas la même chose...**

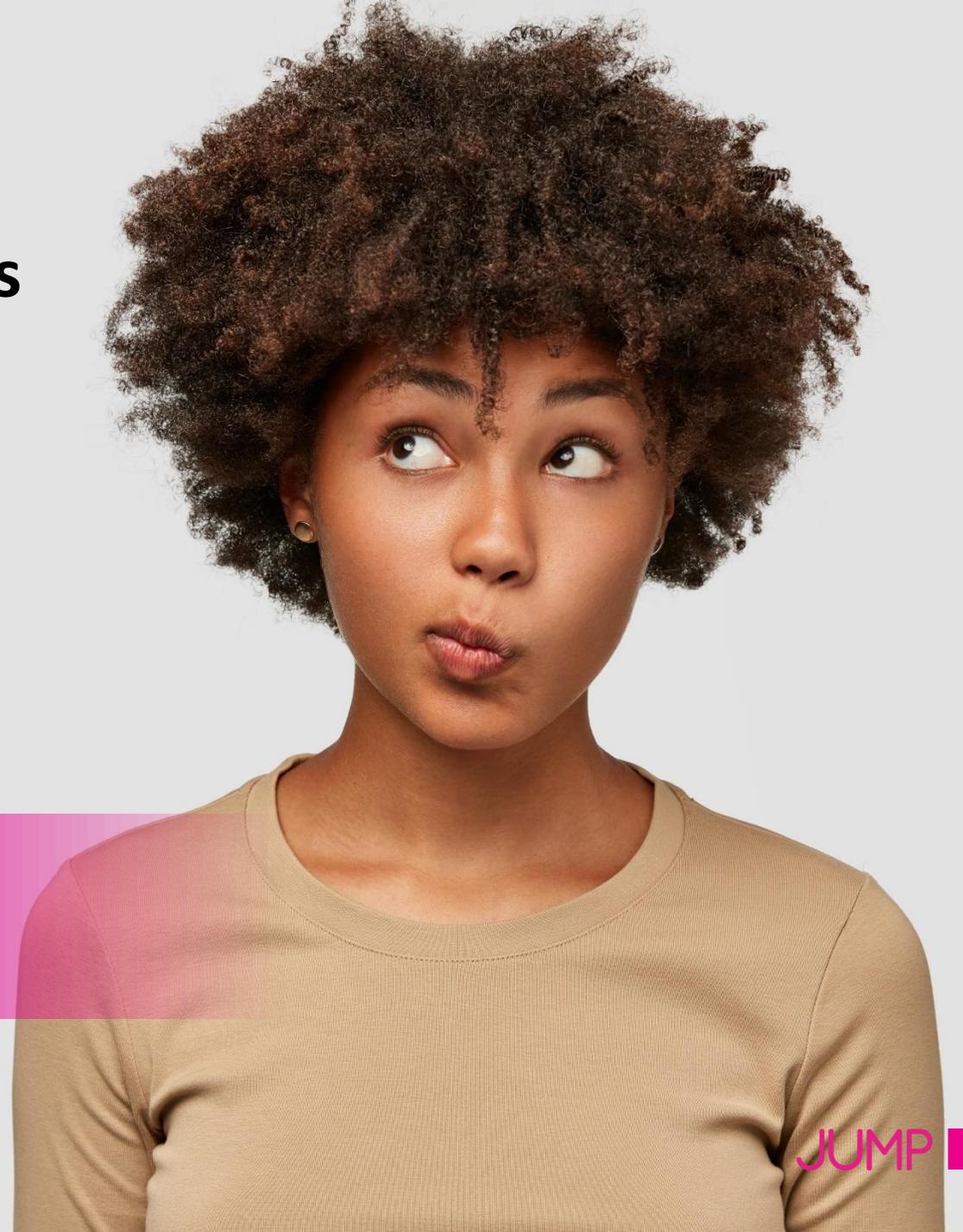


**Expérimentation des entreprises avec de nouveaux modes de travail flexibles – surtout le modèle hybride**

---

**Dans votre organisation, quelles sont les considérations principales prises en compte lors de la réflexion sur les nouvelles politiques de travail pour la flexibilité ou le mode hybride?**

**Sondage**



---

## ET L'INCLUSION DANS TOUT CELA ?



**La plupart des entreprises ne priorisent pas la  
Diversité & l'Inclusion dans leur réflexion sur le  
travail flexible...**

## RISQUE IMPORTANT POUR L'INCLUSION : UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DE POUVOIR



« Outsiders »  
en télétravail

« Insiders »  
au bureau

### Biais exacerbés

- Biais de proximité
- Disparités liées à la présence physique
- Préjugés liés à la flexibilité

« Loin des yeux, loin du cœur... »

---

## TELE-TRAVAIL – UN NOUVEAU VECTEUR D'INEGALITES AU TRAVAIL



Le télétravail – un **mécanisme d'auto-discrimination** pour les femmes et certains groupes sous-représentés...

... entre les femmes et les hommes



... entre les générations



... entre les cols blancs et les cols bleus

---

# DES VECUS DU TRAVAIL HYBRIDE TRES DIFFERENTS QUI NE PERMETTENT PAS UNE SOLUTION UNIQUE ET IDENTIQUE POUR TOUS

## Une journée dans la vie de Jeanne



---

# DES VECUS DU TRAVAIL HYBRIDE TRES DIFFERENTS QUI NE PERMETTENT PAS UNE SOLUTION UNIQUE ET IDENTIQUE POUR TOUS

## Une journée dans la vie de Juliette



---

## TRAVAIL HYBRIDE – DE NOMBREUX DEFIS POUR LES MANAGERS ET LES ORGANISATIONS EN TERME D'INCLUSION

- **Collaboration et travail en équipe hybride complexe. Impact sur l'innovation** – moins d'interaction et d'opportunité pour l'intelligence collective
- **Difficultés de coordination des équipes** – comment gérer les attentes d'autonomie et de flexibilité individuelles vs le besoin de fixer des règles et de rassembler les équipes au bureau de temps en temps
- **Formation et on-boarding des nouveaux inadaptés** - 54% des employés craignent l'absence en télétravail d'opportunités de développement ad'hoc et d'apprentissage « sur le terrain » auprès des pairs, des personnes avec plus d'expérience, des plus anciens...
- **Détérioration de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance** - 56% des télétravailleurs se sentent moins connectés à leur organisation et 64 % ont déclaré avoir des liens plus faibles avec leurs collègues
- **Impact sur la qualité de vie au travail et la santé mentale des équipes...**

---

# AGENDA



---

L'AVENIR DU TRAVAIL  
REVISITÉ

UNE OPPORTUNITÉ  
POUR Y INTÉGRER  
L'INCLUSION



# 5 AXES DE RÉFLEXION POUR DE NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL FLEXIBLES PLUS INCLUSIFS

## Mesurez pour assurer l'**EQUITE**

- Management par les résultats
- Approche mesurée de l'allocation des projets, des promotions...

## Renforcez la **CULTURE** d'entreprise pour l'inclusion

- Sécurité psychologique au travail
- Travail hybride mais événements collaboratifs et sociaux en présentiel

## Repensez les **SYSTEMES** pour la « personnalisation HR en masse »

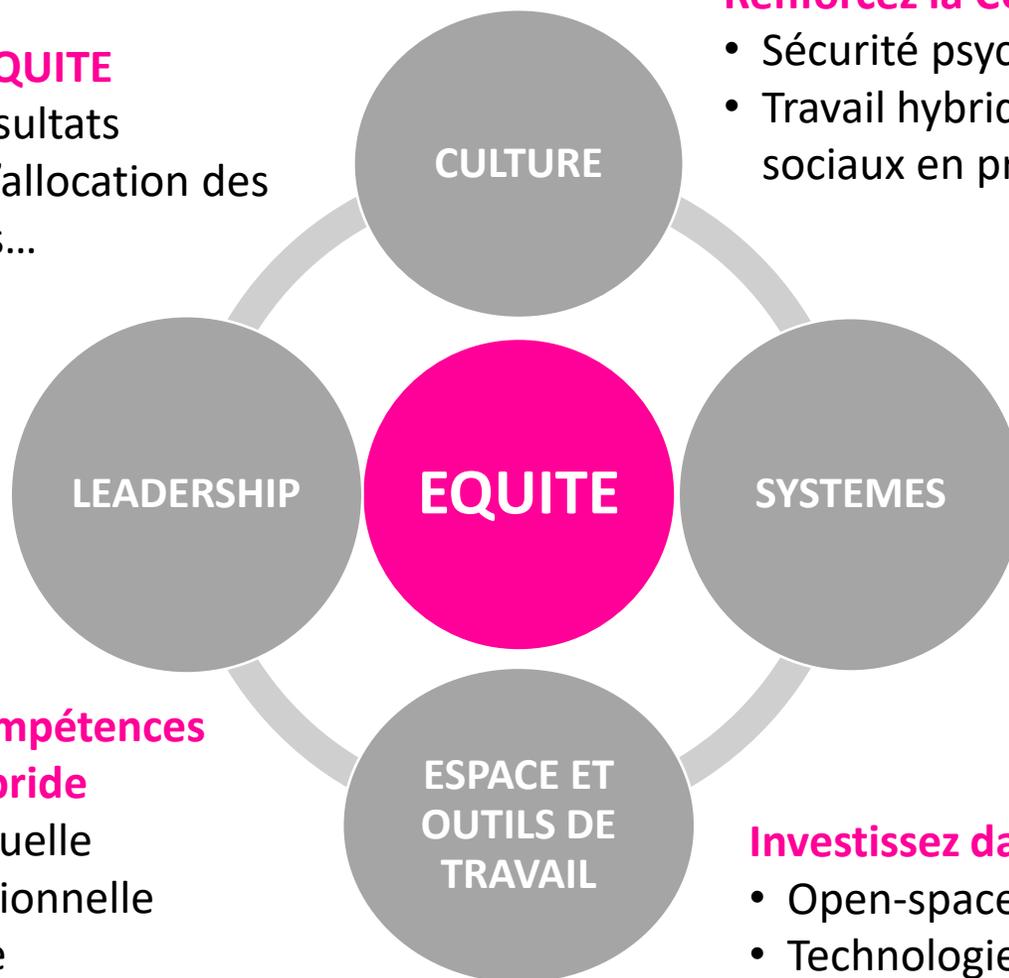
- Implication des employés et les managers dans les décisions
- Prise en compte des besoins différents de différents groupes de personnes

## Développez des compétences de **LEADERSHIP** hybride

- Collaboration virtuelle
- Intelligence émotionnelle
- Charisme en ligne

## Investissez dans vos **ESPACES ET OUTILS DE TRAVAIL**

- Open-space repensé pour le travail en virtuel
- Technologie adaptée pour tous + support

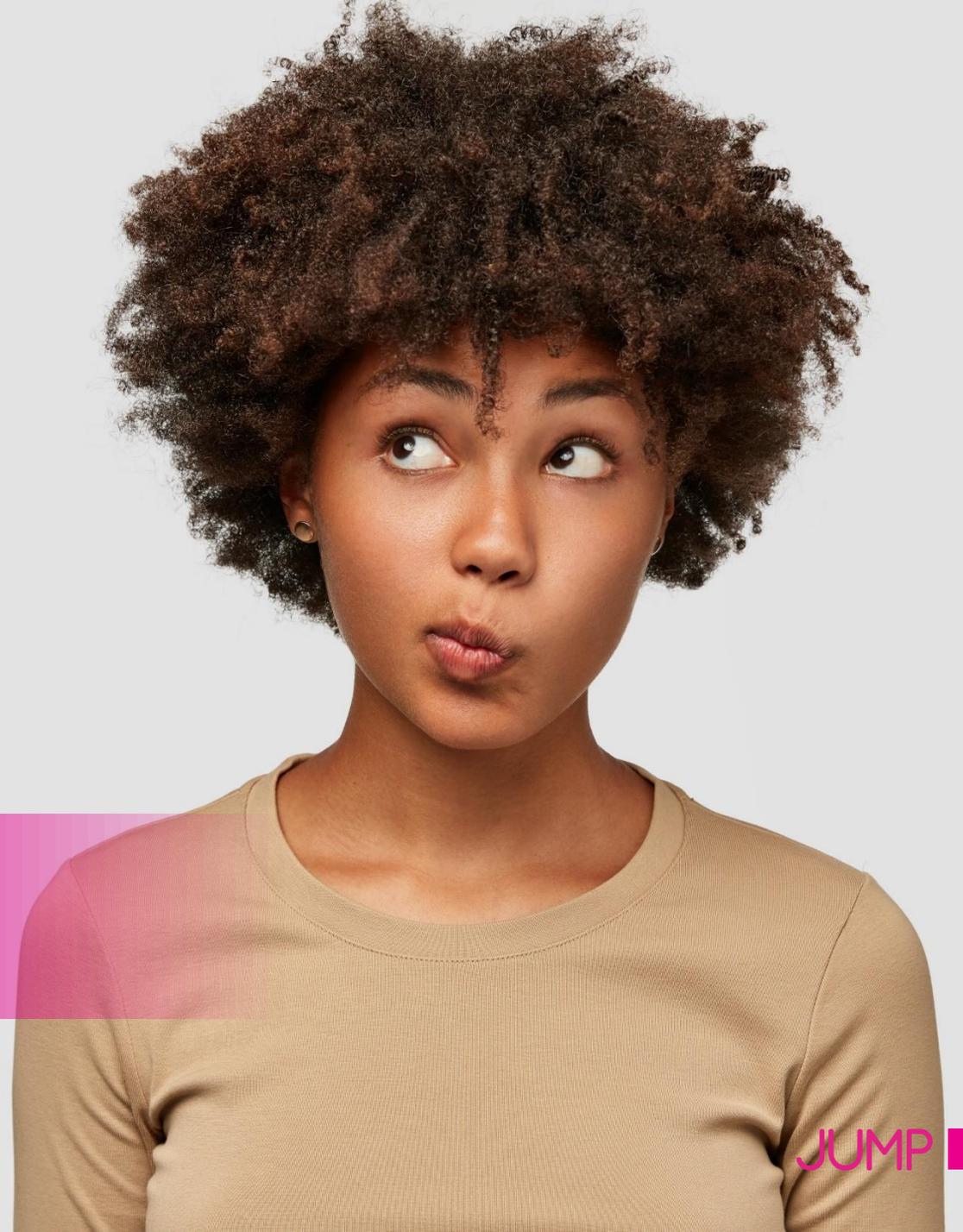


---

**Est-ce que vos politiques RH ont été révisées pour accompagner le travail flexible et/ou hybride?**

**Si votre entreprise a repensé votre environnement de travail en mode flexible, a-t-elle intégré une réflexion sur l'inclusion? A quel niveau ?**

**Sondage**

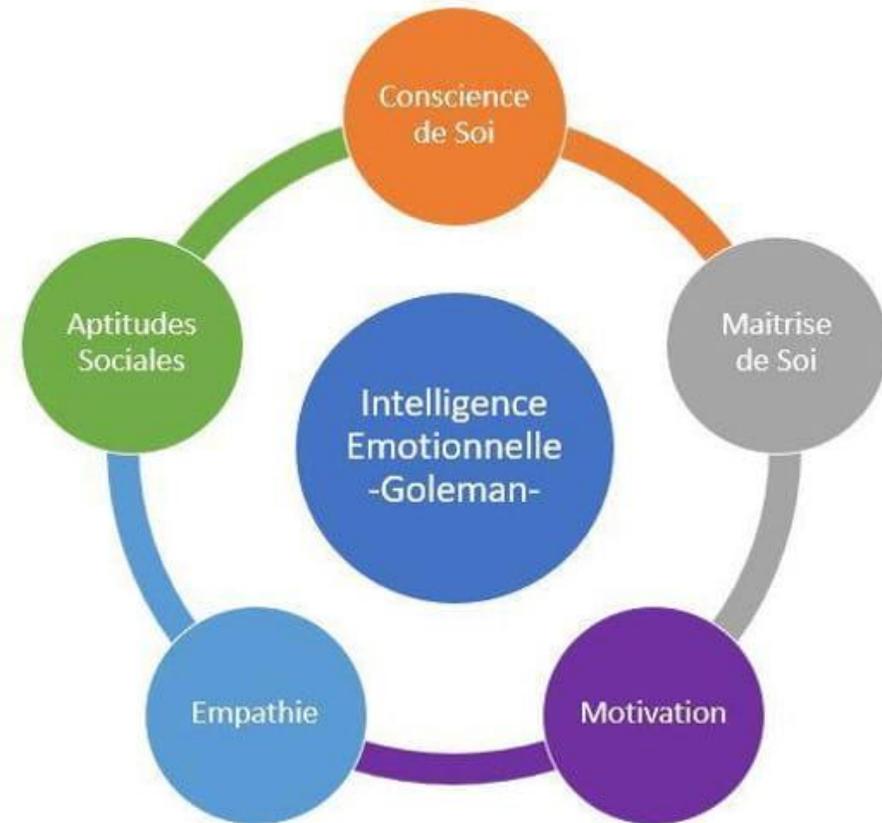




**REPENSEZ LA TECHNOLOGIE ET LES ESPACE DE TRAVAIL POUR PLUS D'INCLUSION**  
EXEMPLE DE GOOGLE

# FORMEZ LES MANAGERS – LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES HYBRIDES NÉCESSITE DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Atteindre les objectifs business **VS** Gérer la complexité des relations humaines



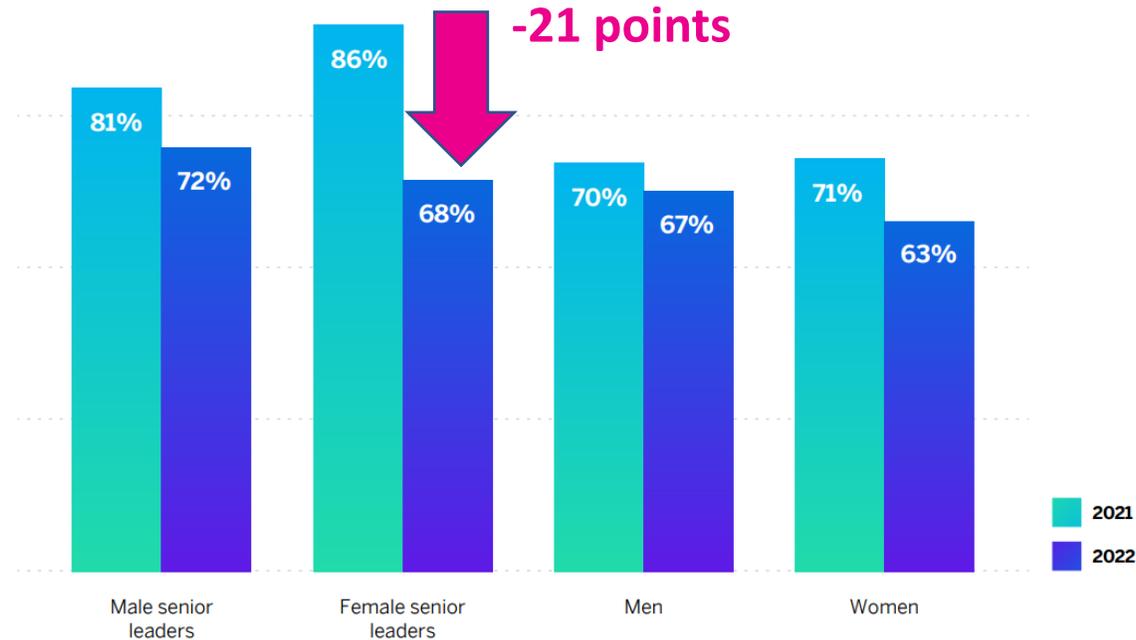
## REPENSEZ LES RÉUNIONS DE TRAVAIL HYBRIDE EN MODE INCLUSIF

- **Faites parler tout le monde**  
(tour de table, check-in, invitations à parler, facilitateur de réunion...)
- **Attention au biais de proximité** : plus équitable d'être tous en ligne vs hybride si cela n'impacte pas le résultat
- **Reprenez la main en cas de stéréotype**, interruption de parole, vol de l'idée d'autrui...
- **Caméra allumée** si petit groupe ou formation – prévenir à l'avance
- **Tâches logistiques** : à chacun son tour (pas les volontaires)
- **Programmez** les réunions en faisant attention à tous les agendas (si possible)
- **Soyez transparent.es** sur les décisions prises



## PREVENIR L'EXODE DES FEMMES...

**Analyse mondiale sur la rétention des employés**  
% de personnes qui ont l'intention de rester en poste



## QUELQUES CONSEILS POUR LES RETENIR

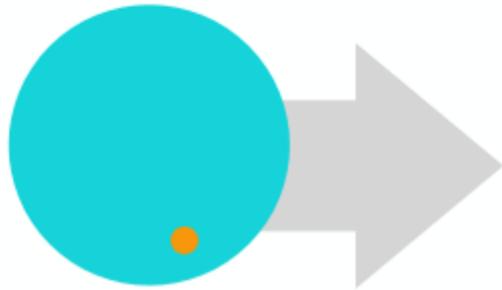
- Correction des écarts de rémunération
- Opportunités de croissance et promotion – vérifiez les biais
- Entretiens “Qu'est-ce qui vous fait rester ?”
- Conversations intentionnelles sur leurs besoins
- Soutien au bien-être
- Acceptez les “boomerangs”

---

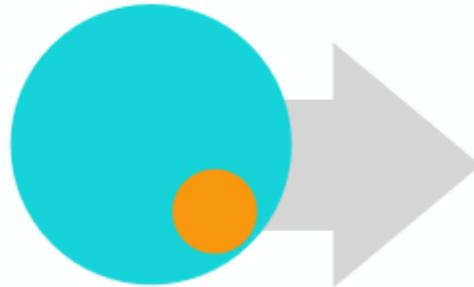
GESTION DE **L'EXPÉRIENCE** HUMAINE PLUTÔT QUE GESTION DES **RESSOURCES** HUMAINES



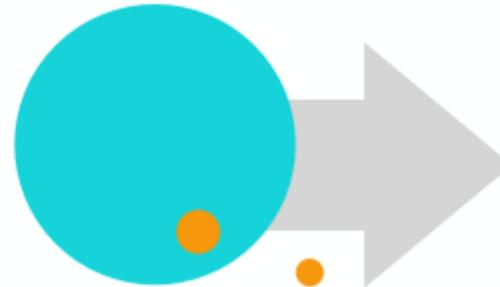
## IMPLIQUEZ VOS EMPLOYEES – ECOUTEZ LES GROUPES SOUS-REPRESENTÉS



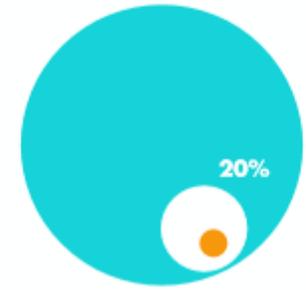
"Nous n'avons pas assez d'Oranges. Nous devons en recruter plus. "



" Les Oranges que nous avons recruté ne parviennent pas à avancer. Elles doivent manquer des compétences clés ou d'ambition "



« Nous perdons des Oranges! Mais pourquoi? Ajoutons une question sur la diversité dans notre enquête auprès du personnel »



" 80% de notre personnel pensent que nous faisons beaucoup en faveur de la diversité. On est bons! "

« Vous n'avez aucune idée de la culture que vous avez construite dans votre organisation tant que vous n'écoutez pas les personnes qui n'en font pas naturellement partie. »

CEO de Royal DMS

---

# UNE ASTUCE POUR L'INCLUSION: REPENSEZ VOS POLITIQUES HYBRIDES POUR LES MÈRES SOLO

## Concevoir les politiques RH de l'entreprise en prenant comme « cadre de référence » le quotidien d'une mère célibataire

- 25% des familles en mono-parental – 82% de mères solo vs 18% de pères solo
- Pas de place pour l'imprévu, pas de prise en compte dans les politiques “parentalité”
- Questionnement autour de l'approche du “sur-travail”, du “présentéisme” et “go the extra-mile”



Source : Laetitia Vitaud, autrice et expert du future du travail  
Welcome to the Jungle (2022)

---

## NOTRE CHECKLIST POUR RÉUSSIR L'INCLUSION DANS LE « NEW WAY OF WORK » - A DECOUVRIR DANS LE GUIDE

### ACTIONS POUR MANAGERS

- ✓ Soyez conscient que le télétravail impacte les personnes différemment selon leur profil ou personnalité – et **formez vous aux biais** auxquelles vous serez confrontés
- ✓ Créez une **sécurité psychologique** avec vos équipes hybrides
- ✓ Gérez les **réunions hybrides** pour plus d'inclusion
- ✓ Gérez les équipes de manière inclusive en tenant compte des **contraintes et des horaires spécifiques de chacun.e**
- ✓ Regroupez les équipes au bureau pour les moments d'innovation ou investissez dans des moyens de **stimuler la collaboration et l'innovation** inclusivement dans un monde hybride
- ✓ Investissez dans des **événements pour créer une culture d'entreprise inclusive** dans le monde hybride

---

## NOTRE CHECKLIST POUR RÉUSSIR L'INCLUSION DANS LE « NEW WAY OF WORK » - A DÉCOUVRIR DANS LE GUIDE

### ACTIONS POUR RESPONSABLES RH et D&I

- ✓ N'adoptez pas une approche « *one-size fits all* » au travail flexible – **impliquez vos employé.es dans les choix et les décisions, soyez à l'écoute et trouvez un moyen de l'adapter aux différents besoins**
- ✓ **Accompagnez et formez les managers** à l'inclusion dans la gestion d'équipe hybride – **Sensibilisez-les** pour atténuer les biais liés aux modèles de travail flexibles
- ✓ Repensez l'**apprentissage et le développement**, en particulier pour les nouveaux
- ✓ Mettez en place une **charte du télé-travail** définissant les règles ou bonnes pratiques
- ✓ Adaptez vos programmes de soutien D&I comme **les réseaux employés ou programmes de mentorat** au format hybride

---

## Discussion et échanges

**Quels sont les défis les plus importants dans votre organisation - du point de vue de l'inclusion?**

**Que faites vous pour assurer l'équité dans ces nouveaux modes de travail?**



## TELECHARGEZ NOTRE NOUVEAU GUIDE

### 「 Rethinking inclusion in the post pandemic world

*Your handbook for a culture of inclusion and gender balance in the new world of work*

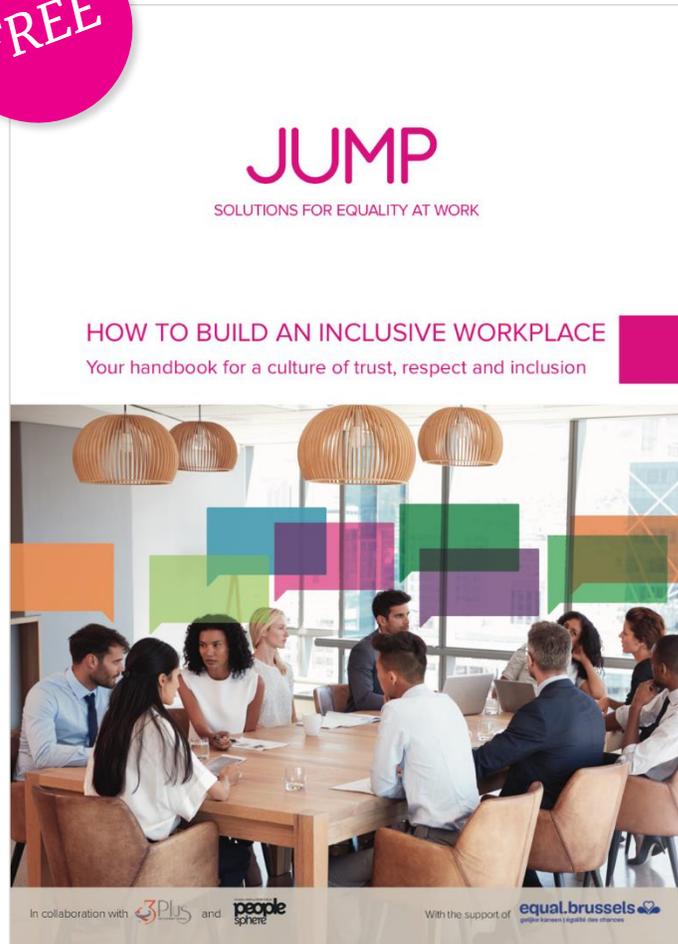


En cours de finalisation en anglais (draft)  
Sera disponible en français dans un mois

Contactez-nous si vous souhaitez y contribuer une bonne pratique:  
[christine.cecil@jump.eu.com](mailto:christine.cecil@jump.eu.com)

# TELECHARGEZ NOTRE GUIDE SUR L'INCLUSION (EN ANGLAIS)

FREE



[jump.eu.com/resources/inclusion](http://jump.eu.com/resources/inclusion)

DOWNLOAD THE HANDBOOK

## Un guide de 34 pages en anglais

Definitions, The Business Case, The role of unconscious bias,  
The notion of dominant culture, Key steps, Test yourself and your organisation.

# MERCI POUR VOTRE FEEDBACK

## Réponses sur lien dans le chat

### Nouveaux modes de travail et inclusion

Avec Isabella Lenarduzzi et Christine Cecil de JUMP - 07/10/2022  
Semaine de l'entreprise responsable et inclusive - MEDEF et AFMD

...

4. Évaluez les talents de présentation des expertes \*

1 = Insuffisant -> 5 = Excellent

1 2 3 4 5

5. Évaluez le contenu de la session \*

1 = Insuffisant -> 5 = Excellent

1 2 3 4 5



# JUMP

## SOLUTIONS FOR EQUITY AT WORK

## Be part of the community

Don't miss out the latest news on gender equity at work



[linkedin.com/groups/71498/](https://www.linkedin.com/groups/71498/)



[youtube.com/c/JUMPforEquality](https://www.youtube.com/c/JUMPforEquality)



[facebook.com/jumpequality](https://www.facebook.com/jumpequality)



[twitter.com/jumpequality](https://twitter.com/jumpequality)

## Merci pour votre participation !

Pour poursuivre la conversation inscrivez-vous à la Newsletter JUMP sur

[www.jump.eu.com](http://www.jump.eu.com)

## Connectez avec nous sur LinkedIn