Repenser l'inclusion dans le nouveau monde du travail

Votre guide en faveur de l'inclusivité et de l'égalité femmes-hommes dans le monde post-pandémique



Avec le soutien de :
Wallonie
Région îledeFrance
BRUSSELS CAPITAL-REGION
equal.brussels
BRUSSELS REGIONAL PUBLIC SERVICE
Beiersdorf

Ce guide a été développé avec le soutien de :

La Région wallonne

Wallonie

La Région Île de France

Région îledeFrance

La Région de Bruxelles-Capitale Equal.Brussels

BRUSSELS CAPITAL-REGION

equal.brussels
BRUSSELS REGIONAL PUBLIC SERVICE

Beiersdorf

Beiersdorf

Merci à nos partenaires :

Mouvement des Entreprises de France

people sphere

European Network for Women in Leadership

2GAP Gender & Governance Action Platform

The SHIFT

afmd Association Française des Managers de la Diversité

Éditrice : Isabella Lenarduzzi, , fondatrice et directrice de JUMP, Ashoka Fellow

Autrice : Christine Cecil, consultante, formatrice et actrice du changement en égalité professionnelle, diversité et inclusion

Avec la collaboration de : Victoria Hatem , Paul Lee Evans, Dorothy Dalton, Stéphanie Tinel, Salomé Trigano et Geneviève Smal

AVANT-PROPOS

En 2019, JUMP a publié un manuel intitulé "How to build an inclusive workplace", co-développé avec Dorothy Dalton, experte en diversité et inclusion de 3Plus International.

Ce manuel rappelle les définitions de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, explique comment gérer nos stéréotypes et nos biais pour ne pas discriminer (ou le moins possible), introduit le concept de la culture dominante dans nos organisations et indique les étapes clés pour construire une culture inclusive. Il fournit également des tests pour comprendre où vous en êtes dans vos comportements et où se situe votre entreprise. Il est disponible gratuitement sur notre site web (en anglais) : www.jump.eu.com/resources/inclusion

Et puis la pandémie est arrivée... pour tous les métiers de bureau, nous avons été obligé.es de découvrir de nouvelles façons de travailler et de nouveaux outils. Chez JUMP, comme pour beaucoup d'autres entreprises dans l'événementiel, la formation et la communication, nous avons dû complètement revoir notre modèle économique pour ne pas disparaitre. Nous n'avions plus besoin des mêmes compétences dans l'équipe pour pouvoir partager notre expertise DEI (Diversité, Equité, Inclusion) et notre façon de servir notre mission a profondément changé.

Très rapidement j'ai interpellé les institutions publiques, les médias et les entreprises sur l'absolue nécessité de mesurer l'impact de la pandémie sur les inégalités déjà présentes. Mesurer c'est révéler. Et on ne peut agir que quand on sait.

Au fur et à mesure que le temps passait, de nouveaux modes de travail se sont installés et de nouvelles

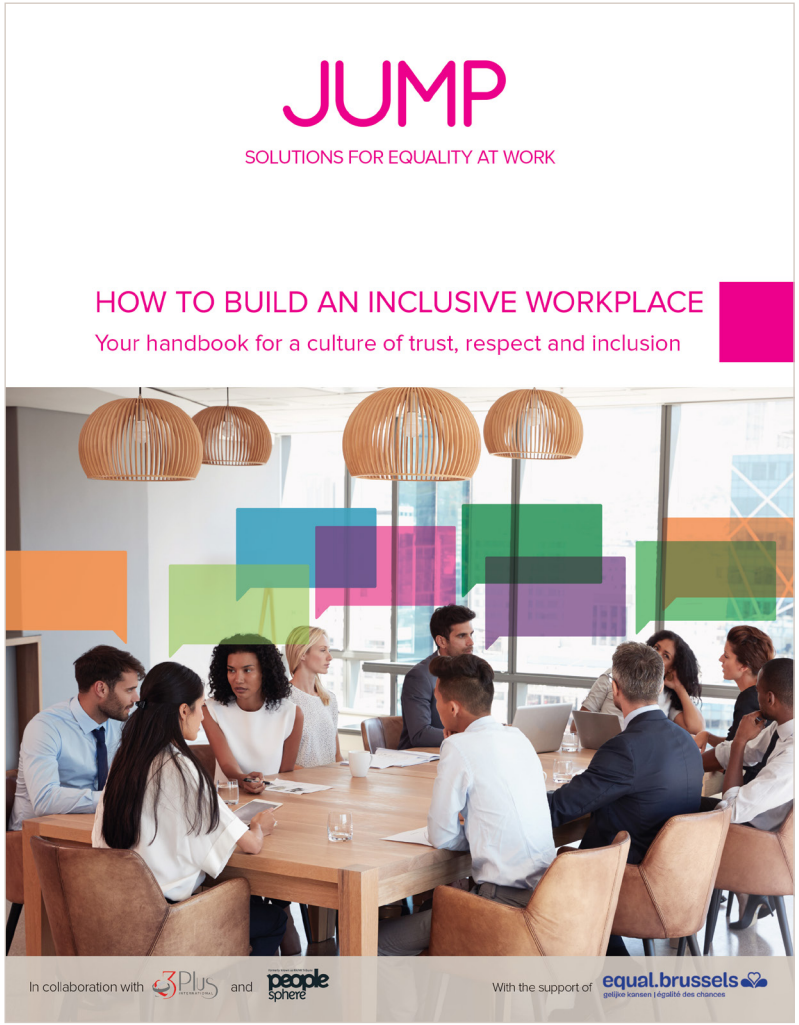
aspirations des employé·es sont apparues. Malheureusement dans la plupart des cas, l'inclusion n'a pas été au centre de la réflexion qui a conduit au choix des nouvelles règles et de leur mise en application. Et puis le marché du travail s'est tendu. Il est de plus en plus difficile de recruter, de garder mais aussi de motiver son personnel. Pour la première fois, les entreprises nous font part de leur sentiment d'urgence et de danger de ne plus avoir suffisamment de personnes pour garantir leur performance, voire leur survie. Le sujet de la mixité femmes/hommes, de la diversité et de l'inclusion revient en force pour essayer de trouver des réponses à ces nouveaux enjeux.

Pour aider à apporter des réponses et des outils, JUMP a décidé de rédiger un nouveau guide pratique à l'inclusion qui intègre les nouveaux modes de travail. Nous y avons travaillé pendant plus de deux ans et il a fallu toute l'intelligence et l'expérience de Christine Cecil pour parvenir à raconter les enjeux, synthétiser les outils disponibles et structurer nos recommandations. JUMP veut contribuer à une société plus équitable pour que l'égalité entre tous et toutes ne soit plus seulement une intention mais bien une réalité. Chaque manager et chaque entreprise a de nombreux leviers d'action pour réaliser cet objectif. C'est essentiel pour leur performance et c'est fondamental pour notre modèle de démocratie.

Merci à chacune et à chacun d'entre vous d'être nos allié·es dans la transformation humaniste de l'économie. Merci à nos partenaires de nous avoir donné la possibilité de consacrer du temps pour réaliser ce guide.



Isabella Lenarduzzi
Fondatrice de JUMP



www.jump.eu.com/resources/inclusion

Ce guide vise à comprendre l'impact des nouvelles méthodes de travail sur l'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité et l'inclusion, en fournissant des conseils sur la manière de gérer des équipes de manière inclusive et sans discrimination dans le monde professionnel post-Covid-19.

Avec ce guide, nous partageons :

- *Notre analyse de l'impact de la pandémie sur l'égalité professionnelle, la diversité et l'inclusion.*
- *Un aperçu de la nouvelle façon de travailler dans le monde post-pandémique et les risques pour les femmes et les autres groupes sous-représentés de ces nouveaux modèles de travail.*
- *Des conseils et des bonnes pratiques pour garantir qu'en tant que dirigeant·es, managers, responsables RH ou D&I, vous puissiez mieux intégrer l'inclusion dans les nouvelles pratiques de travail et dans la culture de votre organisation.*

INDEX

INTRODUCTION

Créer une culture inclusive dans votre organisation 8

- ☐ Pourquoi n'y sommes-nous pas encore arrivé·es ? 8
- ☐ Mettre l'accent sur l'équité pour atteindre l'égalité 12
- ☐ Tenir compte du prisme de l'intersectionnalité 14
- ☐ Comment réussir sa politique Diversité et Inclusion (D&I) ? 15
- ☐ Devenir allié·e pour accélérer la transformation culturelle 16
- ☐ Pourquoi ce guide ? 17

PARTIE 1

La pandémie a affecté les personnes très différemment 18

- ☐ La pandémie : la plus grande révolution dans la façon de travailler depuis des décennies 18
- ☐ Un effet "loupe" sur les inégalités de genre préexistantes 19
- ☐ Les frontières entre vie pro/vie perso s'estompent 22
- ☐ Une crise d'appartenance à son employeur 22
- ☐ Un phénomène inquiétant : le "quiet quitting" 23
- ☐ Un nouveau défi : la Grande Démission 24
- ☐ En résumé 25

PARTIE 2

Les nouveaux modes de travail sont-ils inclusifs ? 26

- La relance paritaire : un défi pour les pays et les organisations 26
- Le télétravail : un mode de travail devenu incontournable 27
- Un nouveau levier pour la diversité ? 29
- Les nouvelles dynamiques de pouvoir dans le lieu de travail hybride 30
- Une visibilité réduite pour les personnes qui choisissent le télétravail 30
- Un risque d'inégalités femmes-hommes renforcées 32
- Un fossé qui se creuse entre les générations 35
- La fracture du télétravail : cols blancs vs cols bleus 35
- Collaboration et travail d'équipe en péril 36
- Difficultés en matière de formation et de développement 36
- Détérioration de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance 37
- L'évolution complexe d'une approche collective vers une approche individuelle 38
- Des défis différents dans les institutions publiques 38
- L'inclusion au coeur de la réussite du nouveau mode de travail 39
- En résumé 39

PARTIE 3

Comment agir en faveur de l'inclusion dans le nouveau monde de travail ? 40

- L'avenir du travail sera la flexibilité 40
- Ce que les entreprises mettent en place 41
- L'approche JUMP pour de nouveaux modes de travail flexibles inclusifs 42
- Conseils pour les managers 50
- Conseils pour les responsables RH et D&I 58
- En résumé 64

POUR EN SAVOIR PLUS : RESSOURCES UTILES

Articles et livres de référence 66

LES RESSOURCES GRATUITES DE JUMP

JUMP vous propose des études, des rapports, des bonnes pratiques, des vidéos, des affiches, ... 72

EN RÉSUMÉ

INTRODUCTION : Pourquoi ce guide ?

Nous devons repenser l'inclusion dans le nouveau monde du travail pour éviter de perpétuer, voire de renforcer, les inégalités. Les entreprises doivent revoir leurs activités Diversité & Inclusion (D&I) pour s'assurer qu'elles continuent à promouvoir l'inclusion dans le contexte des modes de travail flexibles et hybrides.

Compte tenu des inégalités structurelles sur le lieu de travail et des constructions sociales qui impactent l'expérience des femmes et des groupes sous-représentés, il est essentiel de mesurer l'impact des nouvelles méthodes de travail sur chaque catégorie de personnes et d'adapter les outils pour s'assurer que tout le monde bénéficie des mêmes opportunités (équité) et pour assurer un environnement juste et respectueux (inclusion).

PARTIE 1 : La pandémie a affecté les personnes très différemment

La crise sanitaire a considérablement accéléré les transitions des modes organisationnels de travail qui étaient déjà à l'œuvre - le travail à distance, la flexibilité, la nécessité d'adapter les politiques de Ressources Humaines (RH) à chaque individu, ainsi que l'importance de la fidélisation. Nous avons réinventé notre façon de travailler et avons réalisé que le télétravail était possible pour beaucoup d'entre nous.

Si tout le monde a été touché par la pandémie en termes de bien-être, ce sont des catégories comme les femmes, les jeunes générations et d'autres groupes sous-représentés qui en ont le plus souffert. En effet, les inégalités qui existaient avant la pandémie ont été amplifiées pendant la crise. En raison des rôles sexués, le "retour à la maison" n'a pas eu la même signification et le même impact sur les femmes que sur les hommes. Pendant le confinement, les femmes ont perdu la liberté qu'elles avaient obtenue de longue lutte en sortant de chez elles pour aller au travail. Ce sont elles surtout qui ont assumé toutes les tâches traditionnellement féminines telles que la garde des enfants, le ménage, le suivi scolaire... Cela a eu un impact négatif sur leur santé mentale, et beaucoup ont dû diminuer leur temps de travail ou même arrêter de travailler.

Après plusieurs vagues de confinement, de nombreuses personnes se sont senties déconnectées de leur entreprise, et cette démotivation perdure. Les entreprises sont désormais confrontées à une crise des talents, à des départs d'employé·es qui cherchent plus de sens ou moins de contraintes. Cela se traduit à travers de nombreux nouveaux concepts comme " la Grande Démission" (the Great Resignation), "la Grande Rupture" des femmes (the Great Break-Up), ou "le Désengagement" des jeunes générations (the Quiet Quitting) ...

Partie 2 : Les nouveaux modes de travail sont-ils inclusifs ?

Les plus grands risques pour l'inclusion sont les dynamiques de pouvoir liées aux nouveaux modes de travail. La transition vers le travail hybride et à distance crée de nouvelles sources d'inégalité. Il y a ceux et celles qui choisissent de venir au bureau, il y a les autres qui travaillent d'ailleurs. Puis, il y en a qui n'ont pas le choix et doivent être sur leur lieu de travail en raison de la nature de leur fonction.
Les préjugés, comme le biais de proximité ou la stigmatisation de la flexibilité, impliquent que les personnes qui choisissent d'être au bureau seront inconsciemment favorisées. Leur travail est davantage valorisé car il est

plus visible, indépendamment des mesures objectives de performance. Les employé·es travaillant à distance sont de facto exclu·es des réunions importantes ou passent inaperçu·es lors des réunions en ligne. Les personnes au bureau ont un accès informel aux top management, bavardent à la machine à café et se constituent des réseaux d'où une meilleure visibilité et des opportunités de carrière. Par ailleurs, d'autres sont avantagé·es grâce à une meilleure technologie ou un espace à soi pour travailler (souvent les plus âgé·es, les dirigeant·es ou les plus aisé·es financièrement)

Ce sont généralement ceux ou celles qui étaient déjà des "outsiders" avant la pandémie, telles que les femmes, les minorités, les personnes handicapées ou âgées, qui choisiront de travailler à domicile. Le danger est grand qu'elles deviennent ainsi encore plus sous-représentées au bureau, avec une visibilité réduite et un impact négatif sur leur carrière.

Si l'équité et l'inclusion ne sont pas intégrées dans les politiques et les nouvelles pratiques de travail, il existe des risques considérables d'aggraver les inégalités existantes.

Partie 3 - Comment agir en faveur de l'inclusion dans le nouveau monde de travail ?

Les entreprises ont une occasion unique de s'attaquer aux inégalités et d'intégrer l'inclusion dans leurs nouvelles organisations du travail.
Pour y parvenir, nous proposons 5 axes :

1. Mesurer les inégalités pour mettre en place des **actions d'équité**
2. Développer des compétences de **leadership hybride**
3. Renforcer l'aspect inclusif de la culture d'entreprise et promouvoir **la sécurité psychologique**
4. Repenser les systèmes et **ajuster les processus RH** aux situations personnelles
5. Investir dans la **technologie et la conception d'espaces de travail inclusifs**

Faire en sorte que la nouvelle façon de travailler soit inclusive sera complexe. Les entreprises doivent tendre à garantir l'égalité d'accès aux opportunités, quelle que soit la façon de travailler (virtuelle ou présentielle). Elles devront également essayer de répondre aux besoins individuels en matière de conciliation des temps de vie. Il est donc essentiel d'écouter, de prendre en compte les différents besoins et de construire le changement en collaboration avec le personnel plutôt que de le leur imposer.

De nouvelles compétences seront essentielles pour réussir. Il sera important de soutenir et de former les managers, ainsi que les responsables RH et D&I. Vous trouverez à la fin du guide une liste de conseils pratiques pour vous y aider.

Les entreprises sont confrontées à un choix classique entre risque et récompense. Grâce au travail hybride, elles pourront offrir plus de flexibilité et un meilleur équilibre pro/perso adapté à chaque situation personnelle. Cela peut avoir un impact extrêmement positif sur la motivation des employé·es, ainsi que sur les résultats de l'entreprise. Cependant, le travail hybride peut également créer une inégalité de traitement et amplifier les dynamiques de groupes "insiders" vs "outsiders", au détriment de l'inclusion. **Avec une approche D&I volontaire intégrée à la réflexion sur les nouveaux modes de travail, les entreprises pourront s'assurer que les avantages l'emportent sur les risques.**

INTRODUCTION

Créer une culture inclusive dans votre organisation

Il n'est plus nécessaire comme auparavent de convaincre les dirigant·es de l'impact de la diversité et de l'inclusion sur le performance. Lorsque nous avons rédigé le guide JUMP "How to build an inclusive workplace" en 2019, les discussions étaient encore très orientées sur les raisons pour lesquelles ce sujet était stratégique. D'innombrables études ont prouvé la corrélation entre la diversité, la mixité femmes-hommes et la performance des entreprises.

Quatre ans plus tard, le nombre d'entreprises qui en ont fait un sujet stratégique a considérablement augmenté. Désormais la pression est plus forte pour être exemplaire et pour contribuer positivement aux ODD (objectifs de développement durables des Nations Unies).

Aujourd'hui, les entreprises ont plus que jamais besoin de l'innovation que la diversité peut apporter ainsi que de l'agilité et de la flexibilité pour prospérer dans le monde VUCA.[1] Des sujets, tels que le bien-être et l'engagement des employé·es, ont été propulsés en tête de liste des priorités. Les mouvements «#MeToo» et «Black Lives Matter» ont renforcé la nécessité de revoir les pratiques managériales et la culture de l'entreprise. **Dans de nombreuses entreprises, on est enfin passé du "pourquoi" au "comment".**

Pourquoi n'y sommes-nous pas encore arrivé·es ?

La transformation culturelle est lente, et les bonnes intentions ne suffisent pas pour lever les obstacles et inégalités toujours présents. Malgré les investissements dans les initiatives de diversité et d'inclusion, nous constatons un décalage entre les déclarations et les résultats. Nombreux dirigeant·es reconnaissent l'importance d'une culture inclusive, mais ils·elles sont confronté·es à la difficulté d'en faire une priorité en raison de la nécessité de fournir des résultats dans un environnement de plus en plus complexe et imprévisible. Cela génère des frustrations et une certaine dose de découragement ("gender fatigue", " diversity fatigue").

Les stéréotypes et les biais inconscients restent l'un des principaux obstacles à l'inclusion. Les biais sont des automatismes cognitifs qui agissent comme des filtres que nous apposons sur les informations à notre disposition. De ce fait, nos décisions peuvent être erronées ou injustes, ce qui peut nous conduire à favoriser ou à discriminer une personne ou une catégorie d'individus – que ce soit de façon consciente ou inconsciente.



Définitions

LA DIVERSITÉ EST UN FAIT

La diversité est l'ensemble des attributs qui nous rendent uniques, avec des facteurs visibles tels que le sexe, l'âge, l'origine ethnique et l'aptitude physique, ou invisibles comme la diversité cognitive, les origines culturelles, l'éducation, le milieu socio-économique, l'orientation sexuelle, la religion ou les croyances. La diversité au travail représente la variété des profils humains existants au sein du personnel.

L'INCLUSION EST UN CHOIX

L'inclusion est la volonté et la capacité à reconnaitre, valoriser et capitaliser sur tous les aspects de nos différences. Un milieu de travail inclusif crée une culture d'appartenance et de respect en invitant activement la participation de chacun·e et en valorisant la contribution de toutes et tous.

[1] VUCA : Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. En français: Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté



LES BIAIS ET LES STEREOTYPES : L'ENGRENAGE VERS LA DISCRIMINATION

Les **BIAIS** sont des schémas de pensées automatiques qui nous amènent à former des inclinaisons ou préjugés envers une personne ou un groupe. Ils peuvent être positifs ou négatifs. Ils ne sont pas nécessairement fondés sur des faits justes et raisonnés.
Les **STÉRÉOTYPES** sont des croyances généralisées à propos d'un groupe de personnes sur la base de caractéristiques communes. Les biais peuvent créer un stéréotype ou provenir d'un stéréotype, mais pas nécessairement.

Les tests de "Harvard Implicit Association" montrent que les stéréotypes de genre existent dans tous les pays. Lorsque les gens font le test d'association entre genre et carrière/famille, il en ressort de fortes associations entre les concepts "féminin" et "famille", et entre "masculin" et "carrière" - et ceci pour les femmes comme pour les hommes.[2]

La science des "biais implicites" démontre comment ces pensées vont former notre perception d'une personne ou d'un groupe social et peuvent influencer notre prise de décision et notre comportement à leur encontre. Les normes genrées et les associations qui en découlent, vont ainsi conduire inconsciemment à des comportements discriminatoires, comme illustré dans les exemples ci-dessous.

[2] Blindspot: Hidden Biases of Good People. Mahzarin Banaji and Anthony Greenwald (2013)

STÉRÉOTYPE : Les femmes sont plus sensibles que les hommes



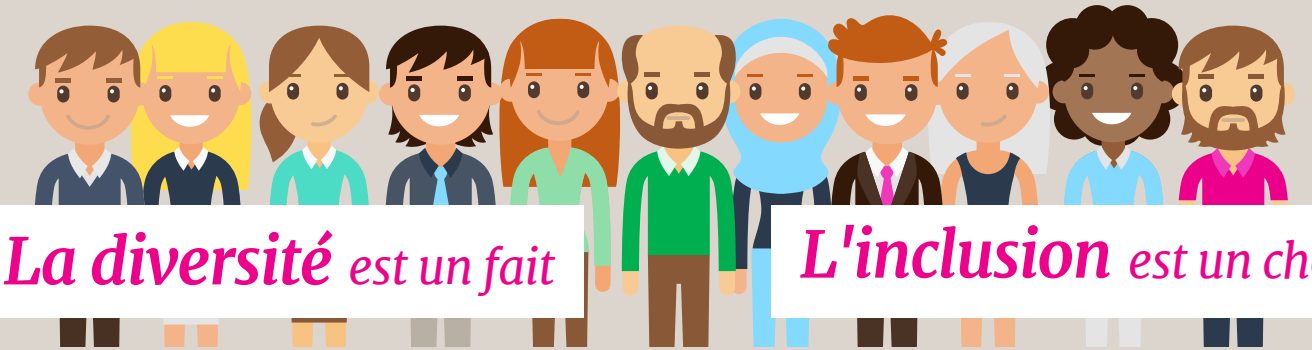
BIAIS DE GENRE

BIAIS NÉGATIF
Parce que les femmes sont plus sensibles, elles ne feront pas de bonnes dirigeantes.

DISCRIMINATION :
Je n'engagerai pas une femme comme dirigeante.

BIAIS POSITIF
Comme les femmes sont plus sensibles, elles seront meilleures dans leur gestion de la famille.

DISCRIMINATION :
Je n'embaucherai pas une femme car elle risque de donner la priorité à sa famille plutôt qu'à sa carrière.



La diversité est un fait

L'inclusion est un choix

L'égalité est une valeur fondamentale et centrale dans les démocraties libérales dans lesquelles nous vivons. Ce principe d'égalité est tellement ancré en nous que nous ne sommes pas vraiment conscient·es des biais et des inégalités qui prévalent encore sur le lieu de travail, voire même nous nions leur existence. Pourtant, ils sont toujours très présents - ils sont juste plus subtils et parfois involontaires. C'est ce que nous appelons **les biais de deuxième génération**[3]. Ces biais sont des barrières qui sont invisibles, pour celles qui les subissent et pour les organisations bien intentionnées, qui pensent avoir mis en place des processus méritocratiques, mais qui ont manqué une étape de réflexion collective sur la culture.

Ainsi, la plupart des organisations ont une culture qu'on appelle invisible, dont les gens parlent mais qu'ils ont du mal à définir. Cette culture invisible se développe à partir des normes et des pratiques du groupe dominant, et elle va dépendre de la nationalité, du genre, du type d'éducation et du type de personnalité de ce groupe : **"C'est comme ça que cela marche ici"**. Les personnes qui font partie du groupe dominant, qu'on appelle les **"insiders"**, comprennent et agissent selon ces règles non-écrites de leur entreprise, en général, sans même en être conscientes.

> *"Le privilège ne concerne pas ce que vous avez vécu, mais ce que vous n'avez pas eu à vivre."*
>
> Janaya Khan, activiste et co-fondatrice de Black Lives Matter Toronto

Ceux et celles qui ne font pas partie du groupe dominant sont appelés les "**outsiders**". Les études montrent que les employé·es préféreront adapter leur personnalité et s'efforceront de cacher leurs différences, pour mieux s'intégrer à cette culture dominante et éviter tout préjugé négatif, exclusion ou harcèlement. Mais cela a un coût pour l'individu, ainsi que pour l'organisation.

Ce n'est qu'en repensant la culture d'entreprise et en créant un climat de confiance, de respect et d'appartenance, que les gens oseront s'exprimer malgré leurs différences. C'est aussi à ce moment-là que les organisations pourront tirer parti de la richesse de la diversité, de son impact positif sur l'innovation et de performance. **L'inclusion est essentielle pour bénéficier de la diversité.**

Définitions

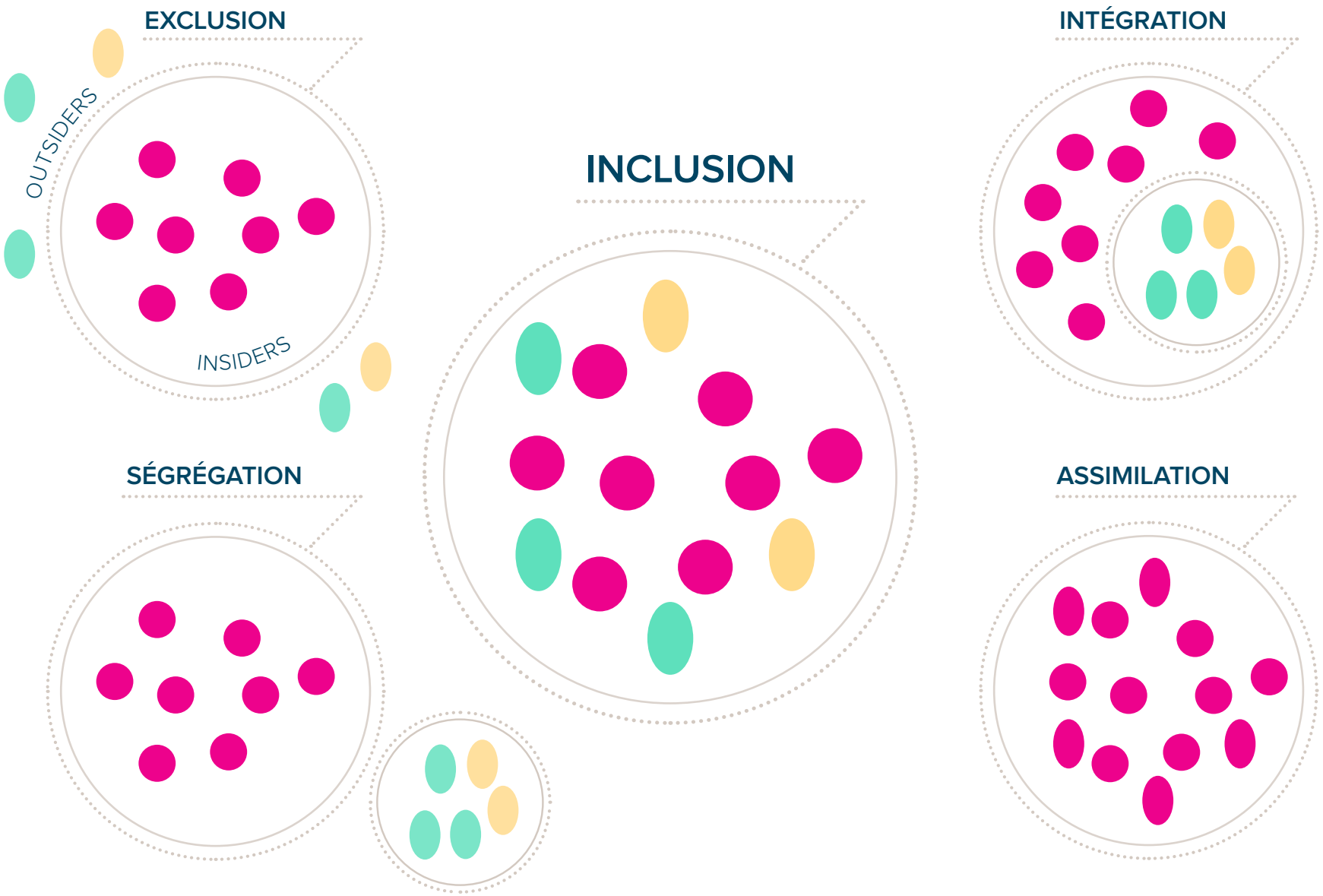
"INSIDERS"

Ils créent les règles et les normes, souvent implicites : "C'est LA façon de faire les choses ici". Ils peuvent être la majorité numérique, mais pas nécessairement. Ce sont eux qui détiennent le pouvoir. Ils appartiennent naturellement au groupe, mais n'ont pas conscience de leur appartenance. Leurs normes leur sont invisibles. Ils ne perçoivent pas la différence entre eux et les "outsiders". Ils minimisent ces différences : "On est tous égaux".

"OUTSIDERS"

Les outsiders n'appartiennent pas automatiquement au groupe. Ces personnes doivent faire des efforts pour s'y intégrer, comprendre et respecter les règles non écrites des "insiders". Malgré tous leurs efforts, il leur est plus difficile d'accéder aux "privilèges des insiders". Les outsiders peuvent être conscient·es ou non de leurs différences avec les "insiders", mais ils·elles ont le sentiment de ne pas être à leur place, et peuvent ressentir un sentiment d'illégitimité (syndrome de l'imposteur).

[3] Educate Everyone About Second-Generation Gender Bias, par Herminia Ibarra, Robin J. Ely, et Deborah Kolb – Harvard Business Review (2013)


EXCLUSION
OUTSIDERS
INSIDERS
INCLUSION
INTÉGRATION
SÉGRÉGATION
ASSIMILATION

Mettre l’accent sur l’équité pour atteindre l’égalité

De nombreux managers nous disent : "L'égalité est très importante. Nous faisons tout pour nous assurer que tout le monde est traité de la même façon ici" ou "Je ne vois pas le genre de l’individu ou sa couleur de peau. Tout le monde est égal à mes yeux. " Ces managers croient en la méritocratie du système, que leurs organisations évaluent chacun·e en fonction de leurs compétences. Mais la méritocratie dans le monde du travail tel qu’il existe aujourd’hui est un mythe qu’il faut déconstruire.

Evaluer et récompenser les personnes sur la base du mérite nous semble juste et légitime. Mais si on ne met pas d’actions spécifiques en place, l’évaluation que nous ferons de la personne ne tiendra pas compte de nos biais. Et **si l’on prône un environnement purement méritocratique, qui ne tient pas compte des différences de genre ou des inégalités sociales, les biais et les stéréotypes risquent d’y être accentués**. Les études ont démontré que lorsqu’une entreprise met l’accent sur la méritocratie comme valeur de l’organisation, les inégalités augmentent plutôt que baissent. En effet, les managers ont une telle confiance dans le système et dans l’impartialité de leurs décisions, qu’ils et elles sont aveugles à l’influence que les stéréotypes et leurs préjugés vont avoir sur leurs comportements.

L'égalité vise à promouvoir ce qui est juste, mais ne fonctionne que si tout le monde démarre du même endroit et se trouve dans les mêmes conditions. **Si l’égalité consiste à “traiter tout le monde de la même façon”, l’équité vise à “donner à chaque personne ce dont elle a besoin pour réussir.”** C'est essentiel parce que cela signifie que les besoins individuels des groupes défavorisés sont pris en compte plutôt qu'ignorés. Cela peut induire un traitement différencié mais qui est en fait équivalent en termes d'accès aux droits, avantages, obligations et opportunités.

Les stratégies D&I ont évolué pour intégrer la notion d'équité – nous parlons désormais de **Diversité, d'Équité et d'Inclusion (DEI)**. L'équité consiste à donner à tous et toutes des opportunités équivalentes et un accès identique à l'information et aux ressources. Cela implique de s'efforcer à garantir l’égalité des chances, de tenir compte des caractéristiques visibles tels qu'un handicap physique qui pourrait limiter l'accès au lieu de travail ou l'utilisation des outils de travail, mais aussi des caractéristiques invisibles ou des obstacles structurels au travail et dans la société qui impactent la perception des compétences et la progression de carrière.



Définitions

ÉGALITÉ

Cela signifie être égal en statut, en droits et en opportunités. Elle vise à traiter les gens de la même manière, en leur offrant les mêmes opportunités et les mêmes ressources. Bien que cela puisse sembler être une bonne stratégie d'inclusion, les dirigeant·es doivent reconnaître que tous les employé·es ne partent pas de la même situation et ne sont pas considéré·es de la même façon à cause de nos biais.

ÉQUITÉ

Cela signifie offrir un traitement juste et équitable et un accès identique aux opportunités. Cela fait référence non seulement au soutien et aux ressources accordées à un individu, mais également aux résultats. L'équité reconnaît que nous n’évoluons pas tous dans le même contexte et que nous sommes confrontés à des obstacles différents.

“L’égalité est le but final, l’équité est le moyen d’y arriver.”

Pipeline Equity

Égalité



Équité



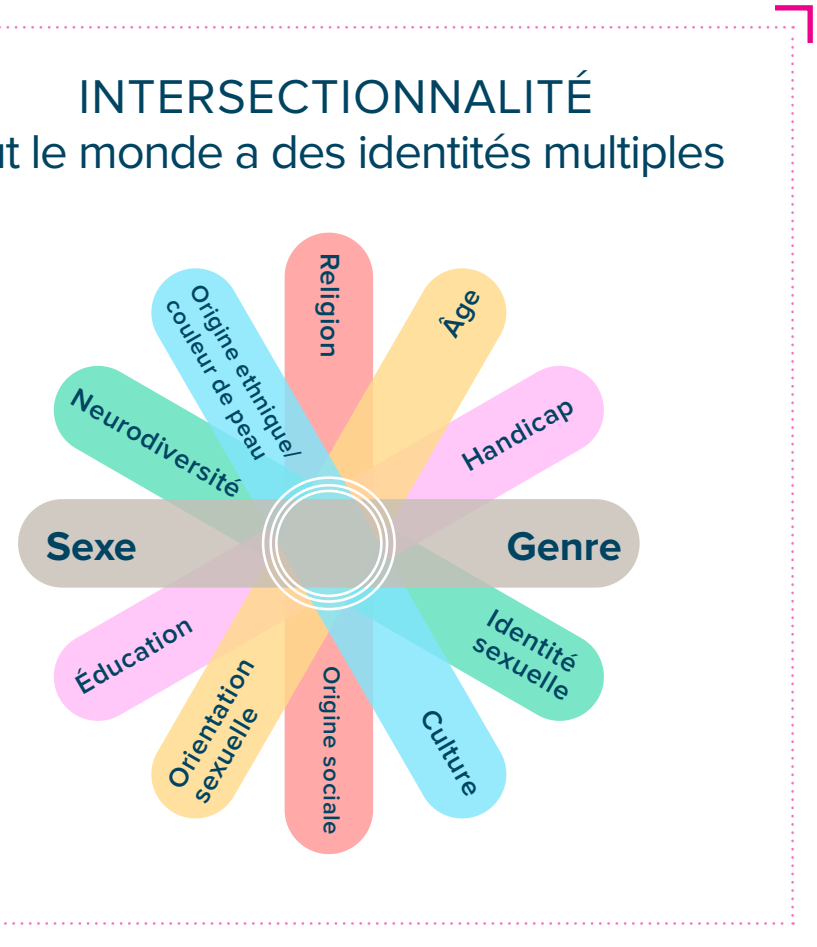
© 2017 Robert Wood Johnson Foundation
May be reproduced with autorisation

Tenir compte du prisme de l'intersectionnalité

La diversité est l'ensemble des attributs qui nous rendent uniques. Vous ne pouvez pas considérer une personne en vous focalisant seulement sur son origine ethnique, son genre ou sa classe sociale. L'identité de chaque personne **est d'abord basée sur son genre mais aussi sur son origine culturelle, sa couleur de peau, sa classe sociale et ainsi de suite... L'intersectionnalité permet d'appréhender l'aspect multiple des expériences, des opportunités et des obstacles tout en prenant en compte les singularités de chaque individu.** Par exemple, une femme noire lesbienne fera l'expérience du monde en fonction de sa sexualité, de son genre et de la couleur de sa peau - cette expérience sera différente de celle d'une femme blanche hétérosexuelle.

L'intersectionnalité est la combinaison et cumulation complexe de formes multiples de discrimination (telles que le racisme, le sexisme et le classisme), vécue en particulier par les personnes faisant partie de minorités ou groupes stigmatisés. Lorsqu'il s'agit de réfléchir aux inégalités, il est important de décloisonner les thématiques et de comprendre comment des catégories telles que le genre, l'origine ethnique et la classe sociale se chevauchent, plutôt que de les traiter de façon isolée et distincte.

Il est essentiel de prendre conscience de la façon dont l'intersectionnalité nous affecte tous et toutes, tant dans notre travail que dans notre vie personnelle, afin d'éviter des angles morts, d'assurer la pertinence des approches de diversité, équité et inclusion dans les entreprises et la société et de promouvoir le respect de chaque personne.

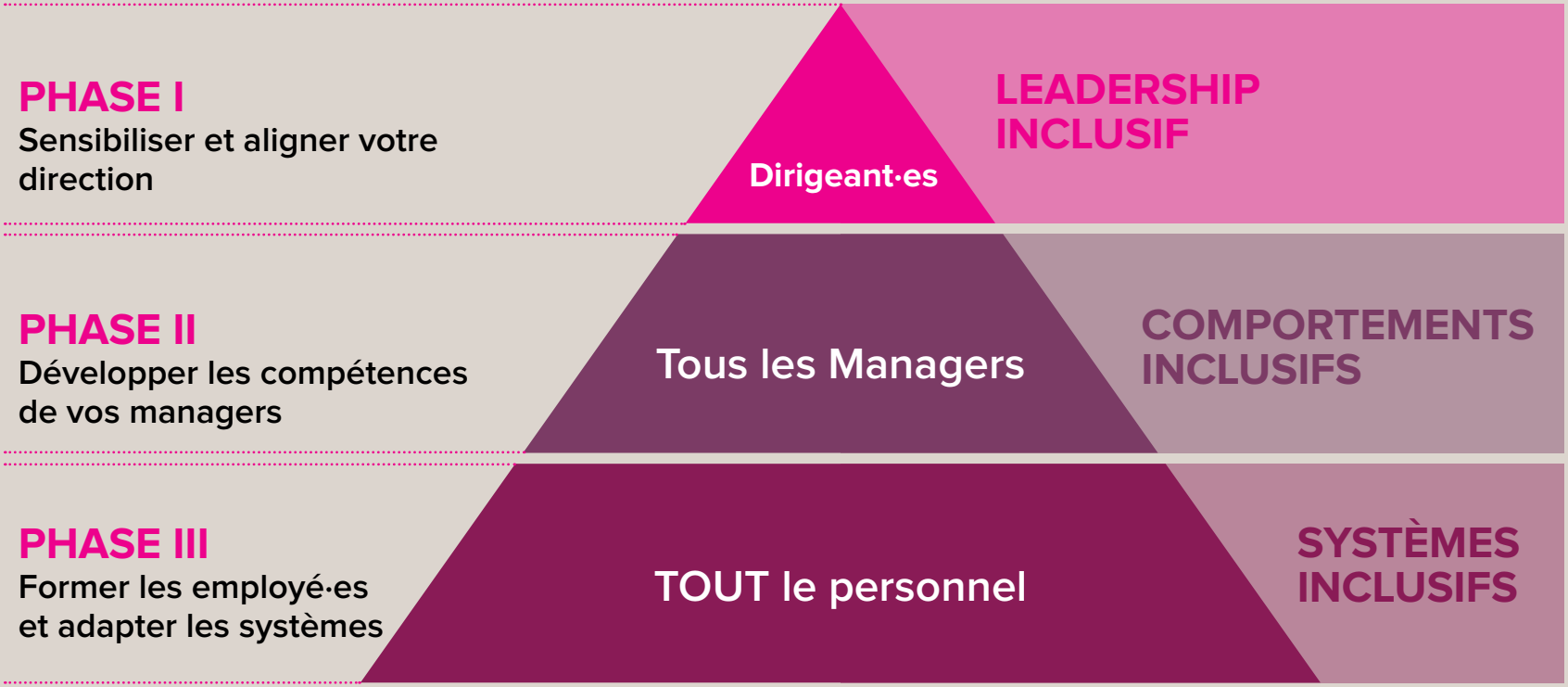


Comment réussir sa politique Diversité et Inclusion (D&I) ?

Devenir une organisation inclusive est d'abord une transformation culturelle. Il faut intégrer l'inclusion dans la culture de l'organisation pour que chaque membre du personnel ait un sentiment d'appartenance et se sente valorisé, afin d'assurer leur pleine contribution. Il s'agit d'un long processus qui nécessite trois éléments organisationnels clés pour stimuler le changement :

- **L'engagement de la direction :** Ancrer le changement culturel au sein de la direction. C'est la responsabilité de chaque membre de la direction de comprendre, inspirer et convaincre, d'agir en cohérence avec les valeurs affichées et d'être exemplaire.
- **Le changement systémique :** Examiner tous les processus organisationnels et de gestion de talents pour identifier les biais qui risquent de discriminer et donc de vous empêcher de recruter les meilleur·es et de construire une organisation juste.
- **Le changement individuel :** Reconnaitre comment chaque personne peut mieux gérer ses biais et développer les comportements inclusifs qui contribueront au changement culturel et à la performance de l'organisation.

LES PILIERS DE VOTRE STRATÉGIE D&I POUR PROMOUVOIR UNE CULTURE D'INCLUSION



Devenir allié·e pour accélérer la transformation culturelle (allyship)

Peter Drucker a dit : **"La culture mange la stratégie au petit déjeuner"**. Ainsi, le développement d'une culture d'inclusion est essentiel pour garantir la performance de l'entreprise. Mais les bonnes actions et politiques de D&I ne suffisent pas à elles seules à changer la culture d'entreprise. Il est essentiel que chaque employé·e soit embarqué·e dans cette transformation, et pas uniquement les groupes sous-représentés qui sont directement intéressés.

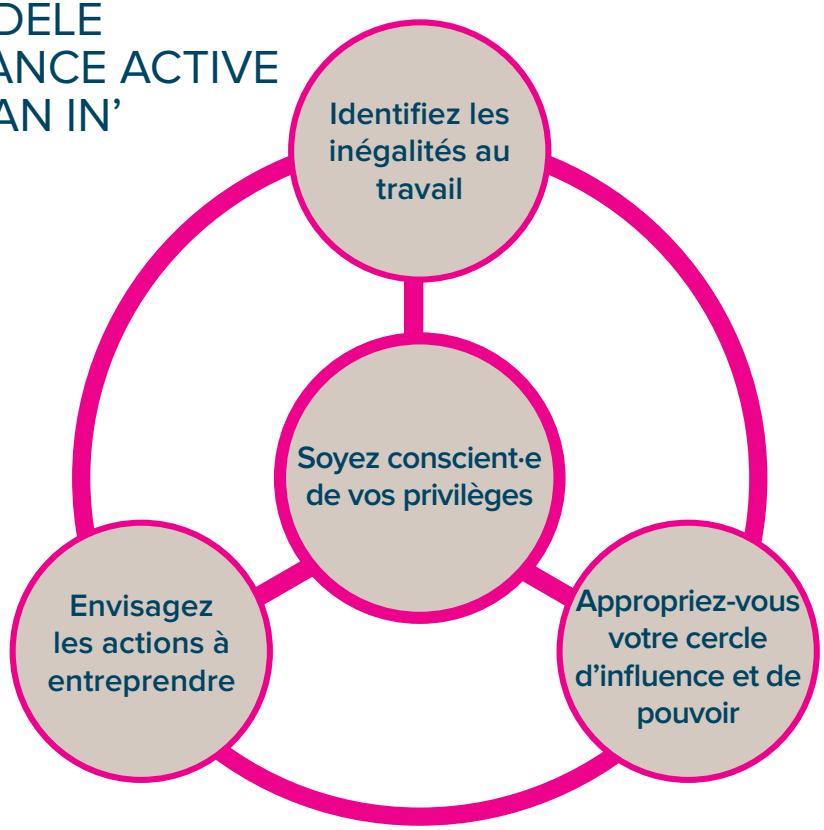
C'est là qu'intervient la notion d'allié·es. **La clé de succès de toute stratégie D&I repose sur le soutien des personnes qui détiennent le pouvoir et font partie du groupe des "insiders".** Mais si beaucoup se disent des allié·es, la réalité est qu'il y a relativement peu d'hommes blancs hétérosexuels (ou d'autres personnes de groupes privilégiés) qui s'engagent réellement à prendre des mesures concrètes pour défendre l'égalité femmes-hommes et limiter les actes de discrimination envers les minorités ethniques, les personnes LGBTQ+ ou tout autre groupe sous-représenté ou stigmatisé[4].

Pour devenir acteur du changement, nous devons avant tout reconnaitre nos privilèges et notre zone d'influence personnelle, prendre conscience des inégalités, identifier les avantages que nous avons pour promouvoir un environnement de travail plus équitable.

[4] Allyship at work. Lean In.

CONSEIL PRATIQUE : Comment être un allié ou une alliée ?
Être un·e allié·e suppose un effort permanent pour utiliser nos privilèges et notre pouvoir afin de soutenir et défendre les intérêts des personnes moins privilégiées.
C'est une action : il faut s'entrainer, faire des efforts et y penser en permanence, comme quand vous apprenez une nouvelle langue. Vous devez garder à l'esprit vos privilèges et votre cercle d'influence pour pouvoir identifier là où vous allez pouvoir susciter le changement et avoir le plus d'impact. Nous avons tous et toutes une zone d'influence et de pouvoir : elle dépend de notre rôle et de notre niveau hiérarchique dans l'organisation mais pas uniquement.

LE MODÈLE D'ALLIANCE ACTIVE DE 'LEAN IN'



POURQUOI CE GUIDE ?

Nous devons repenser l'inclusion dans le monde post-pandémique pour éviter de perpétuer les inégalités.

Comprendre et reconnaitre les inégalités au travail est essentiel pour comprendre que la pandémie n'a pas eu le même effet sur tout le monde et que tout le monde ne peut pas être traité de la même manière.

Compte tenu des inégalités structurelles dans le monde du travail et des constructions sociales qui impactent l'expérience des femmes et des groupes sous-représentés au travail, il est essentiel de mesurer l'impact des nouveaux modes de travail sur chaque catégorie de personnes. Il est également important d'adapter les outils pour garantir que tout le monde bénéficie des mêmes opportunités (équité) et pour assurer un environnement juste et respectueux (inclusion).

Dès lors qu'elles s'orientent vers un modèle de travail hybride et plus flexible, les organisations se doivent de réexaminer leurs activités D&I pour continuer à promouvoir l'inclusion dans ce nouveau contexte. C'est ce que nous allons examiner dans ce guide.

"La pandémie représente une opportunité pour réfléchir, réimaginer et réinitialiser notre monde."

Klaus Schwab, Fondateur et Président exécutif, World Economic Forum



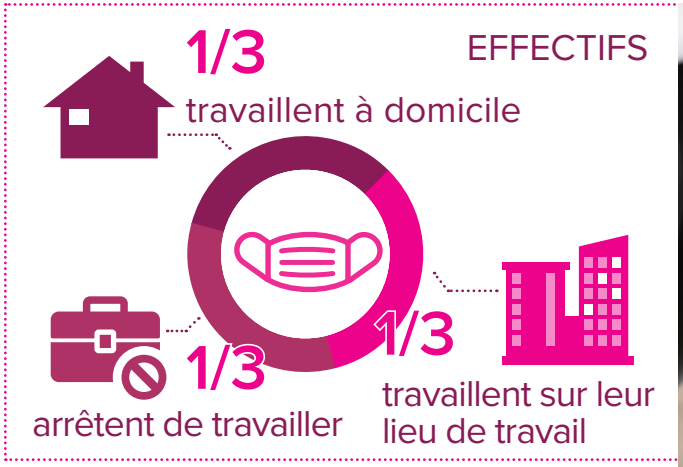
PARTIE 1:

La pandémie a affecté les personnes très différemment

La pandémie : la plus grande révolution dans la façon de travailler depuis des décennies

La crise sanitaire a considérablement accéléré les transitions des modes de travail qui étaient déjà à l'œuvre - le travail à distance, la flexibilité, l'adaptation des politiques de Ressources Humaines (RH) à chaque individu, ainsi que le travail sur la fidélisation. Cela a été l'occasion de réinventer notre façon de travailler – tout comme l'a fait la révolution industrielle, la seconde guerre mondiale ou l'avènement des ordinateurs et de l'internet. **Le Covid-19 a profondément transformé notre façon de travailler, faisant du travail à distance la norme plutôt que l'exception.**

Cette évolution vers le travail à domicile a eu un impact très différent sur les gens - impact qui a varié selon l'économie, la culture et les mécanismes de soutien mis en place dans chaque pays. Lors du premier confinement en France, environ un tiers des personnes a télétravaillé, le second tiers a complètement cessé de travailler, et le dernier tiers a continué à se rendre au bureau ou sur son lieu de travail physique[6].



Mais quel que soit le pays, la pandémie a prouvé que le télétravail était viable à grande échelle.

Le prix à payer cependant a été lourd. La pandémie a ralenti d'autres transformations : **en termes d'égalité femmes-hommes, plus de 30 ans de progrès ont été perdus en une année de crise**[7] et le bien-être des travailleuses en général a été si lourdement affecté qu'elles remettent désormais en question les modes de travail traditionnels, plus que les hommes.

[6] L'impact du Covid-19 sur l'emploi des femmes. Fondation des Femmes (2021)
[7] Lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes : 30 ans de perdus en 1 an de crise. Flora Sauvage, Public Sénat (2021)



Un effet “loupe” sur les inégalités de genre préexistantes

La crise sanitaire a eu un impact beaucoup plus important sur les femmes que sur les hommes et a freiné la progression des femmes d’un point de vue social, économique et professionnel, tant à court qu'à long terme.

Les inégalités qui existaient déjà entre les femmes et les hommes ont été exacerbées pendant la pandémie, notamment parce qu’elles occupent une place spécifique sur le marché du travail (contrats à durée déterminée, secteurs des services, économie informelle, etc.). De ce fait, les femmes étaient plus vulnérables aux licenciements :

Dans le monde entier, on estime que plus de 64 millions de femmes ont perdu leur emploi en 2020, ce qui leur a couté au moins 800 milliards de dollars de revenus.[8]

Les femmes étaient plus à risque : elles travaillent davantage dans des secteurs tels que le tourisme, les loisirs et l'éducation... Elles occupent des emplois moins rémunérés et précaires. Ce sont ces secteurs et ces emplois qui ont été les premiers à être supprimés lors de la pandémie. En Italie, en 2020, 70% des personnes ayant perdu leur emploi étaient des femmes. Au mois de décembre 2020, ce chiffre a atteint un niveau stupéfiant : les femmes représentaient 98 % des 101.000 personnes ayant perdu leur emploi ! [9]

Les femmes étaient en première ligne pendant la pandémie, non seulement au travail – en tant que soignantes, infirmières, caissières, etc. – **mais aussi à la maison** où la responsabilité des tâches domestiques, de l'enseignement à domicile et de la garde des enfants leur incombaient principalement. Beaucoup ont quitté le marché du travail pour s'occuper des enfants ou en raison de burnout.

[8] Covid-19 cost women globally over $800 billion in lost income in one year. Oxfam International (2021).
[9] Italie : l’emploi des femmes gravement fragilisé à cause de la pandémie. Caroline Bordecq, Axelle (2021)

Le confinement a été révélateur de nombreuses inégalités de genre préexistantes, et notamment celles qui structurent la vie familiale. En raison des rôles traditionnels de genre, le "retour à la maison" n'a pas eu la même signification, ni le même impact, sur les femmes que sur les hommes. Historiquement, l'émancipation des femmes et leur participation au marché du travail ont été rendues possibles quand elles ont pu quitter la sphère domestique, en partageant ou en déléguant les rôles domestiques. Lorsqu'elles ont été renvoyées à la maison pendant le confinement, elles ont perdu cette liberté. Les femmes ont continué à en faire plus que les hommes, comme elles l'avaient toujours fait avant la pandémie. Mais elles ont surtout repris la responsabilité de toutes les tâches qui leur sont traditionnellement attribuées et qu'elles ne pouvaient plus déléguer, à des personnes ou des structures extérieures. Tâches que la majorité d’entre elles n’a pas pu partager équitablement avec leur partenaire masculin.

En France, par exemple:

58% des femmes ont passé plus de deux heures à faire les tâches ménagères **contre seulement 35% des hommes**[10]

40% des mères d'enfants de moins de 16 ans ont passé plus de 4h 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.**[11]

[10] Covid-19 : Menaces sur les femmes dans le monde. Marlène Schiappa, Fondation Jean-Jaurès (2020)
[11] L’impact du Covid-19 sur l’emploi des femmes. Fondation des Femmes (2021)

Les femmes – à la différence des hommes – ne disposaient souvent pas d'espaces de travail, d'outils de travail ou de temps de travail dédiés. Lors de la pandémie, elles ont partagé leur ordinateur avec les enfants, travaillé en étant constamment interrompues, se sont occupées des plus jeunes qu'elles aidaient avec les devoirs et les leçons. Résultat : un épuisement massif des femmes.

> *"Les femmes, qui ont la charge des relations au sein de la famille, ne cloisonnent pas. Elles doivent rester disponibles. Les hommes, quant à eux, ne devaient pas être dérangés."* [12]
>
> François de Singly, sociologue français

Comme la plupart des tâches domestiques leur incombent, ce sont les femmes qui ont dû réduire leur temps de travail ou interrompre leur carrière pour s'occuper des enfants. En Belgique, c'était le cas pour 51% des femmes contre seulement 7% des hommes. Ainsi :

71% des "congés parentaux corona" ont été pris par des femmes en Belgique.[13]

Les ménages monoparentaux ont été plus durement touchés, puisque dans ce cas-ci il n'y avait pas du tout la possibilité de partager les tâches domestiques. Comme plus de 80 % des familles monoparentales dans l'UE ont comme cheffe de famille une femme, ceci a aussi contribué à creuser le fossé entre les femmes et les hommes. Les mères célibataires ont perdu 20 % de leur niveau de vie (alors qu'elles sont les plus précaires avec des revenus inférieurs d'un tiers à ceux des hommes dans la même situation).[14] À Bruxelles, ce sont 86 % des familles monoparentales qui sont gérées par des mamans "solo" (1 enfant sur 4) et la pandémie a renforcé leur grand risque de précarité.[15]

[12] L'impact sous l'angle du genre du plan pour la reprise et la résilience (PRR). IEFH (2021)
[13] L'expansion du télétravail et son impact sur les femmes. Conseil des Femmes Francophones de Belgique (2021)
[14] Advancing Gender Equality: The role and situation for gender equality mechanisms in the context of COVID-19. Conférence du Conseil de l'Europe (2020)
[15] L'impact du COVID-19 sur les inégalités entre les femmes et les hommes à Bruxelles. Conseil Bruxellois de l'Egalité Femmes-Hommes (2021)

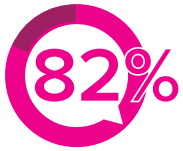


Les femmes cheffes de famille monoparentale ont été beaucoup plus vulnérables que les autres aussi dans le cadre de leur travail :



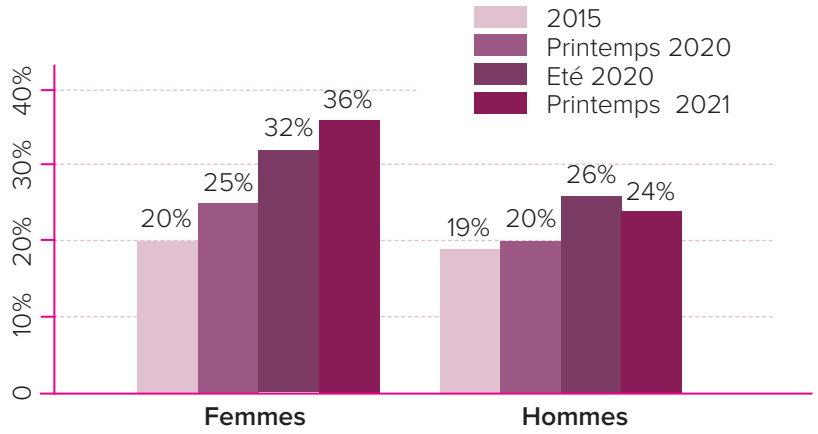
d'entre elles ont subi un impact négatif dans leur relation-employeur lorsqu'elles ont dû réduire/ modifier leurs heures de travail en raison de leurs responsabilités familiales (contre 45% des parents de l'échantillon global).

Même les femmes qui n'ont pas de personnes à charge ont ressenti une pression supplémentaire pour être plus disponibles, ce qui a nui à leur bien-être :



des femmes actives déclarent que leur vie a été perturbée par la pandémie et près de 70% de celles-ci craignent un impact négatif sur l'évolution de leur carrière.[16]

Résultat d'étude : "Se disent trop fatigué·es après le travail pour s'occuper des tâches ménagères qui doivent être faites"[17]



[16] Understanding the pandemic's impact on working women. Deloitte (2020)
[17] Eurofound survey (2022)

Cette difficile conciliation entre vie professionnelle et personnelle pèse davantage sur la santé mentale des femmes : épuisées et sous pression, elles sont 1,3 fois plus susceptibles d'être en situation d'anxiété.[18]

On parle souvent de l'impact négatif de la pandémie dans le contexte des premiers mois du confinement. Or les écoles, les garderies, les activités extrascolaires des enfants et les camps de vacances ont mis deux ans à revenir à la normale, ce qui a fortement impacté les parents et contribué à un sentiment permanent d'insécurité.

La crise sanitaire a aussi accentué la violence domestique envers les femmes. Pendant le confinement, les appels aux numéros d'assistance téléphonique et les visites sur les sites web offrant un soutien pour les violences conjugales ont explosé, avec une hausse de 20 à 60 % dans l'Union Européenne.[19] Et comme les femmes étaient physiquement isolées, leurs collègues avaient moins de chances de le remarquer et de leur venir en aide.



"Aujourd'hui dans le secteur privé, malgré un retour "à la normale", seules 60% des femmes ont confiance en leur avenir professionnel, soit 15% de moins que les hommes." [20]

Rapport de BCG

[18] Seven charts that show COVID-19's impact on women's employment. McKinsey (2021)
[19] The gendered impact of the COVID-19 crisis and post-crisis period. Clare Wenham (Parlement européen, 2020)
[20] Crise de la COVID-19 : un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? Rapport de BCG et IPSOS (2021)

Les frontières entre vie pro/vie perso s'estompent

L'un des principaux impacts de la crise sanitaire a été de rendre les frontières entre le travail et la vie personnelle plus floues. Pour les gens qui sont passés en télétravail pendant le confinement, on a soudain vu les enfants apparaitre dans les réunions en ligne, les chambres et les cuisines sont devenus visibles dans les arrière-plans, l'univers personnel n'était plus totalement privé. **Nous sommes devenu·es plus conscient·es de la vie personnelle des un·es et des autres**, plus tolérant·es des interruptions, plus empathiques. Certains ont préféré prendre de la distance par rapport au travail pour éviter de révéler leur vie personnelle, craignant les préjugés ou autres conséquences négatives.

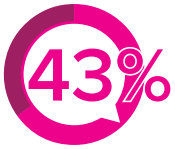
De plus, avec le télétravail, il devient plus difficile de se déconnecter du travail. Si les gens ne travaillent pas nécessairement plus, ils travaillent à des heures différentes. Une étude IPSOS / BCG a montré que 39% des employé·es déclarent travailler pendant l'heure du déjeuner, sans prendre de réelle pause, beaucoup plus souvent qu'avant la crise[21]. Pendant la pandémie, 31% des salarié·es ont travaillé plus souvent tard le soir ou le week-end. Comme mentionné précédemment, certaines catégories de personnes sont plus impactées que d'autres, notamment les femmes, qui avaient déjà du mal à concilier vie professionnelle et vie privée avant la pandémie.

Le bien-être des employé·es s'est fortement détérioré avec le stress de la pandémie : la fatigue s'installe, ainsi que des difficultés à se déconnecter du travail, la détérioration des relations sociale et un sentiment de détachement vis-à-vis de son milieu de travail.

[21] Crise de la COVID-19 : un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? Rapport de BCG et IPSOS (2021)

Une crise d'appartenance à son employeur

Au début de la pandémie, près de 50 % des managers ont essayé d'interagir davantage avec leurs équipes, et 25 % des employé·es ont perçu une amélioration dans leur relation avec leur manager.[22] Mais ces efforts n'ont pas duré et le sentiment d'appartenance a diminué au même titre que les relations humaines qui se sont distendues. Les entreprises se sont trouvées confrontées aux problèmes de santé mentale de leurs employé·es, à un certain désengagement, entraînant le départ des salarié·es - en particulier des femmes.



des employé·es considèrent que la pandémie a eu un impact négatif sur leur sentiment d'appartenance à leur organisation.[23]

Paradoxalement, alors que la technologie permet une communication instantanée avec le monde extérieur, elle contribue aussi au sentiment d'isolement. **La solitude est en effet évoquée comme l'un des défis principaux des personnes en télétravail.** L'entreprise, et le rôle social qu'elle joue, est un facteur clé dans l'épanouissement personnel et la motivation. Le sentiment d'appartenance en devient d'autant plus important.[24]

Alors que les jeunes sont les individus les moins touchés par les répercussions sanitaires du virus, **ils sont ceux pour qui les impacts psychologiques et économiques ont été les plus considérables.** Près d'un tiers de la génération Z a perdu son emploi pendant la pandémie, contre 19 % des milléniaux (génération Y), 18 % de la génération X et 13 % des baby-boomers. Environ un tiers des membres de la génération Z a vécu la pandémie de façon "extrêmement négative", soit le double des baby-boomers.[25]

[22] Crise de la COVID-19 : un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? Rapport de BCG et IPSOS (2021)
[23] Les moteurs d'engagement des salariés dans l'entre deux vagues de la Covid-19. Jeremie Sicsic (2020)
[24] Belonging in a time of crisis. Matthieu Etchegaray, Deloitte (2020)
[25] How Covid-19 Has Impacted Different Generations of Workers. Dan Schawbel, Workplace Intelligence (2020)

Avant la pandémie, c'étaient les jeunes générations qui étaient les plus demandeuses de flexibilité pour la durée et le lieu de travail. Mais leur expérience du télétravail pendant la pandémie leur a laissé un arrière-goût amer : 95 % de la génération Z et 93 % des milléniaux ont eu des difficultés à travailler à distance.

Ces deux générations se sont senties moins productives, déconnectées de leur entreprise et de leurs collègues. Beaucoup étaient à leur premier emploi et en manque de repères, n'ayant pas eu l'occasion d'apprendre les codes et la culture de l'entreprise. L'absence de processus d'accueil en présentiel dans l'entreprise, et le manque de formations et de relations au sein des équipes ont handicapé leur performance, et leur engagement s'est effondré.

Un phénomène inquiétant : le "quiet quitting"

C'est ainsi que l'"**épidémie de flemme**" se propage, avec la perte de motivation et la fatigue persistante des travailleur·euses. Depuis la pandémie, 46 % des 25-34 ans sont moins motivés par leur travail qu'auparavant [26].

Les jeunes générations ont l'impression de donner plus à leur travail qu'elles n'en retirent. Elles sont stressées et ont l'impression de devoir être constamment disponibles. Du coup elles fixent des limites claires lorsqu'il s'agit de travail - un phénomène appelé le "quiet quitting", qui consiste à ne faire que ce que son travail exige et rien de plus.



des employé·es de moins de 30 ans déclarent qu'ils et elles ne feront que le strict minimum s'ils et elles n'ont pas le sentiment de faire partie de l'entreprise.[26]

Pour les entreprises qui avaient l'habitude d'avoir des personnes souvent surinvesties dans leur travail, ce désengagement des jeunes est un défi supplémentaire important.



"Pour les employeurs, c'est assez inquiétant. Car lorsque près de la moitié des employés de moins de 30 ans ne sont soudainement plus disposés à s'investir à 100 %, une organisation risque rapidement d'avoir des problèmes." [27]

Els Van Der Veken, directrice
chez Robert Walters

[26] Grosse fatigue et épidémie de flemme: quand une partie des français a mis les pouces. Enquête de la Fondation Jean-Jaurès (2022)

[27] Enquête de Robert Walters - La génération Z est-elle davantage susceptible de se désengager au travail? Peoplesphere (2022)



Un nouveau défi : la Grande Démission

Les employeurs doivent faire face au décalage croissant entre leur vision de l'avenir et celle de leur personnel. Alors que les managers tentent de rétablir un sentiment de normalité et s'attendent à ce que leurs équipes reviennent au bureau avec un ou deux jours de télétravail, les employé·es sont moins disposé·es à y retourner :

1/2

Plus de la moitié des employé·es souhaitent bénéficier d'au moins trois jours de travail à distance.

On voit un écart grandissant entre les attentes des employé·es et celles des managers. Alors que les entreprises se concentrent sur la mise en place de politiques pour le télétravail et sur le nombre de jours de présence au bureau, les salarié·es souhaitent plus de flexibilité. Ces politiques sont perçues comme strictes et considérées comme un nouveau moyen de contrôle.

34%

du personnel de bureau a été obligé de retourner travailler au bureau cinq jours par semaine (contre seulement 19% des cadres).[28]

Les entreprises ont sous-estimé cette dissonance en termes d'attentes et sont maintenant confrontées à la "**Grande Démission**". Depuis le début de la reprise, un nombre record de personnes ont quitté leur emploi. Après une période prolongée de travail à domicile, beaucoup ont changé, redécouvert un lien avec leur foyer et leur famille, et cherchent maintenant à donner un sens à leur vie. Ils et elles remettent en question les conditions de travail et de rémunération rigides et souhaitent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

[28] Inflexible return-to-office policies are hammering employee experience scores. Future Forum (2022).



Cette "Grande Démission" renforce la pénurie de talent et de main-d'œuvre :



Une personne sur cinq envisage de quitter son emploi en 2022.[29]

Le stress et les problèmes de santé mentale explosent chez ceux et celles qui sont retournés au bureau à temps plein et qui ne bénéficient pas de flexibilité. Les politiques rigides risquent de favoriser les départs, en particulier parmi les femmes, les minorités ethniques ou les parents, qui continuent de manifester un grand intérêt pour les horaires et lieux de travail flexibles.

En outre, nous assistons à une "Grande Rupture", celle des femmes dirigeantes qui quittent leur entreprise en nombre. Elles ne quittent pas complètement le marché du travail, mais choisissent de partir pour des entreprises offrant une meilleure flexibilité, de meilleures opportunités de carrière et un réel engagement en matière de diversité et d'inclusion.

[29] The Great Resignation is not over: A fifth of workers plan to quit in 2022. World Economic Forum (2022)

"Je pense que les gens sont ressortis de la pandémie prêts à réagir. Nous avons réalisé que le fait de travailler dans un environnement toxique où l'on n'est pas heureux.se ne vaut tout simplement pas la peine." [30]

Femme noire, Vice-présidente (Rapport de Lean in)

Il s'agit d'une catastrophe potentielle en termes de talent féminin pour de nombreuses entreprises, qui malgré tous leurs efforts pour obtenir une plus grande mixité F/H, risquent de faire marche-arrière.

[30] Women in the workplace. McKinsey & Lean In (2022)

EN RÉSUMÉ

La Grande Démission oblige les entreprises à repenser leurs politiques en matière de flexibilité, de bien-être et d'inclusion. Les employé·es ont le choix et ne resteront pas s'ils et elles ne sont pas traité·es équitablement. Ce que les gens cherchent aujourd'hui, ce sont des entreprises avec une culture respectueuse et positive, un sentiment de reconnaissance et d'appartenance. Le travail reste plus que jamais le moyen de sortir de la solitude quotidienne. Mais l'autonomie et la flexibilité de pouvoir travailler où et quand on le souhaite reste un facteur de motivation principal.

C'est bien sûr le paradoxe d'une société hyper individualisée : au travail comme dans la vie, on veut tout et son contraire.

"L'enseignement majeur que nous pouvons en tirer, dans tous les cas est que nous serions bien inspirés de ne jamais, ô grand jamais, sous-estimer la valeur sociale du travail. Bien que rarement quantifiée et quantifiable, nous sommes persuadés qu'elle est bien plus déterminante encore que sa valeur économique." [31]

Jean-Paul Erhard, DG de Peoplesphere

[31] Défi recrutement : une recette miracle pour captiver et capturer les talents? Jean-Paul Erhard, Peoplesphere (2022)

PARTIE 2 :

Les nouveaux modes de travail sont-ils inclusifs ?

La relance paritaire : un défi pour les pays et les organisations

Tandis que la société et l'économie s'efforcent de se remettre de la pandémie, une question clé se pose : comment faire en sorte que cette reprise ne renforce pas les inégalités ? Celles-là même qui ont été aggravées par la pandémie ? Selon l'ONU, seul un pays sur huit a tenu compte de la dimension de genre dans les plans d'action nationaux de lutte contre la pandémie. Les associations féministes et les réseaux d'égalité professionnelle à travers l'Europe ont dénoncé ce manque de vision. Ils ont appelé les gouvernements à prendre des mesures plus fermes et à repenser leurs plans de relance afin d'y intégrer la promotion de l'égalité femmes-hommes.[32]

Par leur situation spécifique dans la famille, dans la société et sur le marché du travail, les femmes étaient déjà dans une situation moins favorable que les hommes et il est évident qu'elles ont été plus largement pénalisées par la crise du coronavirus. Les plans de relance, d'après les recommandations du Parlement Européen et de la Commission, se doivent de corriger ces inégalités. Ainsi, pour bénéficier des fonds de relance, l'Union Européenne a exigé que chaque proposition d'investissement intègre la dimension de l'égalité des genres.

Prenons l'exemple de la Belgique : le marché du travail belge se caractérise, comme de nombreux autres pays, par une "ségrégation horizontale" des femmes et des hommes dans différents secteurs d'activité. Les investissements publics de 6 milliards d'euros prévus dans le cadre du plan de relance européen pour la Belgique (Plan pour la Reprise et la Résilience) sont largement orientés vers des secteurs tels que la construction, l'énergie, les STEM/TIC, conformément aux recommandations de la Commission Européenne. Or, ces secteurs comptent à peine 20% de femmes. Injecter des milliards dans ces secteurs, sans prendre de mesures pour accroitre leur mixité, ne fait que renforcer le déséquilibre entre les hommes et les femmes sur le marché du travail.[33] L'approche genrée du plan de relance belge a alloué 3 millions d'euros pour soutenir les femmes sur le marché du travail et faciliter l'entreprenariat féminin. Mais cela ne représentait que 0,05% du montant total du plan de relance ![34] Ceci risque donc d'avoir des implications négatives à long terme sur l'accès des femmes à l'emploi, aux revenus et à l'indépendance économique.[35]

Sans mesures fortes, la parité économique entre les femmes et les hommes restera un mirage. Le taux de participation des femmes sur le marché du travail risque de reculer à nouveau. Comme pour tout moment de basculement, il est possible de transformer ce risque de recul en opportunité – c'est ce que le Forum Economique Mondial appelle la "grande réinitialisation". **Mais pour y arriver, il faut que l'égalité entre les femmes et les hommes soit à la fois la mesure et le cœur de la relance économique.**

[32] "La relance doit être paritaire" : l'appel à Macron de 120 responsables de réseaux féminins et entrepreneurs. Le Journal du Dimanche (2021)
[33] L'impact sous l'angle du genre du plan pour la reprise et la résilience (PRR). IEFH (2021)
[34] Les femmes, une clé du monde d'après (carte blanche). Signée par les femmes du parti belge cdH. Le Vif (2021)
[35] L'impact sous l'angle du genre du plan pour la reprise et la résilience (PRR). IEFH (2021)

Les entreprises ont aussi un rôle critique à jouer. Avec l'émergence de nouveaux modes de travail, il sera essentiel de veiller à ce que la mixité et la diversité ne soient pas ignorées dans les expérimentations des entreprises et dans leurs propres plans de relance.

Le télétravail : un mode de travail devenu incontournable

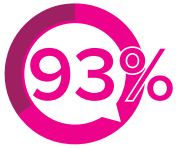
Le télétravail n'était pas très répandu avant le coronavirus. Il était souvent rejeté pour des raisons de confiance, de complexité, de difficultés technologiques et de baisse de productivité. Cependant, toutes ces objections ont été rapidement écartées lors du confinement. **Du jour au lendemain, le travail à domicile est devenu la nouvelle norme chaque fois que c'était possible.**

Avant la pandémie, la flexibilité au travail était déjà perçue comme un levier important en faveur de l'inclusion, mais elle n'était pas souvent adoptée dans les entreprises. Le travail à distance est désormais considéré comme incontournable. Beaucoup de gens disent préférer travailler à domicile au moins une partie du temps. Et nombre d'entre eux ne souhaitent pas retourner au bureau à temps plein.

Les avantages sont évidents : un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une réduction du temps de trajet domicile-travail, ce qui se traduit par un engagement et un taux de fidélisation des employé·es plus élevés pour les entreprises. D'après les études Catalyst, la possibilité de travailler à distance est un facteur important de motivation pour les employé·es[36] :



du personnel est plus susceptible de se sentir motivé lorsqu'il a la possibilité de télétravailler



du personnel est plus susceptible de se sentir inclus

[36] Remote-work options can boost productivity and curb burnout, par Tara Van Bommel, Catalyst (2021).

Nouveaux modes de travail : définitions

Le travail flexible

C'est la possibilité d'adapter les **horaires** de travail, le **lieu** de travail, le **temps** de travail (le nombre d'heures durant lequel on doit travailler), et bien plus encore. Cela peut être un contrat de travail modifié à la demande du ou de la salarié·e, comme un travail à temps partiel ou un accord de télétravail.

Le télétravail

C'est le fait d'exercer son activité professionnelle, **en dehors du lieu de travail officiel**, souvent à domicile.

Le travail à distance ou à domicile

Cela concerne ceux et celles qui travaillent depuis **n'importe où**, en dehors du bureau, mais aussi **n'importe quels jours ou heures**. Ce mode de travail implique que les heures de travail de la personne ne sont pas sous le contrôle de son employeur. Les travailleurs et travailleuses à distance sont parfois considéré·es comme "nomades". Le terme s'utilise de manière interchangeable avec le télétravail, mais ce sont deux statuts juridiques différents.

Le travail hybride

Cela se réfère à **l'endroit** où vous travaillez. Il implique une combinaison de télétravail et de travail au bureau.

Le travail agile

Il s'agit de **la manière** de travailler, c'est-à-dire de disposer d'un mode de fonctionnement flexible, que la personne peut choisir en fonction des tâches à accomplir.

Les entreprises ont toutes les raisons d'adopter le télétravail : outre un engagement accru, les salarié·es sont 63 % plus susceptibles d'être innovant·es et 30 % moins susceptibles de chercher un autre emploi.

Avec ces nouveaux modes d'organisation du travail, on assiste aussi à l'émergence du **"travail à tout moment"** :

69% des employé·es disent que les horaires de bureau ont été remplacés par le fait de pouvoir travailler à tout moment[37]

Par contre, il ne faut pas confondre **"travailler à tout moment"** et **"être toujours disponible"**. Mais la distinction est floue : 58 % des personnes estiment que l'augmentation du télétravail les oblige à être disponible à la demande, ce qui est un frein à la déconnexion.

Les entreprises essaient différents modèles et celui qui se démarque est celui du travail hybride. Un modèle hybride est plus compliqué qu'un modèle temporaire entièrement à distance. Toutes sortes de normes et de pratiques professionnelles acceptées depuis des décennies sont mises à l'épreuve. Et les managers sont loin d'avoir compris comment faire fonctionner au mieux cette nouvelle façon de travailler.

[37] The evolution of the workplace: Europe & Middle East. Poly study (2021)

Travailler dans le Metaverse : la fin du bureau physique ?

Les partisans du metaverse imaginent un futur proche dans lequel nous travaillerons tous et toutes à distance avec un casque de réalité virtuelle scotché sur la tête. Est-ce cela le futur monde du travail ? Probablement pas. Le metaverse, comme chaque vague d'innovation précédente, sera un complément plutôt qu'un substitut aux modes de travail actuels. Le monde réel reste important pour les interactions sociales et les liens humains, tandis que le metaverse sera efficace pour transmettre de grandes quantités d'informations.

Les entreprises seront amenées à réfléchir plus stratégiquement à la manière de concevoir leurs bureaux et espaces physiques. À l'ère du metaverse, les bureaux pourraient être moins axés sur le travail et plus sur la connexion et la socialisation - en d'autres termes, plutôt des cafés ou des cantines que des cabines de travail ou des bureaux individuels.

"Le metaverse améliorera – mais ne remplacera pas – le lieu de travail physique des entreprises."

V. Boutenko, R. Florida et J. Jacobson. Harvard Business Review (2022)



Un nouveau levier pour la diversité?

Le télétravail et autres modes de travail flexibles offrent une réelle opportunité pour les organisations d'accroitre la diversité de leurs équipes. Le télétravail attire les personnes ayant des **responsabilités familiales**, et donc des femmes, car il permet une plus grande autonomie et une plus grande flexibilité dans le travail.



des femmes dirigeantes déclarent que la flexibilité est l'un des trois principaux éléments clés pour décider de rejoindre ou de rester dans une entreprise, contre 34 % des hommes dirigeants.[37]

Le télétravail permet aussi d'employer des personnes qui vivent plus loin. Et en sortant de la zone géographique de leurs employé·es, les entreprises peuvent ainsi diversifier leur recrutement. C'est l'occasion d'accroître la **mixité sociale** de l'organisation, en attirant des personnes qui ne peuvent pas se permettre de vivre dans les centres-villes par exemple.

Les personnes souffrant d'un **handicap physique** ou qui sont moins mobiles peuvent être embauchées plus facilement lorsqu'elles se voient proposer des possibilités de télétravail, car les obstacles au travail tels que les trajets domicile-travail ou les installations de bureau inadaptées sont levés. Les personnes souffrant de maladies de longue durée peuvent également travailler plus facilement depuis leur domicile et garder un lien avec leur emploi.

Pour les femmes et autres groupes sous-représentés, le télétravail et le travail hybride sont de vrais facteurs d'attraction. En effet, seule une femme sur dix souhaite travailler principalement au bureau - et ce n'est pas seulement pour une question de flexibilité :



Les femmes au bureau ont 1,5 fois plus de risques d'être victimes de micro-agression que celles qui travaillent à domicile.

Certains sondages auprès du personnel montre un niveau plus faible de sexisme, de harcèlement et de discriminations en télétravail qu'au bureau, et les personnes noires, LGBTQ+ et transgenres/non-binaires déclarent moins de micro-agressions lorsqu'ils et elles travaillent à distance.

La question de l'inclusion au travail devient d'autant plus importante dans ce cas. **Si les gens préfèrent le télétravail au travail sur site pour éviter les micro-agressions, les entreprises devraient plutôt remettre en question leur culture d'entreprise au lieu de simplement encourager ces groupes à travailler à distance pour éviter ces comportements toxiques.**

Alors que le travail flexible devient la norme et que les gens préfèrent le télétravail pour des raisons qui sont liées aux inégalités au travail et à la maison, la culture d'entreprise doit être abordée avec plus d'attention que jamais pour s'assurer que ces personnes se sentent bien intégrées dans leur équipe et ne souffrent pas de leur position à distance.

[37] How hybrid organisations can get the benefits of diversity, par Lydia Watson, Qlearsite
[38] Women in the workplace. McKinsey & Lean In (2022)

Les nouvelles dynamiques de pouvoir dans le lieu de travail hybride

Si la montée du télétravail a changé la donne sur certaines inégalités et certains rapports de pouvoir traditionnels, le travail hybride est cependant à l'origine de nouvelles inégalités - en particulier **entre les "insiders" qui sont au bureau et les "outsiders" qui travaillent à distance**.[39]

"Le fait qu'il existe une catégorie de salarié·es dans les murs et une autre hors les murs, n'est-ce pas justement un risque majeur pour l'inclusion ?"

Laetitia Vitaud, experte du futur du travail

L'accès au pouvoir est bouleversé dans ces nouveaux modes de travail. Ceux et celles qui disposent d'une meilleure technologie, qui gravitent autour des cadres supérieure·s, qui seront présent·es aux discussions à la machine à café et dans les réseaux informels au bureau, auront une meilleure visibilité et un avantage certain en termes de progression de carrière.

Le télétravail présente de vraies menaces pour l'inclusion : l'isolement, l'impact sur le développement et la progression de carrière. Ce sont surtout des risques pour les personnes qui étaient déjà "exclues" avant la pandémie. Ces obstacles, qui existaient souvent avant les confinements, se sont renforcés avec ces nouveaux modes d'organisation. Il est important que les managers prennent conscience de cette nouvelle dynamique du pouvoir et prennent des mesures spécifiques pour corriger ses effets.

[39] The inclusion challenge of post-pandemic hybrid working, par Paul Brady, Consultancy.co.uk (2021)

Une visibilité réduite pour les personnes qui choisissent le télétravail

Le **"biais de proximité"** risque d'exclure les personnes qui travaillent souvent à distance. Loin des yeux, loin du coeur: inintentionnellement, on oublie les personnes en télétravail, par exemple quand il s'agit d'une réunion décidée sur le pouce ou d'une décision partagée à la machine à café.



des salarié·es estiment que ceux et celles qui sont régulièrement vus sur leur lieu de travail ont plus de chances d'être favorisé·es.[40]

À cela s'ajoute le **"stigmate de la flexibilité"**, car certains managers continuent de penser que les personnes qui travaillent à domicile sont moins investies que celles qui viennent au bureau. Les femmes en souffrent le plus, car ce sont elles qui ont plus souvent recourt au travail flexible. Les hommes sont souvent réticents à choisir cette façon de travailler : ils craignent les préjugés sur les hommes qui s'occupent des enfants ou l'impact négatif sur leur progression de carrière. Même lorsqu'ils le demandent, ils ont plus de chances que les femmes d'essuyer un refus, car on part du principe qu'il faut avoir une raison pour bénéficier d'un travail flexible et que ce sont les femmes qui doivent prendre la responsabilité des tâches familiales. **Ce phénomène contribue à renforcer les inégalités femmes-hommes au travail, et il est important que la progression de carrière ne soit pas liée au nombre de jours passés au bureau.**

[40] Biais de proximité : les salariés qui télétravaillent seront-ils défavorisés ? Coline de Silans, Welcome to the Jungle (2021)

LES BIAIS SPECIFIQUES AUX NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

Biais de proximité



C'est la propension inconsciente à accorder un traitement préférentiel à celles et ceux qui se trouvent dans notre entourage immédiat. Les recherches montrent que nous portons un regard plus favorable sur les personnes que nous voyons plus souvent.

Divergence de perception

Ce sont les expériences différentes que les gens ont du même événement, s'ils ne sont pas dans le même espace physique. Typiquement, dans une réunion hybride, les personnes en distanciel vont rater des conversations en présentiel ou ne pas repérer les nuances du langage corporel.

Stigmate de la flexibilité

C'est la perception négative à l'égard des personnes qui travaillent de manière flexible, à savoir le préjugé qu'elles sont moins productives et engagées. En raison des stéréotypes de genre, l'impact négatif sur la carrière qui en découle est plus important pour les femmes que pour les hommes. En effet, on présuppose que les femmes vont passer ce temps à distance à s'occuper des enfants, alors que dans le cas des hommes, l'hypothèse sous-jacente est qu'ils veulent d'avantage se concentrer sur leur tâche en restant chez eux.

Exemples de biais de proximité dans le mode de travail hybride :

- ☐ Mieux apprécier le travail effectué par les personnes au bureau que celui des employé·es à distance, sans tenir compte de critères objectifs.
- ☐ Offrir les projets ou les opportunités de développement les plus intéressants aux personnes présentes au bureau.
- ☐ Oublier d'inclure celles et ceux qui télétravaillent dans les réunions importantes ou de leur donner la parole lors des appels.

Les collègues qui sont en télétravail auront souvent une moins bonne expérience des réunions et se sentiront exclu·es des discussions :

> *"Il n'y a rien de pire pour l'inclusion que d'être à distance et de regarder tous ceux et celles qui sont dans la salle de réunion au bureau avoir des discussions parallèles ou se lancer dans un débat en oubliant que vous êtes là. "*

L'inégalité des temps de parole dans les réunions en ligne, notamment dans les réunions hybrides, renforce aussi le biais de confiance. En général, ce sont les femmes qui sont les moins entendues, d'autant plus si elles sont à distance.

L'inégalité du temps de parole des femmes est une tendance qui existait déjà dans les réunions en présentiel. Une étude démontre que lorsque des groupes de cinq personnes prennent des décisions démocratiques, si un seul membre est une femme, elle parle 40 % de moins en moyenne que chaque homme. Si le groupe de cinq compte une majorité de trois femmes, elles parlent chacune 36 % de moins que chacun des deux hommes. Ce n'est que dans les groupes où il y a quatre femmes sur cinq, qu'elles prennent autant de temps de parole chacune que le seul homme. Les femmes qui s'expriment ont peur d'être perçues comme dominantes : en effet, on attend des hommes qu'ils s'affirment et soient ambitieux, mais des femmes qu'elles soient attentionnées et tournées vers les autres .[41]

[41] Who won't shut up in meetings? Men say it's women. It's not. Adam Grant, Washington Post (2021)

Un risque d'inégalités femmes-hommes renforcées

L'un des principaux avantages du travail flexible est la possibilité de mieux combiner vie professionnelle et vie personnelle. Étant donné que ce sont les femmes qui assument toujours la plupart des tâches domestiques et familiales, ce sont elles qui auront le plus tendance à avoir recourt au travail hybride. C'est ce que Françoise Goffinet, de l'Institut belge pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, appelle **"un mécanisme d'auto-discrimination"**[42].

Des études antérieures ont démontré que les femmes se voient confier moins de projets ou postes à forte visibilité pourtant nécessaires à leur avancement que leurs homologues masculins.[43] Les femmes étant plus susceptibles d'accepter les emplois flexibles, cela entraînera un **biais de proximité** favorisant les hommes.

Il y a un risque important de renforcer l'invisibilité des groupes déjà sous-représentés ou stigmatisés dans le monde du travail qui seront plus enclins à choisir le télétravail, tels que les femmes, les personnes handicapées, certaines minorités ethniques à plus faible revenus ou les générations plus âgées.



des femmes qui travaillent de manière hybride disent qu'elles ont été exclues de réunions importantes, et environ la moitié d'entre elles estiment qu'elles n'ont pas assez de contacts avec les membres de la direction de l'entreprise.[44]

[42] Coronavirus : le télétravail, bonne ou mauvaise nouvelle pour les femmes ? par Johanna Bouquet, RTBF.be (2020)
[43] Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer of the "Hot Jobs" Needed to Advance, Rapport de Catalyst (2012)
[44] Hybrid work is just not working well for most women. Megan Leonhardt, Forbes (2022)

TÉLÉTRAVAIL : LE PIÈGE DIGITAL DES FEMMES



Armelle Carminati-Rabasse
Présidente du comité Entreprise Inclusive du MEDEF

Tout comme avec le temps partiel depuis les années 1970, l'essor du télétravail dans les années 2020 se révèle être un catalyseur des inégalités femmes-hommes au travail.

C'est pourtant en allant travailler à l'extérieur, contre rémunération, que les femmes avaient pu historiquement se libérer de leur foyer et donc du travail gratuit. Elles ont savouré les avantages, en termes de maîtrise du temps, de santé et de sécurité, et le retour à la maison, par le télétravail, les enferme dans une prison digitale. Elles sont loin des cercles de décision, des boucles d'apprentissage collectif et de la circulation des informations, pourtant décisifs pour la performance en équipe et la reconnaissance individuelle par l'entreprise.

C'est la triple peine :
1. La répartition genrée du travail domestique s'aggrave,
2. L'invisibilité au moment des décisions d'augmentation et de promotion les piège,
3. Les activités créatives et/ou collectives leur échappent, au profit des tâches routinières télé-compatibles.

Pour éviter de perdre des décennies d'efforts en faveur de la mixité, les employeurs doivent user de toute leur vigilance pour mettre en place des ressorts de rappel individuels et collectifs, afin d'éviter l'effacement des talents, leurrés par un dispositif séduisant, mais pénalisant s'il est appliqué aveuglément.

Une chambre à elle (Virginia Woolf)
En 1929, Virginia Woolf a écrit ce long essai dans lequel elle souligne les inégalités sociales des femmes : **“Une femme, pour être en mesure d'écrire, doit avoir de l'argent et une chambre à elle”**.

Près de 100 ans plus tard, lors de la pandémie et de l’engouement pour le télétravail qui s’en suit, **les femmes sont toujours moins nombreuses que les hommes à avoir un bureau**, ou un lieu personnel, dédié au travail dans le foyer familial. Et lorsqu'elles travaillent à la maison, elles sont plus souvent interrompues par leurs enfants que leurs conjoints.



Les inégalités de genre sont exacerbées par les difficultés des femmes à combiner travail et famille lorsqu'elles télétravaillent. Des études récentes ont révélé que les mères restent plus disponibles et sont plus interrompues que les pères.[45] Par rapport aux hommes, elles sont 1,3 fois moins nombreuses à disposer d'un espace isolé et ont 1,5 fois plus de risques d'être fréquemment interrompues lorsqu'elles télétravaillent. Ceci impacte leur productivité, leur carrière et leur santé mentale.[46] Pour les parents de jeunes enfants - et surtout les femmes – aller au bureau, c’est un moyen d'échapper à ces contraintes.

Les femmes doivent aussi gérer les comportements non inclusifs au travail, qui prennent une forme différente en ligne :

52% des femmes ont connu du **harcèlement ou des micro-agressions en ligne au cours de l'année écoulée.**[47]

Ces formes de sexisme vécues à distance peuvent aller de la remise en question de leurs idées parce qu'elles sont des femmes à des commentaires désobligeants et/ou sexuels.

[45] L’expansion du télétravail et son impact sur les femmes. Rapport du Conseil des Femmes francophones de Belgique (2021)
[46] Crise de la COVID-19 : un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? Rapport de BCG et IPSOS (2021)
[47] Women @ Work. Deloitte (2021)

Au Royaume-Uni, une enquête menée par un cabinet d'avocats a révélé que plus de 35 % des femmes interrogées se sont vu demander par leur direction de se maquiller ou de s'habiller de manière plus attirante lors des vidéoconférences, afin de remporter de nouveaux contrats ou d'être plus "agréables" pour les collègues et les clients. Un quart des personnes incitées à faire de tels efforts ont accepté, craignant un impact négatif sur leur carrière. Et 60% de ces femmes n'ont pas osé dénoncer ces demandes à leur département des ressources humaines, craignant de ne pas être comprises et soutenues.[48]

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) le souligne dans son guide sur le télétravail à distance : **si le télétravail à temps partiel et occasionnel peut contribuer à réduire certaines formes de harcèlement impliquant un contact personnel, le télétravail généralisé risque d'accroître les actes de cyberviolence, de cyberintimidation et de cyberharcèlement.**[49] Les télétravailleur·euses étant plus isolé·es, les situations de harcèlement psychologique ou sexuel peuvent être complexes à détecter et à gérer.

[48] Bosses tell women to be ‘sexier’ on video meetings. Slater Gordon (2020)
[49] Femmes et télétravail en période Covid-19 : quels enseignements tirer pour la mise en place d’un télétravail structurel ? FPS (2021)

Des expériences de travail hybride vécues de façon très différente

Il est important de se rappeler que les gens ont des vécus très différents, et que ce qui fonctionne pour certain·es ne fonctionne pas pour d'autres. Les approches managériales et RH doivent en tenir compte.

Une journée dans la vie d'une employée en travail hybride après la pandémie[50]

Jeanne est mariée et a deux enfants adolescents. Elle vit dans un appartement en ville et elle occupe un emploi à temps plein en tant que cheffe de projet en innovation pour une société d'énergie.

> J'ai beaucoup gagné grâce à cette nouvelle façon de travailler.

> Comme je n'ai pas à faire la navette bureau-maison, j'ai maintenant du temps pour emmener les enfants à l'école et **je profite de 15 minutes avec eux** pendant le trajet en voiture.

> J'ai même le temps de **faire du yoga ou de promener le chien** avant mon rendez-vous téléphonique avec mes collègues en Asie.

> Grâce au travail en ligne, j'ai beaucoup plus d'occasions **d'interagir avec mes collègues du monde entier.** C'est très enrichissant.

> Je vais au bureau deux fois par semaine. Mon patron a donné des **directives claires sur les jours où nous devons être présent·es,** de sorte que **l'équipe se réunisse et travaille efficacement ensemble.** C'est agréable de voir ses collègues « en vrai » de temps en temps.

> J'ai mon **appel bi-mensuel avec mon chef**. Avant, je ne lui parlais pas souvent en face à face, mais depuis le coronavirus, il fait un effort. **Cela m'a permis d'avoir plus de reconnaissance.**

Juliette est mariée et a deux enfants de 8 et 10 ans. Elle vit en banlieue dans une maison avec jardin et travaille à plein temps comme directrice commerciale dans une banque.

> Cette façon de travailler post-pandémique a vraiment eu des **conséquences négatives** sur ma vie et ma carrière.

> Avant la Covid, il était facile d'emmener les enfants à l'école. Maintenant, **ils sont stressés et difficiles.** Ils font des crises tous les matins.

> Je travaille principalement à la maison maintenant. **J'envie mon mari qui est retourné au bureau 3x par semaine.** C'est important pour son travail d'être visible. **Moi, j'ai dû prendre du recul.** J'ai besoin de temps pour m'occuper des enfants qui ont souffert du Covid et de mes parents qui sont des personnes à haut risque pour des raisons immunitaires.

> Il n'y a **pas de directives claires sur les jours où il faut aller au bureau**, alors quand j'y vais, **le bureau est souvent vide**. Je regrette de ne plus déjeuner avec mes collègues.

> J'ai du mal à me démarquer dans toutes ces réunions en ligne, je me sens un peu exclue et déconnectée de mes collègues.

> **Je n'ai pas eu de conversation avec mon chef sur ma carrière depuis des années.** Il est encore plus stressé et moins disponible qu'avant le Covid. **Je devrais vraiment chercher un autre emploi** mais je n'ai pas le temps.

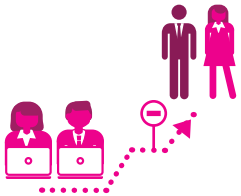
[50] Hybrid Working, the new normal. Jo Aidroos, Partner EY, LEAD webinar (2022)

Un fossé qui se creuse entre les générations

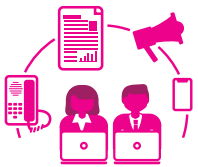
Les nouveaux modes de travail contribuent aussi à aggraver les écarts sur le plan générationnel. D'une part, les jeunes générations ne disposent souvent pas de bonnes conditions pour travailler de chez eux. Ils sont nombreux à préférer le bureau, où tout le monde est logé à la même enseigne.

D'autre part, pour de nombreux membres de la génération Z, **la première expérience professionnelle réelle est devenue une expérience difficile en termes d'intégration**. Avant la pandémie, les jeunes étaient accueilli·es et accompagné·es par leurs managers et leurs collègues au bureau. Depuis, ils démarrent leur premier job dans un environnement où le télétravail est généralisé, ce qui rend leur "onboarding" plus complexe.

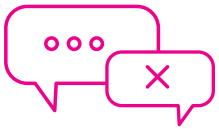
Les jeunes salarié·es s'inquiètent de l'impact du télétravail sur leur capacité à nouer des relations et à communiquer avec leurs collègues :



52% des 16-24 ans craignent que le télétravail ait un impact négatif sur le développement et la progression de leur carrière contre une moyenne de 43 %.



53% des 18-24 ans craignent que le télétravail impacte leur confiance en termes de communication et d'efficacité de travail avec leurs collègues contre 42 % en moyenne.



50% des jeunes craignent de ne plus savoir "faire la conversation", contre 39 % en moyenne générale.[51]

[51] The evolution of the workplace: Europe & Middle East. Poly study (2021)

La fracture du télétravail : cols blancs vs cols bleus

Elon Musk a demandé à tou·tes ses employé·es de Tesla de retourner au bureau, en expliquant que **"toute personne qui souhaite faire du télétravail doit être au bureau pour un minimum (et je veux dire *minimum*) de 40 heures par semaine ou quitter Tesla. C'est le minimum de ce que nous demandons aux ouvriers d'usine".**

Son approche a été critiquée parce qu'elle ne tenait pas compte de la flexibilité souhaitée par de nombreuses personnes, mais elle met en évidence un problème croissant. Face au télétravail, cols blancs et cols bleus ne sont pas tout à fait égaux.

Quand l'une des catégories de travailleur·euses peut se permettre de travailler à distance plusieurs fois par semaine, voire tous les jours, l'autre est contrainte au présentiel. Et ces télétravailleur·euses sont essentiellement des cadres. Ainsi, pendant la pandémie, seule une personne sur 5 dont le revenu était sous la moyenne des revenus de 2019 a pu travailler entièrement à distance, contre la moitié des travailleur·euses appartenant aux 10 % les mieux payés.[52]

Le travail à distance permet une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée, favorise un plus grand sentiment d'autonomie et augmente le bien-être au travail et la satisfaction. Mais il sera réservé à un petit nombre de personnes triées sur le volet et hautement qualifiées. Ceci risque d'aggraver des inégalités établies de longue date et faire persister un sentiment d'injustice latent pour les cols bleus, avec des préoccupations croissantes quant à l'augmentation de la fracture sociale.

[52] The Good Work Framework: A new business agenda for the future of work. World Economic Forum (2022).

Collaboration et travail d'équipe en péril

Le travail hybride peut entrainer la fragmentation des canaux de communication et donc un accès inéquitable à l'information, aux ressources et aux opportunités. Cela nuit à la coordination et à la collaboration, et donc à la productivité de l'entreprise et à ses résultats financiers.



des dirigeant·es affirment que le télétravail rend la collaboration en réunion plus difficile.[53]

Le télétravail peut mettre en péril l'intelligence collective. S'il peut avoir un impact positif sur la productivité individuelle, ce n'est pas le cas pour le travail créatif en équipe. La créativité de groupe peut être stimulée par une réunion brainstorming sur Zoom, mais cela ne sera jamais aussi efficace que les conversations spontanées, les apartés et les propositions inattendues qui peuvent surgir lorsque nous lançons des idées ou que nous essayons de résoudre un problème ensemble, en présentiel.

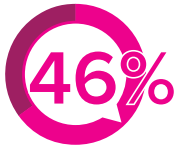
Les managers doivent aussi maintenant gérer la complexité du travail de leur équipe sans pouvoir compter sur leur présence à des moments prévisibles. Tout travail collaboratif nécessite une coordination, mais **les défis de la coordination augmentent avec les équipes hybrides**. Des "lignes de faille" peuvent apparaitre entre celles et ceux qui sont en présentiel et les autres qui télétravaillent. La coordination avec les personnes qui ne sont pas au bureau demande un effort supplémentaire, surtout qu'ils et elles ne font de facto pas partie des petits échanges et décisions prises par les personnes qui sont ensemble au bureau. Au fil du temps, ils et elles risquent de ne pas faire partie des conversations importantes et des décisions majeures.

[53] Who won't shut up in meetings? Men say it's women. It's not. Adam Grant, Washington Post (2021)

Les dirigeant·es et les managers ont du mal à trouver **l'équilibre entre le désir de flexibilité et d'autonomie de leurs équipes, et le besoin de les réunir, pour assurer une meilleure collaboration et un travail d'équipe plus efficace.** Les solutions pour assurer le bon équilibre ne sont pas évidentes.

Difficultés en matière de formation et de développement

Un autre risque pour l'inclusion se trouve dans la formation et la gestion des équipes hybrides. Il est beaucoup plus difficile de **former des personnes** si vous ne travaillez pas à leurs côtés et si vous ne supervisez pas leur apprentissage. C'est notamment le cas lors de l'intégration des nouveaux collègues. Cela a un impact sur la fidélisation et le travail d'équipe, ainsi que sur le sentiment d'appartenance à l'organisation.



des employé·es craignent que le télétravail ait un impact sur le développement et la progression de leur carrière.



craignent manquer d'opportunités d'apprentissage informel et de développement en télétravaillant, notamment d'apprentissage auprès de leurs pairs et de leurs aîné·es.[54]

[54] The evolution of the workplace: Europe & Middle East. Poly study (2021)

Détérioration de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance

Les dirigeant·es ont pris conscience que le télétravail avait un impact sérieux sur la culture et l'appartenance à l'organisation. Sans la présence de tous et toutes dans le même espace, partageant des rituels, discutant à la machine à café ou dans l'ascenseur, comment maintenir une culture d'entreprise forte ?

Des études menées par des anthropologues et des neurologues montrent que la sécurité psychologique se construit dans les équipes performantes grâce à de petits "signaux" qui confirment que vous êtes en sécurité et que vous appartenez au groupe. Ces petits signaux sont des interactions sociales et des signes de reconnaissance, tels que les “check”, les rires, l'écoute active et les remerciements, et ce sont des interactions physiques qui sont essentielles au sentiment de connexion et d'appartenance des employé·es.[55]



des télétravailleur·euses ressentent moins de liens avec leur entreprise et 64 % ont déclaré que les liens avec leurs collègues étaient affaiblis.[56]

La distance physique peut entrainer une distance psychologique. Il est beaucoup plus facile de prendre des nouvelles de vos collègues lorsqu'ils ou elles se trouvent dans le même bureau. Souvent, un seul regard suffit pour savoir si quelqu'un passe une mauvaise journée. Les échanges au bureau lorsque vous croisez des collègues des autres départements ou fonctions ont aussi un effet positif sur la dynamique organisationnelle et peuvent avoir un impact sur les performances. Il est **beaucoup plus difficile de motiver une équipe** dont les membres n'ont pas l'occasion de tisser des liens ou de sentir qu'ils ou elles font partie d'un tout. Cela peut avoir un impact sur la fidélisation des employé·es et la performance des équipes.

[55] Télétravail: nouveau levier d’inclusion? Laetitia Vitaud, Welcome to the Jungle (2021)
[56] The complete guide to the future of the workplace. Qlearsite (2021)





L'évolution complexe d'une approche collective vers une approche individuelle

Cette transition massive à un mode de travail hybride n'a pas encore été formalisée dans un cadre législatif. Tout est encore trop à la discrétion des individus sans être inscrit dans le règlement de travail et sans bénéficier des mécanismes de négociation des parties prenantes.

Par exemple, le télétravail rend les occasions de partage informel avec les autres membres de l'équipe moins fréquentes. En cas de difficultés ou de micro-agressions, il se peut qu'on ne se rende pas compte des difficultés similaires vécues par d'autres, et la dénonciation collective – plus efficace qu'individuelle – risque de ne pas pouvoir se faire.

Il est important d'aborder les questions relatives à la qualité de vie au travail dans le cadre d'un modèle hybride, afin de garantir que la responsabilité collective des employeur·euses ne soit pas transférée vers les employé·es.

Des défis différents dans les institutions publiques

Une étude sur le télétravail au sein des organisations publiques bruxelloises[57] a montré que le télétravail était déjà fortement implémenté avant la pandémie et que celle-ci a surtout permis de renforcer cette pratique. La gestion et l'organisation du travail à distance sont positives, permettant une certaine autonomie et une confiance qui ont conduit à une augmentation de la productivité. Cependant, et en ligne avec nos observations pour les employé·es en général, les employé·es des institutions ont eu du mal à trouver un espace dédié pour travailler (68% n'en avaient pas), ont éprouvé un sentiment de déconnexion et d'isolement, et cela a détérioré la qualité du travail en équipe.

En revanche, c'est le retour au travail qui s'avère plus difficile. **Le retour au travail a été plus tardif dans les organisations publiques, et les directives concernant les comportements à adopter et les règles de présence n'étaient pas claires.** Dans de nombreuses institutions, les employé·es doivent être présent·es au bureau pendant un certain nombre d'heures, mais les responsables d'équipe n'indiquent pas d'heures précises de présence. En conséquence, lorsqu'ils et elles se rendent au bureau, il n'y a quasiment personne de leur département. Les managers sont moins souvent formé·es aux nouvelles tendances en matière de leadership, et risquent d'être dépourvu·es pour faire face à la complexité des nouveaux modes de travail.

[57] Enquête relative au télétravail au sein des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale. Idea Consult pour talent.brussels (2020)

L'inclusion au cœur de la réussite du nouveau mode de travail

Tandis que les employeurs recherchent un retour à la normale après les disruptions des années précédentes, il existe une réelle opportunité d'utiliser cette période pour développer une nouvelle vision de l'avenir du travail qui sera aligné à la nouvelle économie. Le Forum Economique Mondial propose un modèle "Good Work" pour améliorer la qualité de vie au travail et accompagner les entreprises dans leurs défis post-pandémiques avec la diversité et l'inclusion au cœur de ses objectifs :

Modèle "Good Work" – d'après le Forum Economique Mondial.
Un avenir du travail basé sur la santé, l'équité, la résilience, qui respecte les droits fondamentaux, centré sur les individus, dans des modes de travail présentiels, hybrides et virtuels, pour tout le monde.

Objectif 1
Promouvoir un revenu équitable et la justice sociale

Objectif 2
Offrir la flexibilité et la sécurité au travail

Objectif 3
Mettre en œuvre la santé et le bien-être

Objectif 4
Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion

Objectif 5
Favoriser l'employabilité et la culture d'apprentissage

[58] The Good Work Framework: A new business agenda for the future of work. World Economic Forum (2022).

EN RESUMÉ

L'inclusion est un facteur clé de succès des nouveaux modes de travail

"Diversité, équité et inclusion" sont l'un des objectifs premiers identifiés par le Forum Economique Mondial pour la réussite des nouveaux modes de travail. En effet, si l'équité et l'inclusion ne sont pas intégrées dans les politiques et les nouvelles pratiques de travail, les risques sont considérables pour les femmes et les groupes sous-représentés de voir accroître ainsi les inégalités existantes et surgir de nouveaux biais.

Les dirigeant·es ne peuvent pas l'ignorer. Si des mesures proactives ne sont pas prises pour remédier aux inégalités dans l'environnement de travail, leurs meilleurs éléments risquent de partir. Il leur sera plus difficile de recruter de jeunes talents qui s'orienteront vers des entreprises qui font preuve d'une culture plus inclusive.

L'une des recommandations clés pour une reprise post-pandémique inclusive est de sensibiliser les organisations et les entreprises aux conséquences du télétravail, notamment à son impact genré et à la nécessité de mettre en place une approche inclusive.[59] Les managers et les responsables RH devront être accompagné·es et formé·es à ces nouvelles formes d'organisation du travail et à leurs conséquences sur les employé·es.

[59] L'impact du COVID-19 sur les inégalités entre les femmes et les hommes à Bruxelles. Conseil Bruxellois de l'Egalité entre les Femmes et les Hommes (2021)

PARTIE 3:

Comment agir en faveur de l'inclusion dans le nouveau monde de travail ?

L'avenir du travail sera la flexibilité

Depuis la pandémie, les entreprises s'interrogent sur la manière de gérer le travail hybride, en élaborant des stratégies innovantes autour du télétravail, de la gestion du temps et du lieu de travail. S'il est clair que chaque organisation sera confrontée à des défis différents, il y a cette opportunité unique aujourd'hui, pour toutes les entreprises, **d'utiliser ce contexte pour repenser la manière de travailler et leur relationnel avec leur personnel**. Avant la pandémie, la santé et le bien-être des personnes étaient souvent secondaires. Ils sont désormais au cœur des intérêts de l'entreprise. Et il est important qu'ils le restent.

> *"La destination est claire : humaniser l'avenir du travail."* [60]
>
> Deloitte, 2021

Si la flexibilité est maintenant perçue comme un élément clé pour fidéliser les talents et promouvoir le bien-être, qu'en est-il de l'inclusion ? Il ne faut pas aborder les modes de fonctionnement du travail flexible et hybride de manière isolée, mais dans le cadre plus élargi d'une réflexion autour de la diversité et de l'inclusion. **Car si vous y parvenez, cela peut être un outil puissant pour la diversité, mais si vous vous trompez, cela peut être contre-productif pour l'inclusion.**

Pour que ces nouveaux modes de travail conviennent à tous et à toutes, il faut changer d'état d'esprit et repenser le système, plutôt que de seulement réviser les anciennes politiques et pratiques.

Le Forum Economique Mondial recommande trois leviers principaux pour mettre en œuvre le "Good Work" :

1. Promouvoir une approche du leadership centrée sur l'humain
2. Investir dans la technologie avec une démarche réfléchie et adaptée à chaque personne
3. Améliorer les mesures d'impact



[60] From survive to thrive : the future of work in the post-pandemic world. Rapport de Deloitte (2021)

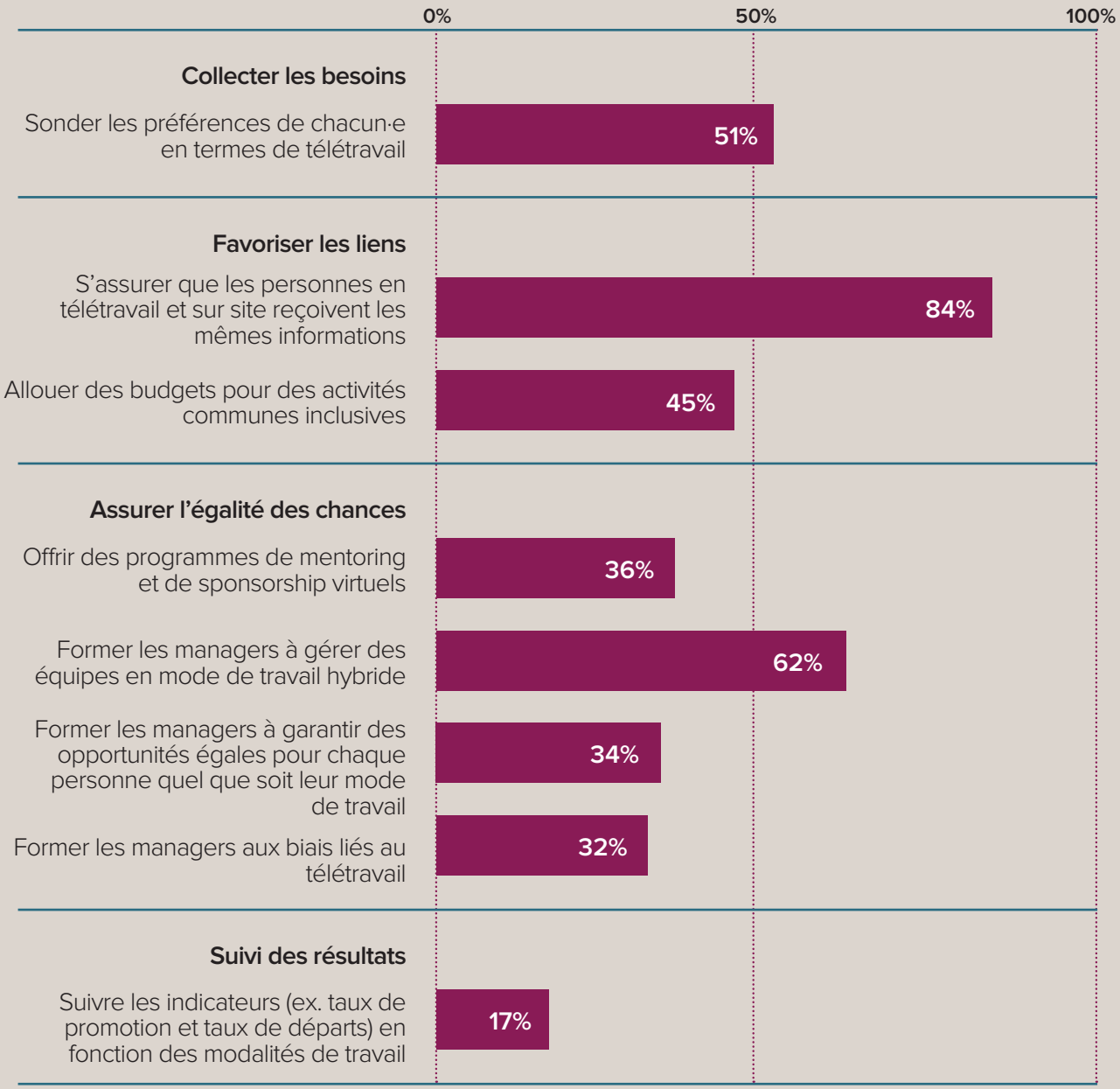
Ce que les entreprises mettent en place

Pour les organisations qui sont en transition vers le travail hybride, il est important qu'elles s'assurent que ces nouveaux modes de travail conviennent à tout le monde.

Les efforts des entreprises se concentrent jusqu'ici surtout sur le fait de fournir aux télétravailleurs et télétravailleuses le même niveau de support et d'information que ceux et celles qui viennent au bureau. Les managers ont un rôle central à jouer. Il faudrait les accompagner dans la gestion des équipes hybrides. Les managers de proximité doivent être conscients des biais de proximité et des risques de stigmatisation liés au travail flexible, et assurer la progression équitable des carrières de toutes les personnes de leur équipe, quels que soient leur mode et leur lieu de travail.

Les entreprises doivent investir sur deux points : d'abord, dans la mesure de résultats pour garantir un traitement équitable et une réelle égalité des chances ; et ensuite, dans la formation de leurs managers et des équipes RH pour qu'elles sachent identifier et traiter les inégalités qui découlent du travail hybride.

% des entreprises qui mettent les pratiques suivantes en place



Source: Women in the Workplace 2022. Lean In & McKinsey

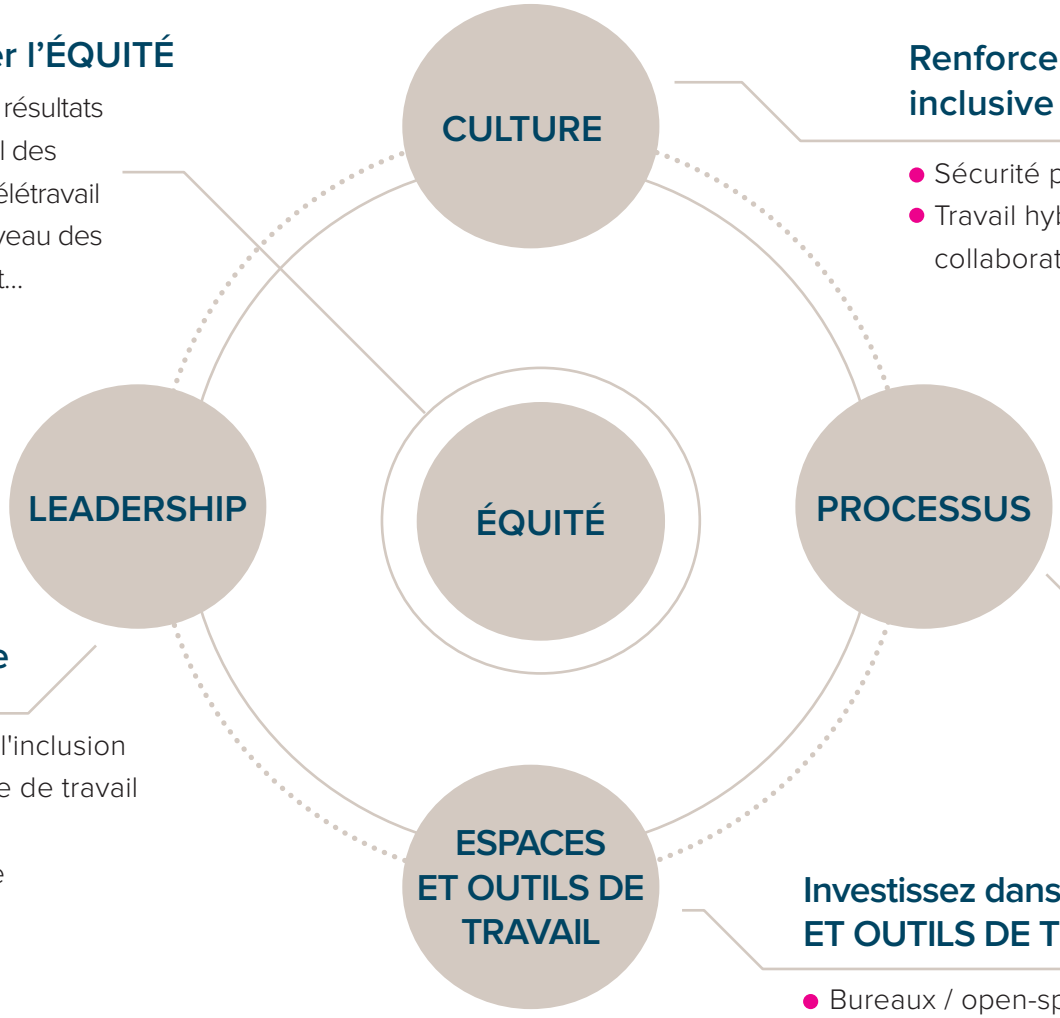
L’approche JUMP pour de nouveaux modes de travail flexibles inclusifs

Mesurez pour assurer l’ÉQUITÉ

- Evaluations basées sur les résultats
- Suivi des indicateurs : profil des personnes qui utilisent le télétravail ou pas et l’incidence au niveau des promotions, taux de départ…
- Feedback 360°

Renforcez une CULTURE d’entreprise inclusive

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



Développez des compétences de LEADERSHIP hybride

- Formation des leaders à l'inclusion dans ces nouveaux mode de travail
- Collaboration virtuelle
- Intelligence émotionnelle
- Charisme en ligne

Repensez les PROCESSUS de gestion de l’expérience humaine

- Implication des employé·es et des managers dans les décisions
- Prise en compte de la différence des besoins par catégories d’individus

Investissez dans vos ESPACES ET OUTILS DE TRAVAIL

- Bureaux / open-space repensés pour le travail en virtuel
- Technologie adaptée pour tout le monde et accompagnement

1 Mesurez pour assurer l'équité

L'accent doit être mis sur l'équité afin de parvenir à l'égalité. Il ne s'agit pas de traiter tout le monde de la même manière : il est possible de faire des exceptions. La personnalisation de l'expérience de l'employé·e remet en question les principes traditionnels de gestion et de ressources humaines, tels que l'emploi à temps plein, la progression de carrière linéaire et hiérarchique, et le traitement égal dans la rémunération globale et la gestion des talents. On assiste à une évolution vers la personnalisation des carrières.

Pour y parvenir, **il est important de se concentrer sur les résultats plutôt que sur la présence au bureau**. Cela suppose une approche orientée vers les résultats avec des indicateurs clés de performance clairs et faciles à mesurer. Les managers doivent être formé·es à cette approche, et apprendre à gérer les risques liés aux biais de proximité, avec un suivi pour garantir que la progression reste juste et équitable.

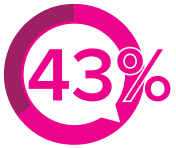
Il faut aussi une approche systémique de la répartition du travail, tout en identifiant qui a accès plus facilement à la direction et aux opportunités intéressantes. Si les affectations aux meilleurs projets ne se décident qu'entre les personnes présentes au bureau, cela peut nuire à la motivation des autres.

Le plus important sera d'analyser les **critères utilisés pour évaluer et promouvoir pour s'assurer qu'ils soient équitables**. "Une fois que vous avez mis en place des systèmes inclusifs, vous pouvez le communiquer à vos employé·es. Cela les rassurera sur l'importance accordée par l'entreprise à l'équilibre des temps de vie et sur la possibilité de choisir la flexibilité sans répercussion négative", explique Sarah Jackson, experte en travail hybride.[61] "Soyez transparent·e sur le fait que cela n'aura pas d'impact sur leur carrière et que vous avez mis en place des processus pour vous en assurer."

2 Développez des compétences de leadership hybride

Aujourd'hui, les entreprises ont besoin de dirigeant·es qui ont le sens du contact et de l'**empathie**, et qui mettent l'accent sur la **communication, la collaboration et le travail d'équipe**. Ces compétences sont devenues de plus en plus importantes ces dernières années, mais à la suite de la pandémie et des perturbations économiques qu'elle a entrainées pour les organisations du monde entier, elles sont maintenant devenues essentielles.

Formez les dirigeant·es et les managers aux compétences interpersonnelles ("soft skills"). Pour aider leur équipe à être plus performante et s'assurer de leur bien-être, les managers doivent adopter un nouveau style managérial pour que les personnes donnent le meilleur d'elles-mêmes quel que soit leur mode de travail. Plutôt que de les contrôler, ils doivent donner les moyens à leurs employé·es de réussir. Sans pour autant délaisser leur rôle stratégique et opérationnel, les managers hybrides doivent aussi savoir écouter, faire preuve d'empathie et instaurer un climat de confiance.



La probabilité de faire un burnout lié au travail est réduite de 26% si la personne a accès au télétravail. Elle est réduite de 43% si l'on ajoute l'empathie du manager.[62]

[61] How can we ensure flexible working is inclusive of all genders? Sarah Jackson (2021)
[62] Remote-work options can boost productivity and curb burnout. Tara Van Bommel, Catalyst (2021).

Les managers doivent apprendre à favoriser des relations d'équipe saines et des conflits constructifs dans le contexte d'équipes hybrides. Une bonne collaboration ne consiste pas juste à être d'accord, mais à être capable de contester. Mais il est plus difficile de contester en ligne. Après l'investissement dans des modes de travail hybrides, il faut maintenant investir dans la formation à de nouvelles méthodes de collaboration dans le monde virtuel.

Développez les formations pour aider les managers à avoir du charisme en ligne. La capacité à faire preuve d'empathie et à développer et gérer des relations est déjà difficile dans le monde réel, mais dans le monde virtuel, c'est encore plus difficile. Caché·es derrière des écrans sur Zoom ou Teams, nous ne pouvons pas lire le langage corporel facilement ou remarquer si quelqu'un est distrait·e ou manque de motivation. Nous ne nouons pas les liens de la même manière, et il est plus difficile de montrer à quelqu'un que nous l'écoutons activement.

Le charisme virtuel implique des messages clairs et simples, des niveaux élevés d'énergie - un ensemble de compétences qui s'apparentent à celles des présentateurs ou présentatrices TV qui apprennent à captiver un public. À cela, s'ajoute le besoin de développer une empathie supplémentaire. Les premiers indicateurs de la recherche suggèrent qu'il faut jusqu'à trois fois plus d'énergie pour maintenir l'engagement des membres de l'équipe dans le monde hybride.[63]

[63] How leaders can overcome the challenges of online meetings. Sankalp Chaturvedi, People Management (2022)

Les 5 compétences des dirigeant·es hybrides

goodhabitz online training

1. Leadership numérique. Leadership à distance et collaboration en ligne.

2. Communication. Positivisme et gestion des attentes.

3. Leadership inspirant. Coaching et développement des talents.

4. Esprit d'équipe. Engagement, culture d'entreprise et inclusion.

5. Empathie. Gestion du stress et prévention du burn-out.

Téléchargez le rapport: https://www.goodhabitz.com/en-gb/inspiration/downloads/hybrid-leadership-research-report/



3 Renforcez une culture d'entreprise inclusive

Il va falloir totalement repenser la culture d'entreprise dans le monde hybride. Comment réussir à transmettre quelque chose que l'on vit, voit et ressent principalement sur le lieu de travail ? Les dirigeant·es devront réfléchir au meilleur moyen de tisser des liens sans ces moments spontanés qui sont possibles quand on est au bureau : les discussions à la machine à café, les rencontres au hasard dans le couloir, l'apéro après le travail, etc.

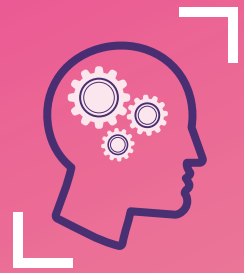
La sécurité psychologique sera un élément important de la culture d'entreprise hybride. Elle permet de libérer la parole et de favoriser l'inclusion au bureau. Malheureusement, le télétravail et le travail hybride rendent la sécurité psychologique tout sauf simple.[64]

> *"La sécurité psychologique est la capacité à exprimer des idées, des questions ou des préoccupations sans craindre de répercussions personnelles ou d'être puni d'une manière ou d'une autre."* [65]
>
> Amy Edmondson (Harvard Business School)

La sécurité psychologique consiste à instaurer la confiance et l'empathie dans vos relations, pour oser partager ses opinions en toute liberté. La transparence est essentielle, tout comme une certaine dose de bienveillance. Les managers peuvent cultiver ce climat de sécurité psychologique en donnant eux-mêmes l'exemple, en créant un cadre sain pour débattre et désamorcer les conflits et en favorisant le feedback constructif dans un esprit de bienveillance.

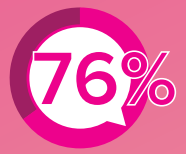
[64] The fearless organisation. Amy C Edmondson (2019)
[65] What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace. Amy C. Edmondson et Mark Mortensen, Harvard Business Review (2021)

LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL



Lorsque la sécurité psychologique est présente, les gens sont capables de s'exprimer ouvertement sur des sujets liés au travail. Elle implique l'absence de la peur de l'autre.

Amy Edmondson de la Harvard Business School a développé ce concept dans son livre "L'entreprise sereine" (2019), dans lequel elle explore le lien entre la sécurité psychologique et la performance des équipes. **La sécurité psychologique est la capacité à s'exprimer sans risque de représailles ou d'humiliation.** C'est un levier important pour une prise de décision de qualité, de bonnes dynamiques de groupe et des relations interpersonnelles saines. C'est une source cruciale de création de valeur dans des organisations opérant dans un environnement complexe et changeant.



La sécurité psychologique entraine une augmentation de 76 % de l'engagement des employé·es.

Elle est essentielle pour la performance des équipes et le bien-être : 89 % des employé·es estiment que la sécurité psychologique est très importante au travail. Une étude menée par Google sur plus de 180 équipes a montré que les équipes les plus performantes étaient justement celles dont les membres se sentaient suffisamment en sécurité pour prendre des risques et être vulnérables les un·es devant les autres. La sécurité psychologique est identifiée comme le critère numéro 1 pour l'efficacité des équipes. Elle augmente la fidélisation du personnel, elle leur permet d'exploiter la richesse des idées diverses, de développer l'innovation et de générer plus de revenus.

Pour en savoir plus : le guide re:Work de Google partage les résultats de leur étude sur les facteurs de performance des équipes, et propose une **boite à outils** pour aider les équipes à développer la sécurité psychologique.

Téléchargez le guide : https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/

4 Repensez les processus de gestion de l'expérience humaine

Adoptez une approche flexible, plutôt qu'une approche hybride prédéterminée. Cela implique une réflexion sur l'aménagement du temps de travail et du lieu de travail. Cela permet une certaine flexibilité concernant le moment, l'endroit et la manière dont le travail est effectué, plutôt que d'adopter une approche descendante et unique. Empruntant l'approche centrée sur le "consommateur" typiquement utilisée dans le marketing, les responsables RH se concentrent désormais sur une approche RH centrée sur l'expérience de l'employé·e ou la "**proposition de valeur pour les employé·es**".

"Les 'RH' c'est fini, vive l'XH " ! Aujourd'hui, c'est l'XH - Expérience Humaine- qui compte. Pour y parvenir, nous devons réinventer le leadership. Un leadership conscient, orienté vers les valeurs, transparent, basé sur la confiance et qui prend en compte le bien-être de chaque individu, ses motivations, ses talents. C'est ainsi que les entreprises développent une énergie collective."

Karine Becker, fondatrice de Hire & Higher

Il est important d'impliquer les équipes dans les choix de travail hybride et d'écouter leurs besoins. Nous sommes en pleine phase d'expérimentation sur les nouveaux modes de travail. Et comme pour toutes les expériences, il y aura des réussites et il y aura des échecs. Si l'on permet aux personnes de s'exprimer, de partager plus ouvertement ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas, cela nous aidera à faire les ajustements nécessaires.

Tenez compte des besoins des différents groupes de personnes, afin que les politiques et les pratiques n'aient pas d'impact négatif sur un groupe spécifique. Certaines personnes porteuses de handicap peuvent avoir besoin de logiciels spécifiques pour pouvoir elles aussi travailler facilement à domicile. Les parents qui télétravaillent avec de jeunes enfants peuvent préférer travailler selon des horaires atypiques. Les jeunes générations peuvent partager des appartements (colocation) et préférer travailler depuis le bureau. Une approche de management et de RH qui met l'employé·e au cœur du processus sera importante pour la réussite des nouveaux modes de travail.

5 Investissez dans vos espaces et outils de travail

Dans le contexte du travail hybride, les entreprises devront repenser leurs espaces de bureau et leurs équipements informatiques pour permettre aux employé·es de se connecter et de collaborer efficacement depuis n'importe quel endroit.

L'espace de bureau peut être conçu pour être inclusif, de sorte que lorsque les gens sont au bureau, il s'adapte à tous les besoins. La tendance à développer des espaces de travail "open space" a permis de réduire les rapports hiérarchiques et augmenter les rapports sociaux entre collègues. Mais ces espaces ouverts sont moins adaptés aux réunions en ligne fréquentes, aux seniors ou aux personnes neurodivergentes qui peuvent préférer l'isolement. Les enquêtes suggèrent **que le bruit sera un point particulièrement sensible** pour les télétravailleurs et télétravailleuses qui retournent au bureau, avec le risque de causer des frictions entre les employé·es.



des employé·es craignent que le bruit au bureau les rende moins productifs et 42% s'inquiètent de devenir "agressif·ves" si leurs collègues sont trop bruyant·es.[66]

Créez suffisamment d'espaces dédiés au calme (cabines, pièces séparées, espacement des bureaux). C'est essentiel, car les gens continueront à participer à des réunions en ligne lorsqu'ils seront au bureau. Il existe des structures anti-bruit pour réduire les distractions et améliorer la productivité. Les bureaux doivent être réaménagés en tenant compte des nouveaux besoins.



"Les gens ne veulent pas faire la navette jusqu'au bureau pour rester assis toute la journée. Ça c'est quelque chose qu'ils peuvent faire en restant chez eux. Le bureau hybride devrait être pensé pour favoriser les moments de convivialité qui tissent des liens et développent la perception de la culture d'entreprise." [67]

Dan Schawbel (Workplace Intelligence)

Pour que la flexibilité du travail soit inclusive, elle doit aller de pair avec **un investissement dans l'informatique et la technologie**. Il existe une inégalité importante entre celles et ceux qui sont bien équipé·es pour travailler à domicile (espace de travail dédié, bon équipement, bureau et chaise de bureau, casque, forte bande passante wifi...) et celles et ceux qui ne le sont pas - généralement parce qu'ils ou elles n'ont pas les moyens. Les entreprises doivent rendre la situation plus équitable en fournissant à leur personnel les outils adéquats pour télétravailler - même si cela ne résoudra pas la question de l'espace de travail dédié.

La technologie dans les bureaux doit également être adaptée : investissez dans des technologies qui facilitent une meilleure communication, qu'il s'agisse de logiciels vidéo, d'outils de chat, de partage des connaissances ou de vidéoconférences.

Lorsque vous investissez dans la technologie, n'oubliez pas le **support technique** - il n'est pas toujours intuitif pour tout le monde de s'adapter aux nouveaux outils, surtout dans le cas des générations plus âgées. En fonction de leur personnalité et de leur génération, certaines personnes seront plus à l'aise avec les nouveaux modes de travail. Il est important de former tout le monde aux nouvelles compétences requises pour réussir dans ce nouveau monde.

Pour créer un espace de travail inclusif, **il faut d'abord comprendre comment chaque personne et catégorie de personnes vit les nouveaux modes de travail et écouter leurs besoins et attentes**. Commencez par une démarche de consultation ou de sondage auprès de votre personnel avant de lancer des changements à long terme. Analysez toujours les données par sexe, tranche d'âge, niveau dans l'entreprise, situation de parentalité ou d'aidant, ... Ensuite, communiquez tous les résultats de façon transparente et engagez-vous ! [67]

EN RÉSUMÉ

Promouvoir l'inclusion dans les nouveaux modes de travail est une tâche complexe mais essentielle. Il faut gérer des paradoxes, comme celui de vouloir à la fois la flexibilité du télétravail mais aussi les avantages du bureau, ou celui de la mise en place de politiques pour tout le monde mais leur individualisation. Les lieux de travail flexibles et inclusifs doivent être construits de manière à garantir les mêmes opportunités aux personnes travaillant dans des conditions hybrides, à celles qui travaillent essentiellement à distance et à celles qui travaillent essentiellement au bureau. Pour y parvenir il faut prendre le pouls, écouter, prendre en compte les différents besoins et enfin, **co-construire le changement plutôt que l'imposer**.

[66] The evolution of the workplace: Europe & Middle East. Poly study (2021)
[67] 8 Dos and Don'ts for Hybrid Working. Dan Schawbel (2022)

CAS PRATIQUE

Comment Accenture BeLux a repensé l'inclusion lors de la pandémie

accenture

Lorsque la pandémie a frappé, le contexte du travail à distance n'était pas nouveau pour Accenture. Ils avaient déjà adopté un dispositif offrant de la flexibilité depuis de nombreuses années, comme le fait de travailler sans être rattaché à un site et d'utiliser des outils de collaboration numériques. C'était une bonne base pour faire évoluer leur stratégie D&I en période de crise et pour préparer l'avenir du travail. Pour revoir leur plan d'action et conserver cette omni-connexion, ils ont pris en compte les valeurs d'Accenture, passé en revue leurs initiatives passées et actuelles, et discuté avec leurs employé·es individuellement et par le biais d'enquêtes.

Refonte du cadre D&I : "Many faces of us"

"We embrace" : Reconnaitre, respecter et accepter tout le monde

Pendant la pandémie, les réseaux D&I déjà existants (comme Pride, Parenthood, Cross-Cultural, Gender Equity...) sont passés d'activités en présentiel à une organisation virtuelle. Ils ont mis en place des cafés virtuels réguliers sur la parentalité afin de soutenir les parents en difficulté. De plus, une Charte d'Inclusion Numérique a été élaborée et une Charte des Panels Inclusifs a été signée par la direction. Cette démarche s'est poursuivie après la pandémie dans le cadre du travail hybride, pour garantir une expérience "omni-connectée".

"We learn" : Les leaders sont des apprenant·es

Accenture a revu son Team Leader Circle, afin de renforcer l'intelligence émotionnelle des dirigeant·es et de les rendre exemplaires dans leur gestion du temps. L'entreprise a également accompagné ses clients en leur proposant des webinaires gratuits sur le travail à distance (résilience, collaboration, etc.).

"We empower" : Permettre à chaque personne d'oser s'exprimer, de prendre soin de soi et des autres, et de façonner son propre parcours professionnel

Accenture a lancé une campagne sur la sécurité psychologique, avec des ateliers sur la résilience personnelle, et a formé des collègues pour qu'ils deviennent des ambassadeur.rices de la santé mentale. L'écoute, à tous les niveaux de l'organisation, est devenue une priorité plus importante que jamais. De multiples enquêtes ont été menées et, par le biais de la plateforme de jeunes d'Accenture "BeLoud", des suggestions d'amélioration ont été formulées à la direction.

"We act" : Agir avec détermination

Œuvrer pour un avenir durable et équitable, pour nous-mêmes et les générations à venir, a été essentiel pour donner aux employé·es d'Accenture le sentiment d'avoir un but, même pendant la pandémie. Accenture a continué à soutenir des organisations à but non lucratif par des projets pro-bono ou par le financement de projets spécifiques. Accenture a même utilisé son réseau Alumni pour permettre à un ancien collègue de rendre plus efficace la chaine d'approvisionnement de tous les hôpitaux à Bruxelles.

Communication

Une stratégie de communication spécifique a été adoptée avec des réunions virtuelles mensuelles de tout le personnel pour les informer des principaux changements, répondre aux questions et assurer la continuité du lien. Les magazines d'entreprise envoyés à domicile illustraient la stratégie "Many Faces of Us" à travers des histoires personnelles de collègues. Le lien a également été maintenu grâce à leur propre chaîne de radio, avec partage de chansons, de messages et de musique des membres du personnel.

Continuer à avancer vers l'avenir du travail

En plus du travail à distance, Accenture continue à investir dans ses employé·es, en leur offrant encore plus de flexibilité et des avantages qui comptent. L'entreprise a par exemple décidé d'offrir un congé parental de 16 semaines pour les mères et de 8 semaines pour les conjoint·es, avec le maintien de salaire quasi-complet pendant toute la période.

VOTRE CHECK-LIST : Comment assurer l'inclusion des nouveaux modes de travail ?

CONSEILS POUR LES MANAGERS

- ☐ N'oubliez jamais que chaque mode de travail impactera les personnes différemment en fonction de leur personnalité et leur situation
- ☐ Assurez-vous que vos équipes hybrides travaillent en toute sécurité psychologique
- ☐ Intégrez les comportements inclusifs dans vos réunions hybrides et dans toutes vos modalités de collaboration
- ☐ Coordonnez les horaires de travail disparates de vos équipes
- ☐ Mesurez les résultats et les perceptions entre les employé·es en télétravail/hybrides et au bureau et en fonction de leurs caractéristiques (sexe, âge, niveau, ...)
- ☐ Favorisez la cohésion d'équipe quel que soit le mode (virtuel, présentiel ou hybride) pour garantir une culture d'entreprise inclusive

CONSEILS POUR LES RESPONSABLES RH ET D&I

- ☐ N'adoptez pas une approche unique face au travail flexible
- ☐ Soutenez les managers dans la gestion inclusive de leurs équipes hybrides
- ☐ Formez les managers pour limiter les biais liés aux modes de travail flexibles
- ☐ Repensez les programmes de formation et développement internes, en particulier pour les nouvelles recrues
- ☐ Adaptez vos programmes de soutien tels que les réseaux d'entreprise ou les programmes de mentorat
- ☐ Co-créez une charte du travail hybride



Comment assurer l'inclusion dans les nouveaux modes de travail ?

Comme pour tout changement, les managers doivent faire face à une courbe d'apprentissage importante pendant que les nouveaux modes de travail se mettent en place. Ces modèles ne cesseront d'évoluer et de s'améliorer. Au fur et à mesure que vous développez les pratiques de travail hybride de votre entreprise, soyez conscient·e des inégalités que ce genre de mode de travail peut créer ou exacerber, et veillez à assurer l'égalité des chances entre celles et ceux qui télétravaillent et celles et ceux qui sont au bureau.

Gardez en tête que le télétravail impactera les employé·es différemment selon leur personnalité et leur situation

Les gens réagissent différemment au travail virtuel, en fonction de leur type de personnalité et de leurs préférences cognitives. Certaines personnes adorent travailler à domicile. Il s'agit souvent des plus introverti·es ou de personnes qui ont des tâches exigeant une grande concentration. Ces personnes s'épanouiront en profitant de périodes de travail calmes et ininterrompues. Attention toutefois à ne pas laisser de telles personnes devenir tellement concentrées sur la tâche qu'elles en perdent la vue d'ensemble ! Veillez à ce que les introverti·es ne s'isolent pas trop et n'utilisent pas le télétravail pour éviter toute interaction avec l'équipe.

En revanche, les extraverti·es, qui puisent leur énergie et leurs idées auprès des autres, vont souvent trouver le télétravail démotivant. Cela peut également freiner leur créativité. Pour garder leur engagement, encouragez les employé·es qui ont besoin de relations humaines à trouver des occasions d'interagir régulièrement avec leurs collègues et les client·es.

Créez un environnement de sécurité psychologique avec vos équipes hybrides

Apprenez à connaitre votre équipe. Être un bon manager ne consiste plus à avoir la bonne réponse ou la solution à tout. Soyez transparent·e et partagez vos propres questionnements en ce qui concerne le travail hybride. Encouragez vos équipes à discuter. Les échanges informels étant plus difficiles en mode hybride, pensez donc à organiser de façon proactive des moments de discussions ouvertes et de feedbacks constructifs.

Veillez à ce que vos équipes puissent aborder en toute sécurité les questions liées à la vie professionnelle et à la vie privée. Dans le passé, les managers pouvaient se permettre de ne pas aborder les questions qui touchaient à la vie privée. Mais les frontières entre le travail et la vie personnelle devenant plus floues, les managers doivent apprendre à soutenir leur équipe sur tous les aspects de leur vie.

Formez vos équipes au "growth mindset" (état d'esprit de développement) et encouragez une approche où les erreurs sont une occasion d'apprendre et d'identifier ce qui peut être amélioré, plutôt que source de reproche. Dans le nouveau monde du travail, la clé pour l'inclusivité est de développer une culture qui encourage les personnes à s'écouter et à apprendre ensemble.

Comment créer un contexte de sécurité psychologique dans le travail hybride[68]



Amy Edmondson
Autrice de "The Fearless Organisation", Professeure à la Harvard Business School

Il ne suffit pas de dire "faites-moi confiance". Amy Edmondson suggère plutôt une approche en cinq étapes pour créer une culture de sécurité psychologique, qui va au-delà du travail, pour inclure des aspects plus larges de l'expérience des employé·es.

1. **Préparez le terrain.** La première étape - très simple - consiste à avoir une discussion avec votre équipe pour l'aider à identifier non seulement ses défis, mais aussi les vôtres. L'objectif de cette discussion est que chacun·e partage son expérience du problème.

2. **Montrez l'exemple.** Partagez votre vulnérabilité en évoquant vos propres défis et contraintes personnelles en matière de télétravail ou de travail hybride. N'oubliez pas que les managers doivent prendre ce genre de risque en premier. C'est normal de ne pas avoir de plan clair : rassurez vos équipes en étant ouvert·e sur la façon dont vous envisagez de gérer vos propres difficultés.

3. **Avancez à petits pas.** N'attendez pas de vos employé·es qu'ils partagent tout de suite leurs difficultés personnelles. Commencez en faisant vous-même de petites confidences, puis veillez à recueillir celles des autres pour que votre équipe comprenne qu'il n'y a pas de risque et que le partage d'expériences n'est pas pénalisé.

4. **Partagez des exemples positifs.** Ne partez pas du principe que vos employé·es seront tout de suite à l'aise avec ce type de conversations. À vous de les convaincre de l'intérêt de la sécurité psychologique, en partageant votre conviction des avantages d'une plus grande transparence et des bénéfices d'une meilleure articulation entre besoins individuels et objectifs organisationnels.

5. **Soyez vigilant·e.** La sécurité psychologique prend du temps à se construire, mais elle peut être détruite en quelques instants. En tant que chef·fe d'équipe, vous devez être vigilant·e et réagir si vous entendez des remarques comme "Tu n'es jamais là" ou "Nous avons vraiment besoin de toi ici". Celles-ci peuvent culpabiliser celles et ceux qui télétravaillent et leur donner l'impression qu'ils ou elles laissent tomber leurs collègues. C'est n'est pas facile de relever ce type de remarque sans devenir le "gendarme", ou injustement faire des reproches à celles et ceux qui regrettent vraiment leurs collègues éloigné·es, ou qui ont besoin de leur aide. Il s'agit plutôt d'aider les équipes à formuler ces remarques d'une manière positive et constructive.

[68] What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace. Amy C. Edmondson et Mark Mortensen, Harvard Business Review (2021)



Gérez les réunions hybrides de manière inclusive

Alternez les réunions virtuelles avec des réunions en présentiel, si possible. Cela permet aux personnes qui ne disposent pas d'un endroit réservé au travail à la maison, de bénéficier d'un espace de travail professionnel, et aux télétravailleurs et télétravailleuses de ne pas se sentir à l'écart. Choisissez les réunions qui seraient plus efficaces en présence physique et organisez-les de façon à ce qu'elles conviennent à tout le monde.

Lorsque certain·es sont à distance, envisagez des réunions virtuelles pour tous et toutes. Lorsque la moitié des membres de l'équipe est réunie au bureau dans une salle de réunion, celles et ceux qui travaillent à distance seront moins inclus·es par défaut. Une façon d'y remédier est de demander à toute l'équipe de participer aux appels depuis leur propre poste de travail. Cela peut sembler étrange de priver certains membres de l'équipe de la possibilité d'être en face à face, mais dans certains cas, il y a un avantage en termes d'égalité d'expérience et de contribution.

Utilisez la modération pour garantir une prise de parole équitable. Veillez à ce que tout le monde soit entendu, en particulier lors des réunions, et laissez le temps à celles et ceux qui sont à distance d'intervenir. Soyez vigilant·es concernant les interruptions. Après quelques réunions, notez si des tendances se dessinent : est-ce que les idées reconnues, développées ou adoptées proviennent toujours des mêmes personnes ? De même, quelles idées sont ignorées ou toujours reprises par d'autres ?

Adoptez une communication explicite. Lorsque nous ne nous voyons pas et ne pouvons pas décrypter le langage corporel, les nuances et les réactions implicites se perdent. Vous risquez de passer à côté d'informations essentielles, de mal interpréter une réaction ou de créer de l'incompréhension. Le second degré ou l'ironie n'ont pas vraiment leur place dans les réunions hybrides. La communication explicite est une technique utilisée pour éviter les malentendus dans des situations de cultures différentes, et elle peut s'avérer utile dans ce contexte. Si elle peut être perçue comme "maladroite", cela reste l'approche la plus inclusive pour garantir le même niveau de compréhension à tout le monde.

Faites des "check-in " ou "check-out " pour l'inclusion. Prévoyez 5 minutes au début ou à la fin de chaque réunion pour demander si votre équipe se sent bien, incluse et ce qui pourrait l'aider. Prévoyez un peu de temps pour cette conversation.

Limitez le nombre et la durée des réunions. Les réunions ne sont pas toujours la meilleure solution. Si elles le sont, assurez-vous qu'elles soient bien structurées pour éviter qu'elles ne deviennent une perte de temps pour tout le monde. Réduisez la durée des appels de 5 à 10 minutes pour que les gens puissent souffler un peu entre deux réunions ou RDV. C'est d'autant plus important dans le monde hybride où l'attention se dissipe rapidement à l'écran et où la fatigue s'installe plus vite.

ASTUCE : COMMENT GOOGLE REND SES RÉUNIONS HYBRIDES PLUS INCLUSIVES



Comment faire en sorte que les personnes en mode virtuel prennent autant de place dans les réunions hybrides que celles qui sont au bureau, et qu'elles ne soient pas simplement un damier de visages sur un écran lointain ? Google a imaginé des salles de réunion où chaque personne a sa place autour de la table, qu'elle soit présente sur place ou à distance.

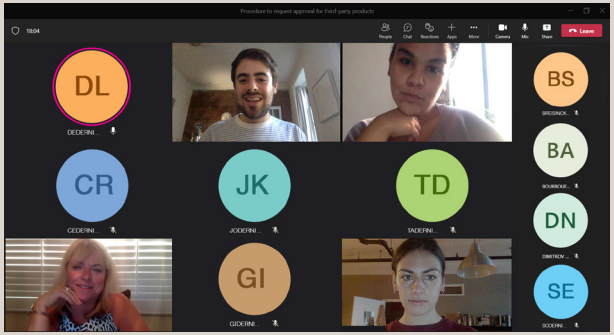
https://blog.google/inside-google/life-at-google/hybrid-approach-work/

Débat - Qu'est-ce qui est le plus inclusif : caméra allumée ou caméra éteinte ?

Alors qu'on passe de plus en plus de temps en réunion virtuelle, la question se pose : doit-on garder sa caméra allumée ou non ? Les enquêtes montrent clairement le ressenti des managers : **92% ne voient pas d'avenir à long terme pour les membres de leurs équipes qui éteignent leur caméra, et 93 % estiment que ces personnes sont moins engagées dans leur travail.**[69]

Lorsque qu'on ne peut pas se voir en personne, les réunions virtuelles permettent d'avoir un minimum d'interaction en face à face. Lorsque les caméras sont allumées, les participant·es peuvent mieux observer le langage corporel et les expressions. On sait que l'interaction humaine est plus efficace pour travailler. Qui ne choisirait pas une réunion en face à face plutôt qu'un appel téléphonique pour avoir un réel impact ?

Allumer sa caméra est une façon de montrer du respect à la personne qui anime la réunion ou qui donne une formation en ligne. Il est très difficile de parler face à un écran noir sans voir les participant·es et pouvoir lire leur langage corporel pour décrypter leur niveau d'attention. Si vous n'êtes pas en possibilité d'allumer votre caméra en permanence, allumez-la au moins au début et à la fin de la réunion, mais aussi lorsque vous prenez la parole et lorsque la personne qui organise la réunion vous le demande. Si votre caméra est éteinte, montrez votre présence en indiquant votre nom complet (et votre fonction ou votre entreprise), en participant dans le chat ou en utilisant des émoticônes.



Néanmoins, la vidéo peut mettre en évidence des inégalités dans la vie des gens, en montrant leurs espaces de vie personnels et les distractions en arrière-plan. Eteindre sa caméra permet à ces personnes de participer sans être gênées par leur vie privée ou sans craindre d'être pénalisées parce qu'elles sont multitâches. Avoir la possibilité d'éteindre leur caméra serait perçue par certain·es comme plus inclusif.

Les recherches montrent également que le fait d'avoir sa vidéo allumée et d'être devant la caméra toute la journée augmente la fatigue liée aux réunions virtuelles et réduit l'engagement des employé·es.[70]

Cependant, si certaines personnes choisissent d'allumer leur caméra et d'autres non, cela peut être source de biais : celles qui n'ont pas leur caméra allumée deviennent de fait moins visibles et on ne se souvient parfois même pas qu'elles ont participé à la réunion. Même si elles prennent la parole, leurs idées risquent d'être attribuées plus tard à d'autres personnes qui ont été vues à l'écran.

Les managers doivent être conscient·es de ce débat et décider quand il est important, en termes d'inclusion, que toutes les caméras soient allumées et quand ce n'est pas nécessaire. Si la réunion est filmée, informez-en votre équipe à l'avance afin qu'elle puisse s'y préparer mentalement et physiquement. Finalement, c'est à la personne qui anime la réunion de s'assurer que tout le monde est inclus dans une réunion vidéo, que les caméras soient allumées ou non.

[69] Should Employees Be Required to Turn On Cameras During Virtual Meetings? Kylie Ora Lobell, SHRM (2022)

[70] Research: Cameras On or Off? Allison S. Gabriel, Daron Robertson et Kristen Shockley, Harvard Business Review (2021)

Stimulez la collaboration et l'innovation de manière inclusive dans un monde hybride

Repensez la collaboration de façon structurelle pour stimuler l'innovation, tout en cherchant à garantir l'inclusion. La peur de perdre leur avantage concurrentiel en termes d'innovation pousse de nombreux·ses dirigeant·es à refuser les modes de travail hybrides et virtuels, mais des actions intentionnelles peuvent remédier à ces craintes.
McKinsey identifie trois moyens de favoriser l'inclusion dans le travail en équipe hybride [71] :

- ☐ Encourager les membres de l'équipe à se connaitre, à savoir comment ils ou elles fonctionnent et à partager leurs préférences
- ☐ Créer des systèmes de parrainage/marrainage et de binômes
- ☐ Accompagner les employé·es dans une gestion de conflit constructive

La transition du présentiel au distanciel impacte la communication au sein de l'équipe, avec le risque de cloisonnement ou d'isolement, ce qui pourrait freiner l'innovation. Certaines entreprises choisissent d'avoir des bureaux où les employé·es ne doivent pas venir aussi fréquemment, mais le font quand il est nécessaire de réfléchir ensemble en présentiel. Par exemple pour l'innovation-produits, les brainstormings ou les formations.

D'autres testent le **brainstorming virtuel asynchrone**, en utilisant des outils technologiques pour générer, challenger et revisiter les idées. Le brainstorming asynchrone commence en donnant aux membres de l'équipe des sujets auxquels réfléchir, dans un premier temps, seuls de leur côté. Chacun et chacune soumet ensuite ses idées de manière anonyme. Puis, toutes les idées sont diffusées à l'ensemble de l'équipe, avec réitération du processus, si nécessaire. Enfin, l'équipe se réunit, virtuellement ou en présentiel, pour examiner l'ensemble des idées.

Pour favoriser l'innovation, la sécurité psychologique est encore plus importante dans un contexte de travail hybride qu'auparavant. La confiance et le sentiment d'inclusion sont nécessaires à la créativité et sont de vrais catalyseurs de nouvelles idées. Cela encourage les gens à être honnêtes, à exprimer librement leurs idées et à prendre des risques. Pour créer une vraie sécurité psychologique et tisser des liens entre les membres des équipes, les managers doivent organiser des initiatives spécifiques et des événements pour leurs équipes.

Coordonnez les horaires de travail disparates de vos équipes

Décidez des moments de présence pour l'équipe. Avec l'émergence du "travail à tout moment" (anytime working), les employé·es préfèrent avoir la liberté de fixer les jours de la semaine, ainsi que le moment de la journée, où ils ou elles doivent venir travailler. La possibilité de choisir les rendra d'autant plus efficaces.

Les managers doivent toutefois veiller à ce que les équipes se retrouvent au bureau les mêmes jours, afin de garantir une collaboration efficace et éviter la dispersion des gens. Pour y arriver, il faut tenir compte à la fois de ce qui convient à la majorité des personnes mais aussi des besoins spécifiques de chacun·e. Evitez par exemple les mercredis comme jour de présence au bureau, jour où les enfants n'ont pas école l'après-midi. Ce qui est plus contraignant pour certains parents.

Demandez de manière proactive, à toute l'équipe, quelles sont les priorités ou les engagements personnels qu'il est important d'honorer lorsque vous planifiez l'organisation du travail. Efforcez-vous de respecter ces demandes.[72] Soyez organisé·e, planifiez les congés, établissez des agendas clairs, réservez du "temps libre" dans votre propre calendrier pour des moments où vous devez vous concentrer et encouragez les membres de l'équipe à le faire aussi.
Si vous prévoyez d'envoyer des mails à des collègues en dehors des heures habituelles de travail, ajoutez une ligne à votre signature pour

[71] Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. McKinsey (2022)

[72] Be Inclusive Every Day. Catalyst (2016).

faire savoir que vous travaillez à ce moment-là parce que c'est le plus pratique pour vous, mais que cela ne signifie pas que vous attendez une réponse immédiate de leur part.[73]

Convenez des échéances claires et des points intermédiaires. Être inclusif·ve signifie tenir compte des différences mais aussi faire en sorte que cela fonctionne pour tout le monde. Certaines règles sont nécessaires pour gérer les horaires de travail asynchrones. Vous devez déterminer les modalités du travail au bureau et à distance, par exemple en décidant de jours fixes pour les réunions d'équipe, ou en vous mettant d'accord sur l'heure de fin de journée lors des échéances de projets communs.

Mesurez et comparez les résultats des employé·es en télétravail, travail hybride ou au bureau

Mettez en place des vérifications pour vous assurer que ceux ou celles qui choisissent le télétravail ou le travail à distance ne soient pas défavorisé·es en période d'évaluation ou ne subissent pas les effets des biais de distance ou la stigmatisation du travail flexible. Il est important d'évaluer la performance de vos équipes sur la base de résultats mesurables – sans être influencé·e par des notions de présentéisme ou par des a priori sur le temps et le lieu de travail.

Comparez les taux de performance et de promotion des personnes en télétravail, en travail hybride ou au bureau. S'il y a des écarts, cherchez à comprendre si cela peut être lié à des biais éventuels. Si c'est le cas, vous devrez passer en revue vos processus d'évaluation et de gestion des talents. Pensez également à former vos managers et RH sur le sujet, pour que les personnes en télétravail ne soient pas injustement pénalisé·es.

[73] Be Inclusive Every Day. Catalyst (2016).
[74] Three inclusive team norms that drive success. Catalyst (2022)

Favorisez la cohésion d'équipe pour garantir une culture d'entreprise inclusive dans le monde hybride

Travailler la cohésion de votre équipe. Cela nécessitera des activités plus régulières que lorsque tout le monde était ensemble au bureau. Organisez des sessions régulières de "check-in" lors desquelles on ne parle pas "boulot", allouer du temps aux activités d'équipe. Mettez en place un coaching ou des points réguliers avec chacun et chacune, éventuellement de façon virtuelle pour tout le monde, de façon à ce que personne ne soit défavorisé.

Maintenez la motivation de vos employé·es par des actions à destination de tout le personnel (ex. envois de mails ou activités à l'échelle de l'entreprise) et par des actions ciblées personne par personne (ex. interactions en tête-à-tête ou à petite échelle).[74] Pour créer une culture d'entreprise réussie dans le monde hybride, les managers auront besoin de soutien et de formation pour développer les actions vers les individus.

Organisez des événements réguliers au bureau ou des retraites à l'extérieur. Pour compenser le manque d'interactions sociales et continuer à s'assurer que les employé·es gardent un lien avec l'entreprise, celles-ci doivent organiser davantage de moments collectifs : des journées au vert, des sessions de team-building, la participation à des événements de bénévolat, des divertissements, des cérémonies de remise de prix et bien d'autres ….
Ce type d'activités permet de renforcer de façon informelle l'esprit d'équipe et le réseautage, de stimuler la collaboration et la productivité des équipes et de contribuer à développer une expérience partagée de la culture d'entreprise.

Encouragez différents types de liens pour compenser l'absence de réseautage informel au bureau. Adoptez un système de parrainage/marrainage, de binôme pour assurer l'intégration des nouvelles recrues. Adaptez le programme de mentorat au lieu de travail hybride. Encouragez les réunions informelles telles que les réunions "walk & talk " ou les cafés virtuels.

CONSEILS D'EXPERT·ES

Comment gérer la parentalité sur un lieu de travail hybride



Natalie Wilkins
Co-CEO de Thriving Talent, experte en solutions pour favoriser des lieux de travail inclusifs, soutenir la parentalité et les aidant·es au travail, et accélérer l'égalité professionnelle

Depuis la pandémie, on n'attend plus des parents qu'ils travaillent comme s'ils n'étaient pas parents. Cependant, la plupart des modèles actuels de travail hybride ont été créés en période de crise. Ces modèles doivent maintenant être adaptés avec des politiques et des pratiques plus réactives et inclusives aux besoins des parents salariés, et ceci nécessitera une évolution très intentionnelle.

Le travail hybride se concentre principalement sur l'endroit où le travail est effectué. Pour être plus inclusif, il faut également tenir compte des préférences des personnes par rapport aux heures et jours de travail, et aussi à la façon de travailler. Ceci permettra la flexibilité nécessaire pour répondre au mieux aux besoins des parents et favoriser la productivité.

Lors de l'élaboration des politiques de travail hybride, les organisations doivent évaluer les avantages et les risques pour les parents dans leurs équipes.

Les avantages du travail flexible pour les parents

- Une gestion plus efficace de leur travail grâce à la flexibilité plutôt qu'avec un présentéisme forcé, ce qui a un impact positif sur la performance et leur engagement.
- Plus de temps à consacrer à la famille et aux tâches domestiques avec moins de culpabilité ou de crainte de représailles.
- Un rôle plus actif des pères dans la participation des activités avec les enfants et la contribution aux tâches ménagères.

Les risques du travail flexible pour les parents

- Stigmatisation de la flexibilité et biais de proximité/distance, qui entrainent un impact négatif sur la perception de la performance et la progression de carrière des parents lorsqu'ils ne sont pas au bureau.
- Difficulté à fixer des limites entre les exigences du travail et de la maison. Les femmes, en particulier, subissent le fardeau de la "double journée de travail", qui s'alourdit avec le télétravail. En effet, les mères sont deux fois plus susceptibles que les pères de consacrer cinq heures ou plus par jour aux tâches ménagères lorsqu'elles travaillent à distance.
- Fonctionnement en mode multi-tâches pour les parents en télétravail sans mode de garde pour leurs enfants. Une mère sur trois risque de réduire son temps de travail ou de quitter complètement le marché du travail. Et ce risque est plus élevé pour les mères célibataires et les femmes de couleur.

Manager : ce que vous pouvez faire

☑ Fixez des objectifs clairs, évaluez le travail selon les résultats, et non selon le temps passé au bureau.

☑ Veillez à ce que le travail inclusif et flexible soit accessible à tous les membres du personnel, quel que soit leur statut parental, afin d'éviter de créer une hiérarchie des besoins.

☑ Revoyez et convenez au moins une fois par trimestre des dates, lieux et styles de travail préférés de tous les membres de l'équipe.

☑ Formez-vous pour comprendre les biais et les obstacles que subissent les parents et les mères au travail, et pour devenir un·e allié·e de ces personnes.

☑ Soyez des rôles modèles en ce qui concerne les bonnes pratiques du travail hybrides – surtout si vous êtes parent vous-même et pouvez donner l'exemple. Par exemple, prenez vous-même un congé parental, montrez qu'un cadre supérieur peut aussi travailler en temps partiel, partez plus tôt pour aller chercher les enfants, etc.

☑ Considérez le fardeau supplémentaire que représente le télétravail pour les mères en adoptant des approches intersectionnelles, telles que le congé flexible pour les aidant·es et le soutien au bien-être psychologique.

Responsables RH : ce que vous pouvez faire

☑ Créez des politiques inclusives sur mesure, fondées sur la confiance, et non sur la présence des employé·es au bureau

☑ Mettez en place des formations et des ressources pour les managers sur les politiques de parentalité de l'entreprise, afin qu'ils les soutiennent selon leurs besoins. Par exemple : le travail flexible, les congés parentaux, les congés d'assistance médicale ou d'aide familiale à différentes étapes de la vie.

☑ Soutenez les réseaux pour les parents et proposez du coaching aux parents.

☑ Faites la promotion active du congé de paternité en plus du congé de maternité, afin que le travail flexible ne soit pas uniquement adopté par les femmes, au risque de perpétuer les inégalités à la maison comme au travail.



CONSEILS POUR LES RESPONSABLES RH ET D&I

Comment assurer l'inclusion dans les nouveaux modes de travail

La pandémie a offert aux entreprises une occasion unique de progresser en matière de diversité, d'inclusion et d'équité entre les femmes et les hommes, en revisitant les politiques et les pratiques RH. Saisissez cette occasion pour revoir vos pratiques pour garantir l'inclusion de tous les groupes y compris les sous-représentés.

N'adoptez pas une approche unique face au travail flexible

Aujourd'hui encore plus qu'hier, une gestion personnalisée des Ressources Humaines est nécessaire pour répondre au mieux aux différents besoins de chaque personne.

Claire McCartney, conseillère senior pour l'allocation des ressources et l'inclusion au CIPD, conseille : "Nous ne devrions pas supposer que, parce que les gens travaillent à domicile, ils bénéficient de la flexibilité." Elle préconise de donner aux équipes le pouvoir de décider des rotations entre elles, si cela fonctionne en termes de rôles et de tâches. "Plutôt que d'imposer des arrangements de manière centralisée, cela permet d'instaurer la confiance et les gens s'engagent davantage pour que cela fonctionne."

Soutenez les managers dans la gestion inclusive d'équipes hybrides

Les managers sont les mieux placés pour évaluer les besoins sociaux et émotionnels de leur équipe. Mais ils ont, eux-mêmes, besoin de plus de soutien.

Vous pouvez aider les managers en leur proposant des formations spécialisées, des indicateurs, des guides et des "Réponses aux Questions Fréquentes". Grâce à ce type de soutien, les responsables d'équipes seront plus à même de prendre les bonnes mesures pour développer les liens entre les personnes, la

CONSEILS D'EXPERT·ES

Développez vos pratiques en prenant la cible des mamans solos comme mesure[75]



Laetitia Vitaud
Autrice et oratrice sur le nouveau monde du travail

Selon les spécialistes du design, un bon principe consiste à développer un produit ou une expérience en fonction des besoins du groupe cible le plus exigeant. Ainsi, le modèle qui fonctionne pour eux fonctionnera pour tou·tes.

De même, en repensant l'organisation du travail, Laetitia Vitaud recommande de mettre en place des pratiques de travail qui tiennent compte des contraintes des mères célibataires. En effet, elles luttent en permanence pour concilier les exigences professionnelles et familiales. Elles sont généralement les premières à en payer le prix lorsque la pression et les contraintes professionnelles augmentent.

Planifier le temps de travail collectif, les horaires d'arrivée au bureau, les congés parentaux en fonction des besoins de la mère célibataire, permet de garantir que les pratiques de travail seront plus inclusives et fonctionneront pour une grande majorité. **"Une entreprise qui prendrait les mamans solos comme la cible "par défaut" de toute organisation serait plus vertueuse pour tout le monde."**

[75] Quand les mères solos rendent votre entreprise plus innovante. Laetitia Vitaud, Welcome to the Jungle (2022)

cohésion d'équipe et la bonne ambiance, pour compenser la perte ou la réduction des interactions au bureau.[76]

Formez les managers pour limiter les biais liés aux modes de travail flexibles ou hybrides

En tant que RH ou responsable D&I, vous pouvez sensibiliser les managers et les dirigeant·es à ces biais. En prendre conscience, c'est déjà la moitié du travail fait. Lorsque vous identifiez vos biais, vous pouvez ensuite agir de manière plus intentionnelle.

Soyez averti·e de la stigmatisation de la flexibilité. Attaquez-vous au mythe selon lequel le temps partiel n'est pas possible pour les cadres supérieurs ou les dirigeant·es, en mettant en avant des personnes de ces niveaux qui travaillent moins ou de manière flexible. Encouragez les hommes à partager ouvertement leurs propres engagements envers leurs partenaires et leurs enfants. Cela peut se faire en annonçant, dans le chat, que vous vous déconnectez pour emmener votre enfant chez le médecin ou aller le chercher à l'école. En normalisant le fait de quitter le travail pour répondre à des obligations familiales, on contribue à ce que d'autres personnes - en particulier les mères - ne soient pas perçues de manière négative lorsqu'elles font de même et qu'elles ne ressentent plus le besoin de dissimuler ces activités. Reconnaissons toutefois qu'un père attentif est souvent perçu comme un héros alors qu'une mère qui le serait tout autant serait considérée comme peu ambitieuse pour sa carrière professionnelle.

Aidez les managers à mieux gérer les biais de proximité. Veillez à ce que "loin des yeux" ne signifie pas "loin du cœur". Encouragez les managers à se rapprocher de leurs équipes et à prévoir des contrôles informels plus fréquents et des conversations ouvertes, à la place des entretiens annuels formels. Il faut également les inviter à partager leurs expériences pour comprendre les défis et difficultés auxquels ils et elles sont confronté·es. Ce n'est pas nécessairement naturel pour tous les managers et peut nécessiter une formation à l'intelligence émotionnelle et au management inclusif.[77]

Repensez les programmes de formation et développement internes, en particulier pour les nouvelles recrues

Les programmes de formation (L&D) jouent un rôle important dans cette transformation du travail. Il faut que la formation soit accessible à toutes les personnes quel que soit leur mode de travail. Certains types d'apprentissage pourront se faire en présentiel et d'autres en hybride. Mais ici aussi, l'approche "taille unique" n'est plus viable et il sera important d'aller au-delà du contenu et de proposer des parcours d'apprentissage plus complexes, multiformats et personnalisés.

Les programmes de formation doivent s'appuyer sur de nouveaux outils numériques, qui permettront l'apprentissage, quels que soient l'emploi du temps et le lieu de travail de la personne. Pour répondre à ces besoins et maximiser l'engagement, les formations et leur contenu doivent être repensées sous différents formats, avec notamment un mix de sessions en présentiel, webinaires interactifs, formations en ligne et vidéos.

L'intégration des nouvelles recrues doit également être revue pour s'adapter au mode hybride. Dans ce cas aussi, les entreprises peuvent proposer un mélange de formats adaptés à tous les profils - qu'ils ou elles travaillent à domicile ou au bureau. Il peut s'agir, par exemple, d'un catalogue de courtes vidéos ou d'apprentissages en ligne, suivi d'une session réunissant les nouvelles recrues pour leur poser des questions.

La formation des nouveaux arrivants (on-boarding) est d'autant plus importante dans les modes de travail flexible. Elle doit inclure des éléments

[76] Preventing Proximity Bias in a Hybrid Workplace. Arlene Hirsch, SHRM (2022)

[77] Keeping Hybrid Employees Engaged. C. Shih, Harvard Business Review (2022)

relatifs à la culture d'entreprise et aux normes de fonctionnement que ces personnes apprendraient plus facilement si elles étaient au bureau aux côtés de collègues plus expérimentés. Les programmes de parrainage/marrainage sont une bonne solution. Certaines entreprises vont même jusqu'à mettre en place des "camarades de travail" (work buddies) pour favoriser l'apprentissage lié au poste et des "camarades culturels" (culture buddies) pour aider la nouvelle recrue à se familiariser avec les normes organisationnelles.

Adaptez vos programmes de soutien tels que les réseaux d'entreprise ou les programmes de mentorat

Les réseaux d'employé·es sont des groupes volontaires de salarié·es qui se regroupent sur la base de caractéristiques communes, comme l'origine ethnique, le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, la parentalité, le handicap, etc. Ils apportent un soutien important aux personnes de ces groupes, avec des forums de partage d'idées, des programmes de soutien et un réseau de personnes avec des besoins et expériences similaires. Comment les faire fonctionner lorsque tout le monde n'est pas au bureau ? Vous devez aider ces réseaux à se repenser en format hybride, à revoir leur marketing et le type d'événements ou de soutien qu'ils proposent.

Les programmes de mentorat sont également un outil important pour l'inclusion dans un environnement de travail hybride. Le mentorat apporte deux éléments particulièrement intéressants: il permet de créer des liens et de donner du sens au travail. Le mentorat peut avoir un impact positif sur la fidélisation des employé·es et sur leur engagement.

Si le développement de relations interpersonnelles est plus compliqué dans un environnement de travail hybride, ce n'est pas impossible. Construisez votre programme de mentorat avec des directives claires : comment animer une session de mentorat en virtuel, exemples pour engager la conversation, consignes pour l'engagement des deux parties. Soyez plus engagé·e dans vos efforts de promotion du programme - les groupes sous-représentés sont moins visibles avec le travail à distance et vous devrez aller les chercher plus activement, à la fois pour les mentors et les mentoré·es.

Encouragez, dès le début de la relation, une rencontre en personne afin de créer un lien fort entre les deux parties. C'est un moyen important pour apprendre à bien connaitre l'autre, comprendre ses objectifs et déterminer les résultats qu'il ou elle veut obtenir.

Co-créez une charte de travail hybride

Une charte est la première étape pour formaliser un cadre professionnel clair et précis qui s'applique à tout le monde. Il s'agit d'un accord collectif qui fournit des lignes directrices aux employé·es, aux managers et à l'employeur en cas de travail hybride. Tout ce qui contribue à la transparence permettra de promouvoir des pratiques inclusives et pourra éviter les malentendus et les éventuelles discriminations. L'un des principaux facteurs de réussite d'une charte du télétravail est la co-construction. Sondez les personnes de votre organisation et écoutez leurs besoins, incluez les syndicats et les comités sociaux-économiques. Vous vous assurerez ainsi de leur adhésion et améliorerez leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Intégrez leurs commentaires et assurez-vous qu'une fois publié, le document est bien communiqué à tout le monde. N'oubliez pas que nous sommes encore en phase d'apprentissage, alors **revoyez votre charte régulièrement pour la mettre à jour**.

CONSEILS D'EXPERT·ES

"La grande rupture" - Talents féminins, comment les retenir ?[78]



Dorothy Dalton
Experte en gestion de talent et fondatrice de 3Plus International

La grande démission : il ne s'agit pas seulement des travailleurs et travailleuses de première ligne qui quittent des emplois mal payés ; cela s'applique à tous les niveaux. La plupart des employé·es, mais surtout les femmes, attendent de leur entreprise de la flexibilité, de l'autonomie, de la reconnaissance et un réel engagement sur les questions de D&I.

En travaillant cette année avec des femmes dans des organisations internationales, j'entends un message constant et récurent : depuis la pandémie, elles ressentent plus de pression aussi bien du haut que du bas de la hiérarchie.
Elles se sont efforcées de prendre soin de leurs équipes, mais elles ont l'impression que leurs propres patrons (souvent des hommes) ne s'occupent pas d'elles.

> *"Il y aura un exode des leaders - et les femmes seront les premières à partir."* [79]
>
> McKinsey

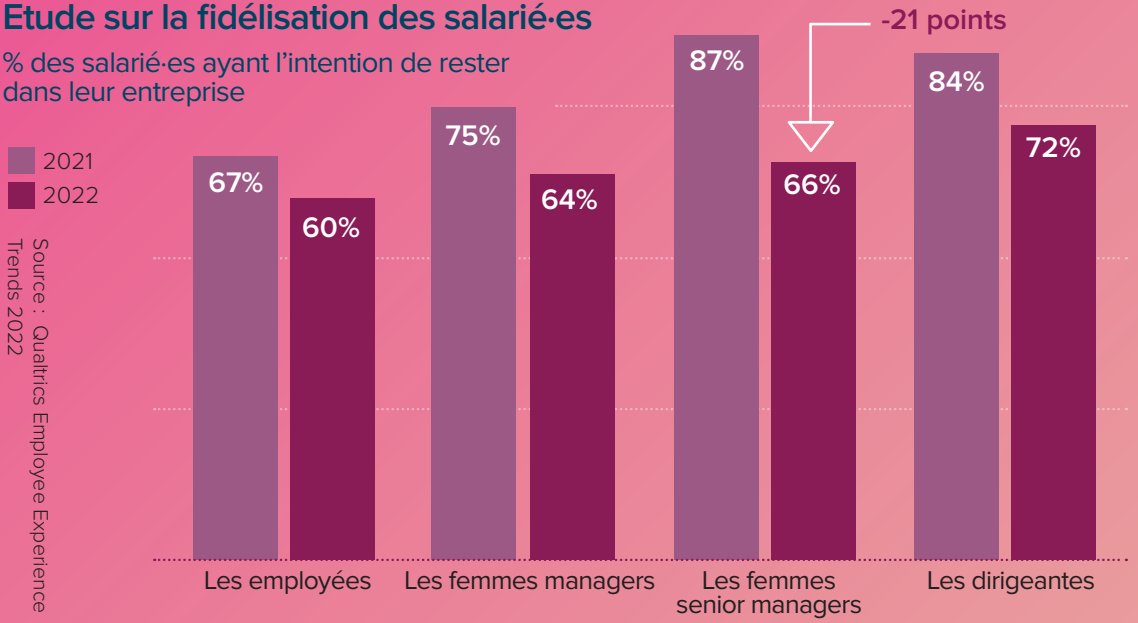
Les entreprises devront redoubler d'efforts pour investir sérieusement dans la diversité et l'inclusion et éliminer les biais genrés au travail, sinon nous risquons de perdre des décennies de progrès en matière d'égalité avec les femmes. C'est maintenant qu'il faut agir.

Pour éviter que vos talents féminins partent, voici ce que vous pouvez faire :

- ☐ Construisez une culture d'entreprise fondée sur le respect et l'appartenance, soutenue par une politique de tolérance zéro vis à vis des comportements inappropriés.
- ☐ Evaluez lors d'entretiens ce qui fait que les femmes restent chez vous. Une fois identifiés, renforcez ces aspects de votre culture et de vos processus. C'est excellent pour l'image de marque de l'employeur.
- ☐ Organisez des points réguliers pour comprendre leurs besoins. Comment pouvons-nous vous aider à réussir ?
- ☐ Apportez du soutien en matière de bien-être. Il s'agit d'un secteur en pleine croissance, mais qui doit être davantage pris en compte, notamment par les PME.
- ☐ Analysez les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Faites les changements nécessaires. Les recherches montrent qu'il n'est souvent pas bénéfique de rester chez le même employeur et que celles qui changent d'emploi augmentent davantage leur niveau de rémunération que celles qui restent fidèles. A vous de faire démentir les statistiques.
- ☐ Offrez des possibilités de progression juste. Vérifiez les biais éventuels dans votre système d'embauche et de promotion pour promouvoir les femmes en interne.
- ☐ Acceptez les "boomerangs". Si une femme a quitté votre organisation à cause de la pandémie ou d'une pause-carrière, faites en sorte qu'elle puisse revenir.

Etude sur la fidélisation des salarié·es

% des salarié·es ayant l'intention de rester dans leur entreprise



[78] The Great Stay or Love the One You're With. Dorothy Dalton, 3Plus International
[79] Women in the Workplace 2022. McKinsey & Lean In

CAS PRATIQUE

Comment Sodexo BeLux a utilisé des "actions correctrices d'inégalités" pour un environnement de travail hybride plus équitable



Greg Renders
Corporate Responsibility Manager chez Sodexo Benefits & Rewards Services, Sodexo Belgique

Inclusion ou équité ?

A l'issue de près de deux années de télétravail forcé, qui ont permis aux entreprises d'accomplir un saut générationnel dans l'organisation du travail nomade, nous pourrions avoir la tentation de pérenniser les dispositifs mis en place. Quoi de plus inclusif, en effet, que de laisser aux personnes, qui font le quotidien des entreprises, la liberté de choisir leur lieu de travail selon leurs besoins propres ?

Toutefois, une question demeure : celle de l'équité. Car on se trompe peut-être de point de départ. En considérant que les gens peuvent travailler où ils veulent, on feint d'ignorer les situations de contraintes et les inégalités sociales. Car en réalité, il s'agit avant tout de **pouvoir travailler où l'on peut, pas toujours où l'on veut**. Tout le monde n'est pas logé à la même enseigne lorsqu'il s'agit de choisir son lieu de travail. Et c'est là que la question de l'équité doit se poser. Car pour beaucoup de ces personnes, la seule solution réside dans le travail à temps partiel ou dans l'exclusion du marché du travail.

L'entreprise seule ne peut assumer ni régler l'ensemble de ces inégalités. Cependant, elle peut décider d'agir à son niveau, en mettant en œuvre ce que le président de Sodexo Belgique-Luxembourg appelle des "actions correctrices d'inégalités".

Une enquête pour mesurer les différents besoins

En 2022, nous avons consulté, sur base anonyme, nos salarié·es pour connaître leur état d'esprit, leurs besoins, leurs attentes en matière de mobilité et d'organisation du travail. Pour éviter au maximum les angles morts des enquêtes statistiques, nous avons prévu des questions démographiques pour nous permettre de mieux répondre à des besoins spécifiques et identifier d'éventuelles disparités selon le genre, l'âge, la situation familiale ou le lieu de vie, par exemple. Nous avons obtenu un taux de réponse de 80%.

Si 82,4% des personnes déclarent préférer travailler majoritairement de la maison, il est intéressant de constater que :



6/10 personnes qui préfèrent travailler au moins 60% de leur temps au bureau sont des hommes.



7/10 personnes qui déclarent vouloir travailler au moins 80% de leur temps au bureau sont des hommes.

C'est exactement la même proportion que celle de la mobilité interne. En effet, nous avions remarqué l'an passé que 70% des postes ouverts en interne avaient été pourvus par des hommes (alors que notre population est quasi à 50-50 de femmes et d'hommes).

Les risques du "libre consentement" du télétravail

Le télétravail "librement consenti" risque d'accroître encore un peu plus les inégalités entre les hommes et les femmes en entreprise. Car les cercles informels de pouvoir ne sont pas sur Zoom ou sur Teams. Ils se trouvent sur place, au bureau, entre deux ascenseurs, à la machine à café, au drink de départ de collègues, aux réceptions de clients ou partenaires, aux apéros d'après-boulot, etc. Dès lors, si le télétravail librement consenti constitue une avancée dans les politiques d'inclusion (de personnes en situation de handicap, de personnes touchées par le trouble du spectre de l'autisme, de personnes avec charge de famille, etc.), **cette inclusion entre en conflit avec l'équité**. **Car les personnes les plus privilégiées continueront à truster les cercles informels de pouvoir.** Ce qui aura immanquablement des conséquences sur l'avancement de leur carrière, parallèlement au maintien du plafond de verre des personnes pour qui le télétravail n'est en fait jamais "librement consenti", mais une contrainte liée à une réalité personnelle, sociale, économique ou familiale.
En laissant la liberté de choix du lieu de travail, on

risque d'accentuer ce qui préexistait déjà dans l'indifférence quasi-générale : une pyramide hiérarchique majoritairement mâle, valide et à l'indice socio-économique élevé. **Lorsque des individus se rencontrent dans un cadre de relations de pouvoir – et l'entreprise en est un – la liberté profite aux catégories déjà dominantes.** Ce sont elles qui pensent ou fixent les règles, en n'étant pas toujours en pleine conscience de leurs privilèges. Et ce sont elles qui ont réellement la liberté de choix. N'espérons pas, dès lors, réduire les inégalités et espérer une plus grande diversité parmi les cadres et les organes de direction, si nous n'entamons pas un parcours de responsabilisation de l'entreprise pour permettre l'accession de toute la diversité aux différents niveaux de l'entreprise.

À cet effet, nous entamons aujourd'hui un nouveau chapitre dans l'organisation du travail. Chez Sodexo Benefits & Rewards Services en Belgique, nous avons décidé que le régime de travail passera désormais à deux jours de présence obligatoire au bureau en moyenne par semaine. Et, comme avant la pandémie, nous continuons de ne pas autoriser les réunions de travail avant 9 heures et au-delà de 17 heures. Pour que personne ne doive s'excuser d'avoir une vie et des contraintes en-dehors du travail. Et pour éviter de devoir faire un choix entre sa carrière et sa famille.
De cette manière, tout le monde doit avoir accès aux rencontres fortuites et aux cercles informels de pouvoir, tout en conservant la possibilité d'organiser le reste de sa journée et de sa semaine en fonction de ses besoins et de ses contraintes. Les réunions d'équipes peuvent également être décentralisées dans des espaces de coworking si la position géographique des membres d'une équipe le requiert.

Ce n'est pas un monde idéal. Nous ne réduirons pas toutes les inégalités avec ce cadre. Si celles-ci trouvent leur source en-dehors de nos murs, faisons en sorte que nos murs servent de rempart. Cette petite pierre à l'édifice complexe d'une société plus juste et plus prospère, nous prenons la responsabilité de la poser. Car une société plus juste et plus prospère profite à tout le monde, y compris au monde de l'entreprise.

Nous assumons les limites de notre démarche et les débats qu'elle suscite. Trouver l'équilibre entre équité, diversité et inclusion n'est pas facile. Mais nous y réfléchissons. Et nous y travaillons à notre échelle. Car cela commence avec un travail au quotidien.



EN RÉSUMÉ

Une occasion unique de revoir votre approche Diversité & Inclusion

La pandémie a amplifié une demande qui était déjà présente : celle d'un travail plus agile et plus flexible. Elle a accéléré la nécessité de répondre à ces demandes. Alors que les entreprises s'efforcent de repenser les modèles de travail existants, elles sont confrontées à un choix classique entre risque et récompense. Le travail hybride a le potentiel d'offrir une flexibilité plus importante, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et une expérience plus personnalisée pour chaque membre du personnel. Cela peut avoir un impact extrêmement positif sur les efforts de diversité et d'inclusion, ainsi que sur les performances des individus. Cependant, le travail hybride peut également exacerber les inégalités et amplifier les dynamiques de groupes "insiders" versus "outsiders", au détriment de la diversité et de l'inclusion.

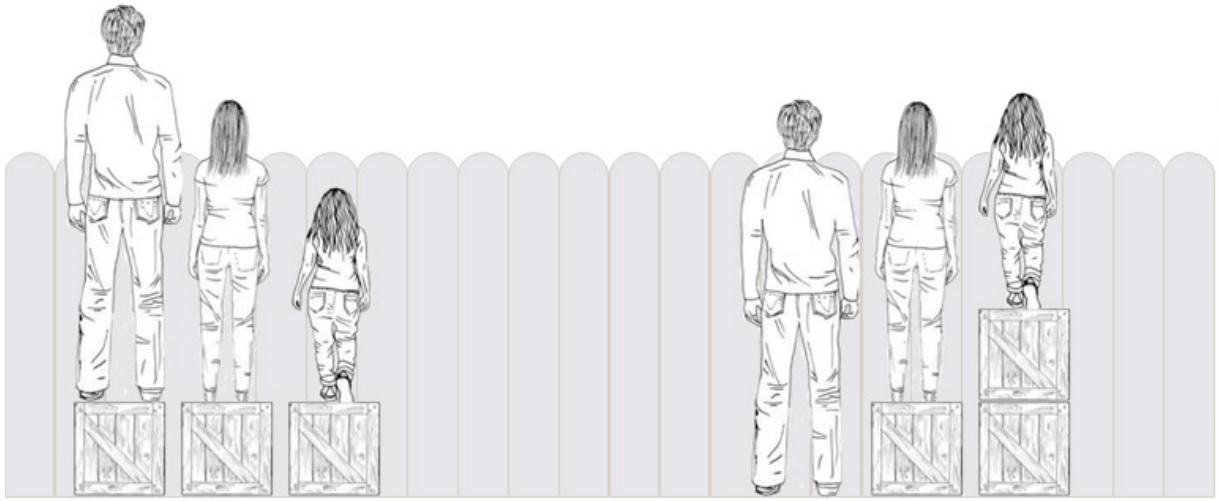
"Ne vous y trompez pas : exploiter les avantages d'une culture de travail hybride plus inclusive est un travail difficile et délicat. (...) Trouver le fonctionnement idéal alliant travail hybride et inclusion peut rendre une organisation très attractive, mais cela exige des dirigeant·es, à tous les niveaux, qu'ils et elles écoutent, accompagnent et envisagent la flexibilité non pas comme un point final, mais comme un ensemble de besoins évolutifs, nécessitant des ajustements réguliers, peut-être même au niveau de chaque employé·e." [80]

McKinsey (2022)

Avec une approche D&I intentionnelle intégrée à la réflexion sur les nouveaux modes de travail, les entreprises pourront s'assurer que les avantages l'emportent sur les risques.

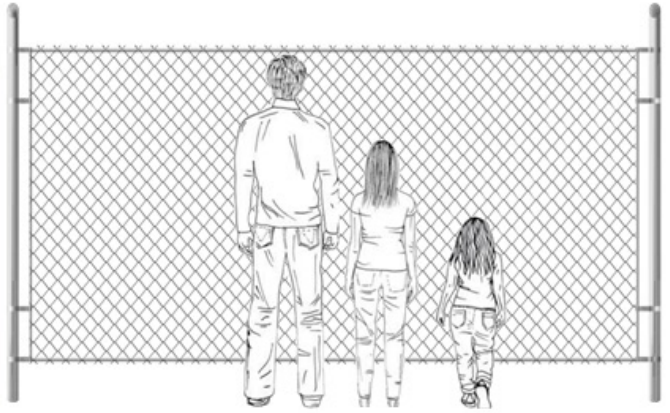
[80] Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. McKinsey (2022)





ÉGALITÉ

ÉQUITÉ



INCLUSION

POUR EN SAVOIR PLUS : RESSOURCES UTILES

Articles et livres de référence

INTRODUCTION : Créer une culture inclusive dans votre organisation

How to build an inclusive workplace: Your handbook for a culture of trust, respect and inclusion. JUMP (2020)

Be Inclusive Every Day. Catalyst (2016)

Educate Everyone About Second-Generation Gender Bias. H. Ibarra, R. Ely et D. Kolb. Harvard Business Review (2013)

Blindspot: Hidden Biases of Good People. M. Banaji et A. Greenwald (2013)

Lean In - Allyship

PARTIE 1 : La pandémie a affecté les personnes très différemment

Covid-19 : Menaces sur les femmes dans le monde. Marlène Schiappa, Fondation Jean-Jaurès (2020)

L'impact du Covid-19 sur l'emploi des femmes. Fondation des Femmes (2021)

L'impact du COVID-19 sur les inégalités entre les femmes et les hommes à Bruxelles. Conseil Bruxellois de l'Egalité Femmes-Hommes (2021)

Indice de situation sociale de la Wallonie (iss-8e exercice). Focus sur les impacts de la crise de la covid-19 sur les conditions de vie et les inégalités sociales en Wallonie. IWEPS (2021)

Covid-19 cost women globally over $800 billion in lost income in one year. Oxfam International (2021)

Italie : l'emploi des femmes gravement fragilisé à cause de la pandémie. Caroline Bordecq, Axelle (2021)

L'expansion du télétravail et son impact sur les femmes. Conseil des Femmes Francophones de Belgique (2021)

Covid-19: Women, Equity, and Inclusion in the Future of Work. Catalyst (2020)

Crise de la COVID-19 : un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail? BCG et IPSOS (2021)

Femmes et télétravail en période de Covid-19 : quels enseignements tirer pour la mise en place d'un télétravail structurel. Laudine Lahaye, Femmes Prévoyantes Socialistes (2021)

Understanding the pandemic's impact on working women. Enquête mondiale, Deloitte (2020)

Seven charts that show COVID-19's impact on women's employment. McKinsey (2021)

Lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes : 30 ans de perdus en 1 an de crise. Flora Sauvage, Public Sénat (2021)

Towards gender-inclusive recovery. OECD (2021)

Advancing Gender Equality: The role and situation for gender equality mechanisms in the context of COVID-19. Council of Europe conference (2020)

The gendered impact of the COVID-19 crisis and post-crisis period. Clare Wenham, European Parliament (2020)

Les moteurs d'engagement des salariés dans l'entre deux vagues de la Covid-19. Jeremie Sicsic (2020)

Belonging in a time of crisis. Matthieu Etchegaray, Deloitte (2020)

How Covid-19 Has Impacted Different Generations of Workers, Dan Schawbel, Workplace Intelligence (2020)

It's time for leaders to get real about hybrid. McKinsey Quarterly

The Great Resignation is not over: A fifth of workers plan to quit in 2022. World Economic Forum (2022)

Inflexible return-to-office policies are hammering employee experience scores. Future Forum (2022)

Grosse fatigue et épidémie de flemme: quand une partie des français a mis les pouces. Enquête de la Fondation Jean-Jaurès (2022)

La génération Z est-elle davantage susceptible de se désengager au travail? Peoplesphere (2022)

Défi recrutement : une recette miracle pour captiver et capturer les talents? Jean-Paul Erhard, Peoplesphere (2022)

PARTIE 2 : Les nouveaux modes de travail sont-ils inclusifs ?

"La relance doit être paritaire" : l'appel à Macron de 120 responsables de réseaux féminins et entrepreneurs. Le Journal du Dimanche (2021)

L'impact sous l'angle du genre du plan pour la reprise et la résilience. Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes (2021)

Les femmes, une clé du monde d'après (carte blanche). Signée par les femmes du parti belge cdH. Le Vif (2021)

The evolution of the workplace: Europe & Middle East. Poly study (2021)

How hybrid organisations can get the benefits of diversity. Lydia Watson, Qlearsite

The Good Work Framework: A new business agenda for the future of work. World Economic Forum (2022)

The inclusion challenge of post-pandemic hybrid working. Paul Brady, Consultancy.co.uk (2021)

Women in the Workplace. Lean In & McKinsey (2022)
Coronavirus : le télétravail, bonne ou mauvaise nouvelle pour les femmes ? Johanna Bouquet, RTBF.be (2020)

The complete guide to the future of the workplace. Qlearsite (2021)

Hybrid work is just not working well for most women. Megan Leonhardt, Forbes (2022)

Women @ Work. Deloitte (2022)

For mothers in the workplace, a year (and counting) like no other. McKinsey (2021)

Bosses tell women to be 'sexier' on video meetings. Slater Gordon (2020)

Who won't shut up in meetings? Men say it's women. It's not. Adam Grant, Washington Post (2021)

Is hybrid working opening businesses up to discrimination claims? Caitlin Powell, People Management (2021)

Remote-work options can boost productivity and curb burnout. Tara Van Bommel, Catalyst (2021)

Télétravail: nouveau levier d'inclusion? Laetitia Vitaud, Welcome to the Jungle (2020)

Enquête relative au télétravail au sein des institutions de la Région de Bruxelles-Capitale. Idea Consult pour talent.brussels (2020)

PARTIE 3 - Comment agir en faveur de l'inclusion dans le nouveau monde de travail ?

D&I Leaders' Guide to the new era of working (2021)

Three Inclusive Team Norms That Drive Success. S. Brassel, T. Van Bommel, K. Robotham. Catalyst (2022)

5 Practices to Make Your Hybrid Workplace Inclusive. Grace Lordan, Teresa Almeida, et Lindsay Kohler, Harvard Business Review (2021)

Women Are the X-Factor in New Ways of Working. BCG (2020)

From survive to thrive : the future of work in a post-pandemic world. Deloitte (2021)

The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Amy Edmondson (2019)

What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace. Amy C. Edmondson et Mark Mortensen, Harvard Business Review (2021)

The importance of psychological safety in the workplace. McKinsey

The five keys to a successful Google team - Guide: Understand team effectiveness, de reWork

How can we ensure flexible working is inclusive of all genders? Sarah Jackson (2021)

How to manage a scattered team. Laetitia Vitaud, Welcome to the Jungle (2020)

Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. McKinsey (2022)

5 Challenges of Hybrid Work — and How to Overcome Them. Martine Haas, Harvard Business Review (2022)

3 Ways to Advance Gender Equity as We Return to the Office. David G. Smith et W. Brad Johnson, Harvard Business Review (2020)

Keeping Hybrid Employees Engaged. C. Shih, Harvard Business Review (2022)

8 Dos and Don’ts for Hybrid Working. Dan Schawbel, Workplace Intelligence (2022)

The importance of inclusive workplace design. Jo Faragher (2022)

Effectively managing your remote workers – different approaches for different people! par Jaluch

How leaders can overcome the challenges of online meetings. Sankalp Chaturvedi, People Management (2022)

Should Employees Be Required to Turn On Cameras During Virtual Meetings? Kylie Ora Lobell, SHRM (2022)

Research: Cameras On or Off? Allison S. Gabriel, Daron Robertson, et Kristen Shockley, Harvard Business Review (2021)

Preventing Proximity Bias in a Hybrid Workplace. Arlene Hirsch, SHRM (2022)

Quand les mères solos rendent votre entreprise plus innovante. Laetitia Vitaud, Welcome to the Jungle (2022)

Social Distancing Doesn’t Have to Disrupt Mentorship. David G. Smith et W. Brad Johnson, Harvard Business Review (2020)

The Great Stay or Love the One You're With. Dorothy Dalton, LinkedIn (2021)

Le travail nomade, quand l'inclusion reproduit les inégalités. G. Renders, LinkedIn (2022)

LES RESSOURCES GRATUITES DE JUMP

JUMP vous propose des études, des rapports, des bonnes pratiques, des vidéos, des affiches que vous pouvez télécharger gratuitement sur

www.jump.eu.com/resources

Les études sociétales de JUMP



Les **études sociétales de JUMP** sont des recherches approfondies sur les normes et les tendances en matière d'égalité professionnelle dans les organisations et la société. Elles trouvent un large écho dans la presse et sur les médias sociaux.

Boites à outils

Lectures utiles sur des sujets essentiels pour l'égalité femmes-hommes au travail.

Bonnes pratiques



- Les meilleures pratiques à l'échelle européenne en matière de promotion de l'égalité d'accès aux postes de décision.
- Les transitions de carrière des femmes
- 100 initiatives des partenaires sociaux pour renforcer la mixité (Europe)
- Les meilleures pratiques d'entreprise en matière d'égalité professionnelle (Belgique)

Nos solutions pour libérer votre entreprise du sexisme

www.jump.eu.com/resources/sexism

Publication

JUMP a publié un guide “Libérez votre entreprise du sexisme” en français et en néerlandais pour aider les personnes en charge des ressources humaines et les dirigeant·es d’organisations à lutter contre le sexisme.



Campagne d’affiches







JUMP a créé une campagne de sensibilisation à télécharger gratuitement et à utiliser au sein de votre organisation. Chaque poster est personnalisable avec le logo de votre entreprise ou un message adapté.

Autres ressources

Tutoriels vidéo

Conférences et formations

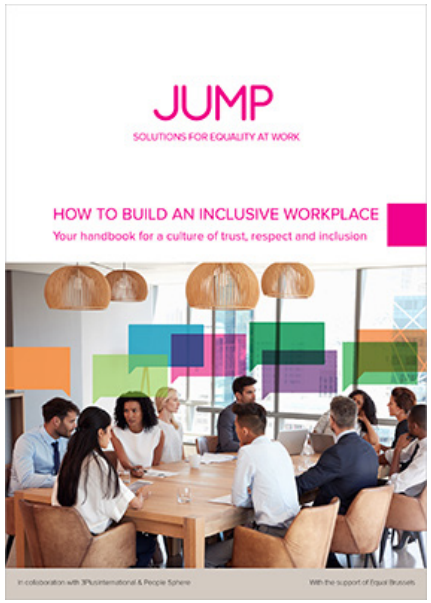
Site Web stopausexisme.eu

Nos solutions pour construire une culture de travail inclusive

www.jump.eu.com/resources/inclusion

Publications

Guide pratique JUMP
« How to build
an inclusive workplace »



Diagnostic et Conseil

- **Audit sur vos données Diversité & Inclusion et analyse des écarts,** analyse des données diversité (représentation, recrutement, rémunération, etc.) et des données inclusion (enquêtes employé·es, entretiens de départ, sondage sur l'engagement du personnel, etc.)

- **Enquête sur le niveau d'inclusion de votre culture d'entreprise,** la perception de vos employé·es et sur les différences perçues dans les opportunités de carrière entre les femmes et les hommes

- **Conseil et sessions de travail** pour développer votre expertise et vous accompagner dans le développement d'un plan d'action D&I adapté à vos besoins

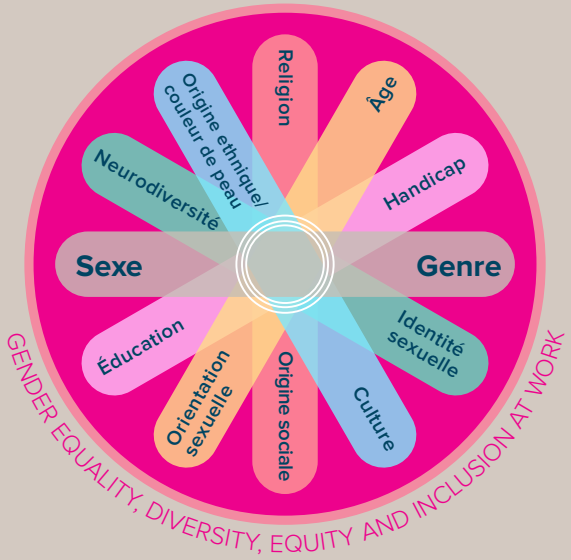
Formations & Conférences



- Sensibilisez votre organisation avec une conférence **"Le pouvoir des organisations inclusives"**
- Formez la direction au **"leadership inclusif"**
- Organisez une séance de travail pour développer votre plan d'action pour une culture de confiance, de respect et d'inclusion.
- Ateliers "**Comment construire un lieu de travail inclusif"**

Une offre complète

- Formations, conférences, e-learning
- Plateforme de ressources avec contenus gratuits
- Dimension internationale et multilingue
- Leader d'opinion
- Communauté d'entreprises et d'institutions engagées



- Conseils et accompagnement
- Études et enquêtes sociétales
- Enquêtes corporate/d'entreprises
- Réseau des leaders de la diversité et inclusion
- Événements

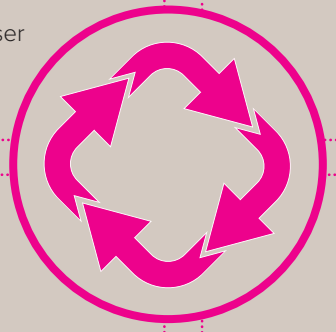
JUMP propose un accompagnement personnalisé avec une méthodologie prouvée

1 COMPRENDRE ET ENGAGER

Comprendre les bénéfices de la diversité et de l'inclusion et les risques encourus si rien ne change
Former, aligner et impliquer la direction. Les responsabiliser dans le processus et les résultats
Sensibiliser toute l'organisation

2 DIAGNOSTIC ET PLAN D'ACTION

Auditer votre organisation
Evaluer les perceptions du personnel et des clients
Se fixer des objectifs et des KPIs
Construire votre plan d'action sur mesure basé sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs
Examiner et ajuster les processus RH/talents



3 PILOTER LE CHANGEMENT

Communiquer et impliquer l'encadrement intermédiaire et tout le personnel
Récompenser les managers et les équipes alignées sur les valeurs et les objectifs
Identifier les champion.nes internes et les meilleures pratiques
Sensibiliser, former : inclusion, stéréotypes et biais, comportements inacceptables, communication, recrutement et gestion des talents diversifiés, ...

4 TIRER LES BENEFICES

Suivre et évaluer le plan d'action grâce à des indicateurs de performance adaptés
Communiquer sur les projets et récompenser les réussites
Créer un avantage concurrentiel des efforts et des résultats pour attirer et retenir les talents
Renforcer sa réputation d'une organisation juste et respectueuse pour tout le personnel
Tendre vers l'excellence des résultats

JUMP

SOLUTIONS FOR EQUITY AT WORK

15 YEARS of IMPACT

JUMP 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.

Notre mission est de contribuer à changer le monde et à changer les entreprises. Nous œuvrons pour une société plus juste et pour des entreprises plus inclusives.

JUMP place l'égalité entre les femmes et les hommes au cœur de son action car nous pensons qu'en s'adressant à plus de 50% de la population, cette égalité est le levier le plus puissant pour construire les bases de l'inclusion et lutter contre toutes les autres inégalités.

Pour atteindre nos objectifs, nous partageons largement nos réflexions, nous offrons gratuitement de nombreuses études et outils et nous proposons un grand éventail de solutions aux organisations publiques et privées.

ASHOKA
Everyone A Changemaker

JUMP est une entreprise sociale et sa fondatrice Isabella Lenarduzzi est certifiée Ashoka Fellow. Les Ashoka Fellows sont des entrepreneurs sociaux reconnus pour leurs solutions innovantes aux problèmes sociaux et leur potentiel à changer les modèles de la société.

© JUMP Forum srl
Reuse is authorised provided the source is acknowledged, the original meaning is not distorted and JUMP is not liable for any damage caused by that use.
Please mention "Resources shared by JUMP, solutions for Equity at Work"
Some of our work is inspired by or incorporates the developments of other people and organisations. We are not able to grant the same rights in this case and will attribute their materials so that you are aware and can follow their license guidelines.

WWW.JUMP.EU.COM

JUMP Brussels
Chaussée de la Hulpe 21
B-1180 Brussels

+32 (0)2 346 32 00
+32 (0)2 346 38 00
contact@jump.eu.com

JUMP Paris
40 Rue Damrémont
F-75018 Paris

+33 (0)6 08 18 46 76
paris@jump.eu.com