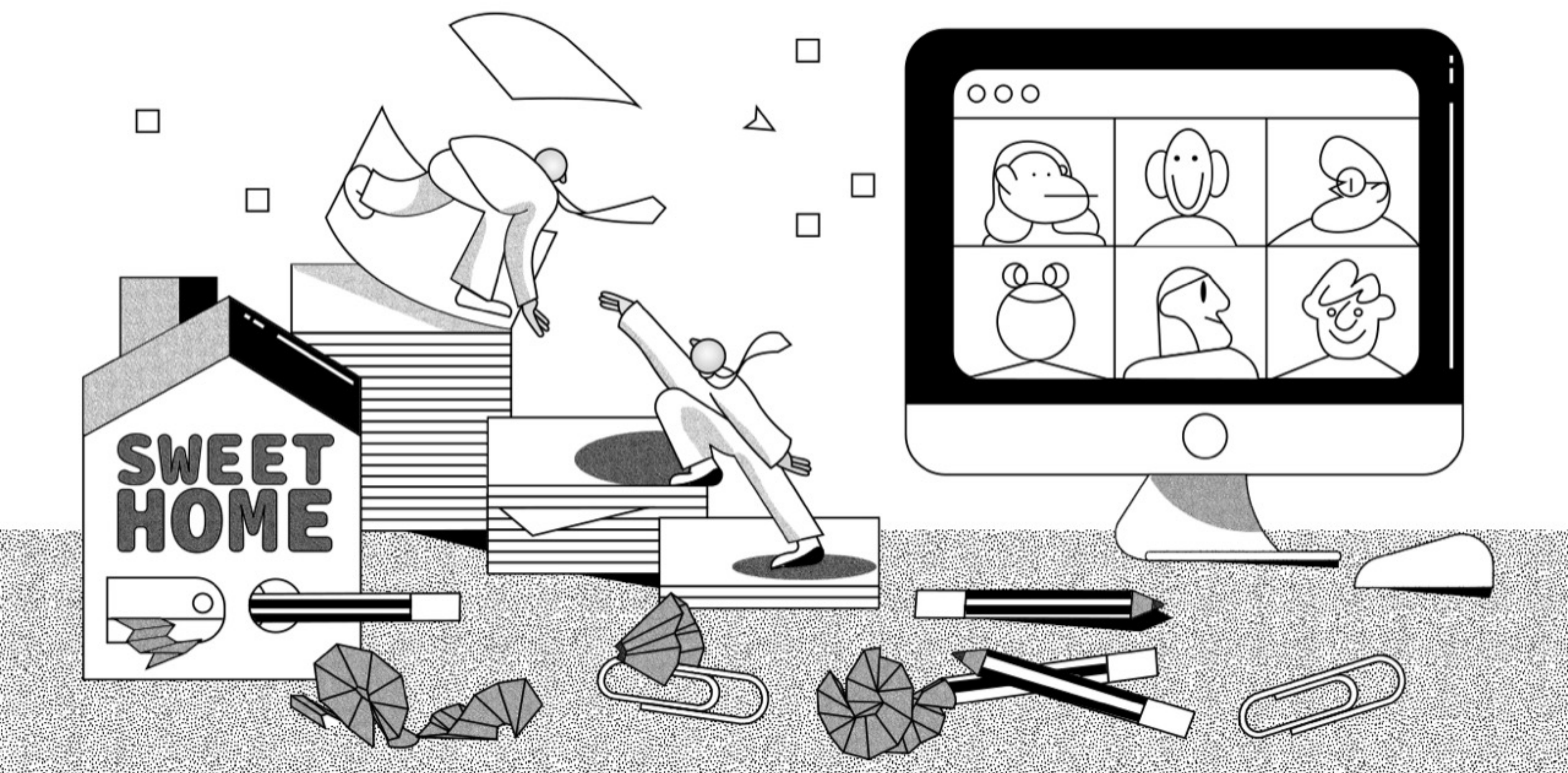


Welcome to the Jungle



Télétravail : Nouveau levier d'inclusion ?

Auteure : Laetitia Vitaud
Illustratrice : Maria Frade

SOMMAIRE

Introduction	4
1. Les menaces sur l’inclusion liées à l’augmentation du télétravail	5
Nous ne sommes pas égaux devant le télétravail	5
Les menaces sur l’inclusion des femmes	6
Le changement du rapport à l’espace a des conséquences sur l’inclusion	8
2. Les opportunités à côté desquelles il ne faudrait pas passer	10
Le télétravail offre des opportunités nouvelles pour l’inclusion des personnes handicapées	10
En sortant de sa géographie, on peut diversifier son recrutement	18
Si on met fin à la charade du présentéisme, on peut faire mieux en matière d’inclusion	18
Interview Xavier de Mazenod (Zevillage) : les opportunités du télétravail en matière d’inclusion	18
3. 15 conseils pour favoriser l’inclusion dans une équipe distribuée	18
Pensez au sujet de garde d’enfants	18
Offrez un congé paternité à égalité avec le congé maternité	18
Améliorez l’espace de travail domestique de vos salarié.e.s	18
Redoublez d’empathie dans le management à distance	18
Dans une organisation hybride, faites vos réunions à distance par défaut	18
Limitez vos réunions (à distance et au bureau) en nombre et en durée	18

Apprenez à travailler de manière asynchrone	5
Organisez des retraites et des rencontres régulières	6
Adoptez le système des buddies	8
Tirez les leçons de ses erreurs de manière systématique	10
Encouragez l’expression de la vulnérabilité pour renforcer l’équipe	18
Formez tous les salarié.e.s aux enjeux business	18
Organisez régulièrement des réunions ouvertes et transparentes avec les dirigeant.e.s	18

INTRODUCTION

La période actuelle est propice à des interrogations multiples sur l'avenir du travail, le management et les inégalités entre les travailleurs. La montée du télétravail favorisée par la pandémie contribue-t-elle à accroître ces inégalités ? Ou bien est-elle, au contraire, une opportunité d'inclure autrement ? De plus en plus, les entreprises font face à des situations hybrides où une partie de leurs salarié.e.s sont au bureau, tandis que d'autres sont à domicile ou dans des tiers-lieux. Le télétravail, ça n'est pas zéro ou un, c'est le plus souvent un continuum fait de situations diverses. Seules deux choses semblent certaines : la distribution des équipes dans différents lieux se généralise (sans que le bureau soit voué à disparaître) et la question managériale de l'inclusion des équipes est complexe.

**Le fait qu'il existe une catégorie
de travailleurs/travailleuses
dans les murs et une autre hors
les murs, n'est-ce pas justement
un risque majeur pour
l'inclusion ?**

Face aux casse-tête de l'organisation du travail et du télétravail pendant la pandémie, de nombreux managers mettent en avant leurs craintes concernant le sujet de l'inclusion en entreprise. Faute d'avoir tout le monde sous un même toit à partager des rituels et la machine à café, comment créer une culture inclusive ? Comment faire en sorte que la culture ne se dégrade pas ? Il se trouve que par les temps qui courent (notamment *depuis la mort de George Floyd*), l'inclusion devient un sujet de plus en plus discuté et visible. Votre capacité à considérer les différences, partager les opportunités et donner à tous/toutes la chance d'être pleinement eux/elles-mêmes au travail, c'est aussi un enjeu de marque employeur.

L'inclusion en entreprise repose sur la capacité de l'organisation à intégrer des profils divers, assurer la cohésion des équipes et leur permettre de donner le meilleur d'eux/elles-mêmes. ***Si on définit l'inclusion par la négative***, on peut dire que c'est le fait que personne ne se sente exclu.e du groupe, que personne ne soit mal à l'aise. Or comment s'en assurer quand on ne partage pas le même espace ? Le fait qu'il existe une catégorie de travailleurs/travailleuses dans les murs et une autre hors les murs, n'est-ce pas justement un risque majeur pour l'inclusion ?

C'est à juste titre qu'on ***s'interroge sur l'impact du télétravail (en particulier celui pratiqué en temps de pandémie) sur les inégalités entre femmes et hommes***. De nombreux travaux montrent déjà que ***nous ne sommes pas égaux/égales face au télétravail***. Les personnes qui ont la charge d'enfants en bas âge voient souvent le bureau comme un espace à part où l'on peut travailler dans de meilleures conditions. Dans les foyers où plusieurs personnes pratiquent le télétravail, de nombreuses femmes se sont retrouvées sans espace dédié, à travailler tant bien que mal sur ***le coin de la table de la cuisine***. Pendant la pandémie, ce sont plus souvent les mères que les pères qui se sont trouvés contraints de s'arrêter de travailler pour s'occuper d'enfants.

Est-ce essentiellement par souci de l'inclusion que de nombreux/nombreuses Français.es qui étaient en télétravail pendant le confinement sont retourné.e.s au bureau après l'été ? Alors qu'ils/elles étaient 27% d'actifs/actives en télétravail pendant le confinement en France, ils/elles n'étaient plus que **15% en septembre 2020**, soit nettement moins qu'au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis. **Notre culture nationale fait que l'inclusion « à la française »** requiert sans doute plus d'échanges « en chair et en os », de déjeuners et d'apéros que dans d'autres cultures plus « nordiques » !

En tout cas, les questions concernant l'inclusion dans un contexte où le télétravail est fréquent n'ont pas de réponses univoques. Le télétravail n'est pas en soi « bon » ou « mauvais » pour l'inclusion. Tout dépend de la culture de l'entreprise, des processus mis en place, des manières d'organiser le travail d'une équipe distribuée. **La montée du télétravail recèle à la fois des menaces et des opportunités pour l'inclusion en entreprise.**

Dans cet ebook, vous trouverez des éléments d'analyse pour comprendre les menaces pour l'inclusion liés à une dispersion toujours plus grande des équipes, mais aussi les opportunités évidentes ou cachées que recèle la transformation du modèle « présentéiste » traditionnel. Enfin, vous trouverez une liste de 10 conseils pour faire en sorte que votre transformation améliore l'inclusion de tous vos talents.

1. Les menaces sur l'inclusion liées à l'augmentation du télétravail

Nous ne sommes pas égaux face au télétravail

La période du confinement a d'abord révélé l'existence de **trois blocs de travailleurs.euses dans la société**, chacun dans une situation différente. Celles/ceux qui ne peuvent pas télétravailler. Celles/ceux qui le peuvent. Celles/ceux qui ne peuvent plus continuer à travailler. La taille de chaque bloc a varié d'un pays à l'autre en fonction de la structure de l'économie (services, industrie, tourisme...), des mécanismes de soutien mis en place par le gouvernement, des modèles d'organisation du travail et des cultures nationales



Le premier bloc que l'on a tantôt appelé « travailleurs.euses essentiel.le.s », tantôt les « travailleurs.euses du front » est composé de toutes les personnes qui travaillent dans les services de proximité — en particulier le secteur de la santé, les commerces, les entrepôts, les infrastructures essentielles, les livraisons, la logistique du dernier kilomètre, ou dans les usines alimentaires, les abattoirs, l'agriculture. L'auteur Denis Maillard les appelle « **les travailleurs.euses du back-office de la société** ». Ces personnes ont été plus exposées que les autres au virus, en particulier au début de la pandémie quand les équipements de protection étaient partout insuffisants.

Le deuxième bloc est composé de ces travailleurs.euses de **« l'économie du savoir »** et de tous ceux qui passent l'essentiel de leur temps de travail derrière un ordinateur (employé.e.s de bureau, cadres, professions intellectuelles, comptables, avocats, développeurs, designers, consultants, etc.). On les a parfois qualifié.e.s de « privilégié.e.s » en tant de pandémie car ils/elles ont eu le « luxe » de pouvoir se protéger de la contagion en travaillant de chez eux/elles. Mais ces personnes ne se sont pas forcément senties privilégiées. Entre la crise de sens, les burnout, la bureaucratie et l'anxiété sur leur avenir professionnel, les personnes en télétravail n'ont pas tous/toutes eu la vie facile. Au maximum, ils/elles représentaient moins d'un tiers de la population active en France **(27%, d'après Les Echos)**.

Le troisième bloc est composé de toutes les personnes qui ont vu leur activité professionnelle stoppée net par le confinement et la pandémie. Certain.e.s travaillaient dans des restaurants, des hôtels, des salons de coiffure ou des salles de sport dont la fermeture a été imposée par le confinement. D'autres travaillaient dans des entreprises qui dépendent de ces activités (des blanchisseries qui ont pour clients principaux les hôtels, des traiteurs qui fournissent les bureaux). D'autres, enfin, ont dû s'arrêter de travailler pour s'occuper d'enfants dont l'école a été fermée à cause de la pandémie. Là aussi, les chiffres ont varié beaucoup d'une période à l'autre et d'un pays à l'autre. En France, et dans la plupart des pays européens, l'essentiel de ces travailleurs/travailleuses (à l'exception, hélas, de certain.e.s indépendant.e.s en auto entreprise) ont été soutenus financièrement par l'Etat. (En France, **30% des actifs/actives occupé.e.s étaient à l'arrêt en mai 2020.**) Dans d'autres pays, comme les Etats-Unis, **un chômage élevé a frappé un peu plus durement les femmes que les hommes.**

Quand on s'intéresse plus spécifiquement à la catégorie des personnes qui peuvent télétravailler, on s'aperçoit que les conditions de travail sont diverses et inégales. Certaines cultures d'entreprises offrent plus d'autonomie aux salarié.e.s avec une part plus grande de travail asynchrone (le travail qui se fait à l'heure de son choix). D'autres entreprises ont multiplié les réunions à distance, au risque d'aggraver considérablement les conditions de travail et le sentiment d'aliénation. Les « **tunnels Zoom** » **ont fatigué de nombreux cadres.**

Comme je l'ai écrit dans un article intitulé « **Pourquoi le télétravail peut aggraver le présentéisme ?** » : « *On a tendance à opposer télétravail et présentéisme de manière binaire comme si l'un excluait forcément l'autre. La réalité est nettement plus complexe. On peut vivre le télétravail dans une grande autonomie et être maître de son emploi du temps. Mais on peut aussi être l'esclave de son agenda, passer les deux tiers de son temps sur Zoom et se sentir plus aliéné et surveillé à distance qu'on ne l'était au bureau. Nous ne sommes pas égaux face au télétravail.* »

De plus, les conditions extraordinaires du télétravail « forcé » de la période du confinement n'avaient rien de « normales » puisqu'on ne pouvait pas sortir de chez soi, ni mettre ses enfants à l'école ou à la garderie. La solitude des personnes confinées seules a pesé de manière terrible et causé des problèmes de santé mentale. Les parents de jeunes enfants ont dû organiser le travail qui pouvait être fait à distance au sein du foyer (se partager les temps de travail et de garde d'enfants, ainsi que les corvées domestiques) ou décider de demander le chômage partiel. Selon que l'on est seul.e, en couple ou en famille avec des jeunes enfants, les conditions pour pratiquer ce télétravail sont différentes.

Enfin, même parmi celles/ceux qui peuvent travailler à distance, les conditions de travail peuvent être très différentes. **Tout dépend de la culture de l'entreprise** et des conditions de travail associées. Il y a celles/ceux qui travaillent à distance dans la plus grande autonomie, et celles/ceux qui font l'objet d'une surveillance accrue. Pour ces derniers/dernières, le télétravail peut s'accompagner d'un sentiment d'aliénation plus fort qu'au bureau. Comme je l'ai écrit dans **cet article intitulé « Pourquoi le télétravail peut aggraver le présentisme »** :

« En effet, il existe plusieurs manières de pratiquer le télétravail. Dans certaines entreprises, on est arrivé au télétravail forcé du confinement avec sa culture du présentisme et/ou de la méfiance. On a alors répliqué et prolongé la culture du présentisme que l'on connaissait au bureau. Parfois, faute de confiance et d'autonomie, le présentisme et la surveillance ont été accentués avec la distance. Le télétravail révèle les failles de l'organisation du travail d'hier, et les aggrave. Le présentisme à distance, c'est pire qu'au bureau. »

Les menaces sur l'inclusion des femmes

On vient de le voir, les inégalités face au télétravail sont multiples. Mais il y a en particulier un type d'inégalité sur lequel on a déjà pu recueillir assez de données pour en tirer des conclusions pertinentes sur les « menaces » liées à l'augmentation du télétravail. Il s'agit de l'inégalité face au télétravail entre les femmes et les hommes. Une **étude de l'INED (Institut National d'Etudes Démographiques) publiée en juin 2020** réalisée auprès d'un échantillon de plus de 2000 personnes, a révélé quelques chiffres marquants : alors que 37% des hommes en travail à distance étaient entourés d'enfants pendant la période du confinement, c'est 48% des femmes qui étaient dans cette situation (cela s'explique en partie par le plus grand nombre de familles monoparentales composées de mères seules).

En télétravail, les mères ont été **plus fréquemment interrompues par les tâches domestiques et les enfants** que les pères. En moyenne, elles ont trouvé plus difficile de s'isoler pour travailler. 42% d'entre elles devaient travailler dans une pièce partagée, contre 26% des hommes seulement. Dans le monde académique, où le télétravail était déjà courant parmi les chercheurs/chercheuses avant la pandémie, la fermeture des écoles pendant la pandémie a creusé les inégalités face au travail : **le nombre d'articles de recherche publiés par des femmes a chuté fortement pendant la pandémie**, tandis que celui des articles d'hommes est resté stable. De plus, pendant le confinement français, c'est en majorité des femmes qui ont fait la demande de **chômage partiel pour garde d'enfants**.

Le télétravail a souvent tendance à amplifier les inégalités au sein du foyer.

C'est d'ailleurs comme cela que les demandes de jours de télétravail étaient autrefois interprétées par les entreprises : si une femme en faisait la demande, on imaginait qu'elle voulait ou devait s'occuper de ses enfants ; si un homme en faisait la demande, on pouvait plus facilement croire qu'il souhaitait pouvoir mieux se concentrer sur ses dossiers. Aujourd'hui, les employeurs/employeuses sont largement sortis de cette vision domestique du télétravail, mais la réalité vécue reste encore très genrée.

Comme l'explique la sociologue Frédérique Letourneux à propos du télétravail pendant le confinement : de nombreuses femmes « *se sont engouffrées dans les interstices de temps que leur laissaient les tâches domestiques* ». Elle rappelle que la possibilité de sortir de l'espace domestique pour travailler dans le secteur marchand a marqué l'émancipation des femmes. Y être ramenées n'est pas sans danger : « *il ne faudrait pas que ce qui est présenté comme un bénéfice pour tous, renforce, dans la réalité, les assignations de classe et de genre.* »

Comme je l'ai *moi-même écrit récemment*, « *le travail en dehors du foyer est synonyme de liberté pour ceux dont la vie domestique est une prison. C'est vrai pour les femmes qui subissent des violences domestiques (...) C'est également vrai des femmes qui ont besoin d'échapper à un mariage forcé, par exemple. La recherche d'opportunités économiques en dehors du foyer peut être le meilleur moyen de quitter un foyer toxique (de façon permanente ou temporaire)* ».

En somme, les effets du télétravail sur l'inclusion des femmes dans l'entreprise sont mitigés. Dans les entreprises qui conservent des bureaux (c'est-à-dire l'écrasante majorité des entreprises), le télétravail restera le plus souvent partiel et l'on devra gérer des situations hybrides et fluctuantes où une partie des salarié.e.s sont présent.e.s au bureau, tandis qu'une autre partie est à domicile (ou en déplacement).

Il existe donc le risque de voir apparaître dans les entreprises différentes « classes » de salarié.e.s si certain.e.s sont constamment moins présent.e.s au bureau que d'autres. Il y aurait d'un côté les salarié.e.s de « première classe », plus présent.e.s et réputé.e.s plus engagé.e.s que les autres ; et de l'autre côté, les salarié.e.s de « seconde classe », réputé.e.s moins engagé.e.s parce qu'ils/elles passent plus de temps hors du bureau.

Moins visibles et moins présent.e.s physiquement pour jouer aux jeux politiques internes à l'entreprise, les salarié.e.s de la seconde catégorie risquent alors de passer à côté des augmentations de salaire et des promotions. En particulier les femmes qui demandent à travailler à distance pour s'occuper d'un enfant ou d'un parent pourraient alors être traitées moins favorablement, exactement comme le sont celles qui travaillent à temps partiel (environ un tiers des actives françaises).

Or comme les économistes et les sociologues le disent depuis longtemps,

« le temps partiel est le berceau des inégalités » entre hommes et femmes.

Télétravail : Nouveau levier d'inclusion ?

Pendant le confinement, aucun.e salarié.e en télétravail ne pouvait aller au bureau. Ils/elles étaient donc considéré.e.s de manière égale par leur manager. Mais à partir du moment, où il y a plusieurs catégories de salarié.e.s, il n'est pas impossible que ceux/celles qui demandent plus de flexibilité dans l'organisation de leur travail soient pénalisé.e.s. Un accès réduit aux informations les plus critiques et aux personnes les plus puissantes pourrait leur coûter en termes de salaire et de progression de carrière.

Le phénomène « loin des yeux, loin du coeur » inquiète autant les managers que les salarié.e.s eux/elles-mêmes. On l'associe même à une angoisse d'un nouveau genre : « **Si vous pouvez faire votre travail de n'importe où, alors n'importe qui peut le faire** ». Pour ceux/celles qui seraient exclusivement à distance, en collaboration avec une équipe présente au bureau, le risque est de se voir identifié.e comme une sorte de « prestataire », faute d'être en capacité de lier des liens émotionnels avec les collègues et managers.

Et la question se posera : peut-on externaliser votre travail ? Existe-t-il quelque part dans le monde quelqu'un qui peut faire la même chose pour moins cher ?

En bref, **là où la flexibilité et le télétravail ne sont considérés que comme des moyens pour les salarié.e.s d'adapter leur vie professionnelle à leur vie familiale, alors le télétravail pénalisera souvent les carrières des femmes** (qui sont plus nombreuses à subir les contraintes liées à la vie de famille). Pour que le travail à distance ait un impact positif sur les inégalités femmes-hommes et l'inclusion des femmes, il faudrait qu'il soit partagé de manière égale entre toutes les catégories de travailleurs/travailleuses, les hommes et les femmes, les parents et ceux/celles qui n'ont pas d'enfants.

Le changement du rapport à l'espace a des conséquences sur l'inclusion

On vient de le voir à propos des corvées domestiques et de l'éducation des enfants, le rapport à l'espace domestique n'est pas le même pour tous/toutes les travailleurs/travailleuses. Quand l'espace domestique est semé de distractions et de corvées, il est plus difficile d'y travailler. Quand le domicile est associé à des menaces plus sévères encore (violences physiques ou psychologiques), le bureau représente un échappatoire bienvenu.

Mais ce sont plus généralement toutes les inégalités face au logement qu'il faut également souligner. Quand on vit dans un logement trop petit, parfois dans la promiscuité, les conditions d'un travail concentré semblent hors de portée. Un grand nombre de travailleurs/travailleuses vit et travaille dans des grandes métropoles où le coût du logement a augmenté plus vite que leurs revenus. Génération après génération, les nouveaux/nouvelles entrant.e.s sur le marché du travail (et le marché du logement) se retrouvent à vivre, dans les grandes villes, dans un logement de plus en plus petit.

À Paris, par exemple, **le prix du logement a triplé en vingt ans**. Les plus jeunes vivent dans des logements de surface inférieure, en moyenne, aux logements de leurs aîné.e.s au même âge (et a fortiori à des âges et niveaux de revenus différents). **Certes, en moyenne, les logements français** ont gagné en surface ces dernières décennies et les Français vivent aujourd'hui dans des conditions de confort plus grandes qu'il y a trente ans. Mais ce que masque cette moyenne, c'est que les inégalités face au logement se sont creusées **entre les très grandes villes (dont surtout Paris) et le reste du territoire**, d'une part ; entre les générations, d'autre part.

En bref, travailler de chez soi dans un grand pavillon de banlieue ou une maison à la campagne, avec une pièce à part dédiée au travail et un jardin pour y faire des pauses, ça n'est pas la même expérience que le travail sur un coin de la table à manger dans un petit studio de centre-ville. Or à cet égard, le bureau est une sorte de grand égalisateur. Peu importe où et comment vous vivez votre vie privée, au bureau, vous êtes un.e salarié.e comme un.e autre. Vous partagez le même open space, vous pouvez profiter de la même cafétéria, des canapés dans la salle de repos et de tous ces équipements conçus pour le « bien-être » au bureau.

À cet égard, les bureaux réinventés par les entreprises de la Silicon Valley ont fait beaucoup pour populariser l'idée qu'il fallait que les salarié.e.s soient **au bureau « comme à la maison »**, certainement parce qu'on voulait qu'ils/elles y passent plus de temps qu'à la maison. Cosy, accueillants, confortables, offrant repas et services divers, les bureaux des entreprises numériques sont pensés pour être chaleureux et inclusifs. **Même les toilettes de ces entreprises** prennent la problématique de l'inclusion en considération (les personnes transgenres sont considérées). La conception des bureaux façon Silicon Valley a depuis influencé les entreprises de nombreux secteurs un peu partout dans le monde, y compris en France.

Accueillir les salarié.e.s dans un espace commun, confortable et chaleureux, où les interactions sont encouragés, c'est l'idée même que l'on se fait de « l'inclusion » au sens physique du terme. On a même du mal à imaginer le sens de ce mot en dehors de l'espace. Si on voulait représenter graphiquement ce concept abstrait, on dessinerait un espace physique (une maison) qui accueille à bras grand ouverts un groupe de personnes diverses. Comme l'écrit Camille Rabineau dans **cet article intitulé « A qui profiterait la mort du bureau ? »** : « la perte d'une incarnation physique pérenne de l'entreprise peut aussi conduire droit vers la perte d'une incarnation de l'entreprise tout court, à travers la dislocation du collectif ».

La dimension physique de l'espace et des interactions qui s'y produisent est en effet essentielle. L'influence de ces interactions sur le sentiment d'appartenance et la performance est déterminante. La culture de l'entreprise en sort renforcée. On sait l'importance du langage corporel dans la communication mais on ne se rend pas toujours compte de l'importance des interactions physiques dans le sentiment d'appartenance qu'éprouvent les membres d'une équipes. C'est l'un des éléments évoqués par Daniel Coyle dans son ouvrage *The Culture Code* (à propos duquel vous pouvez lire notre article « must-read » : **Culture d'entreprise : pourquoi certaines sont-elle si puissantes ?**).

La métaphore de la maison et des relations familiales est fréquemment utilisée à propos de l'entreprise et de son bureau. Coyle rappelle que les équipes les plus performantes sont celles qui se sentent suffisamment en sécurité pour collaborer efficacement. Ces dernières ne se privent pas de parler de « famille » à propos de leur équipe. Coyle identifie les types d'interactions que ces équipes « performantes » partagent : des petits moments de lien social faits de proximité physique, de contact visuel intense, de contact physique (fist bumps, bises...), de questions, d'écoute active, d'éclats de rire et politesse bienveillante (remerciements, ouverture des portes...). Il qualifie même le type d'alchimie dont il a été témoin de sentiment « physiquement addictif ».

Les anthropologues comme les neurologues se sont penchés sur notre tendance à chercher tous les signaux d'appartenance que notre groupe peut fournir. Ces signaux nous disent que nous sommes en sécurité. Ils sont le « pouls constant des interactions au sein d'un lien social », comme autant de petits messages qui répètent « tu es en sécurité dans ce groupe ». Pour Coyle, ces signaux ont trois caractéristiques : l'énergie de l'échange, l'individualisation du signal (chaque personne est valorisée dans son unicité) et l'orientation future (un « à demain ! » signale que la relation est pérenne). Ces signaux engendrent une sécurité psychologique qui joue un rôle critique dans la performance d'une équipe.

Pendant la pandémie, on a sans doute davantage parlé des difficultés rencontrées par les travailleurs/travailleuses obligé.e.s de s'occuper de jeunes enfants en plus du travail, mais on a moins parlé de celles rencontrées par les personnes vivant seules. Le nombre de foyers composé de personnes seules a explosé au cours des trente dernières années. En France, ce sont plus de **10 millions de personnes qui vivent seules**. Parmi elles, les actifs/actives vivent le bureau comme l'une des sources les plus essentielles de lien social et de contact physique.

Enfin, il est une dernière catégorie de travailleurs/travailleuses pour lesquels l'inclusion dans un lieu physique revêt une importance critique. Il s'agit des stagiaires, des jeunes actifs/actives et des **personnes qui débutent à un poste**. Faute d'avoir pu déjà constituer un réseau professionnel solide, elles n'ont pas de « rente » pour être performantes en télétravail. Qu'il s'agisse d'une période de stage ou d'onboarding, le bureau est essentiel pour accélérer l'apprentissage, multiplier les rencontres, et permettre de saisir toutes les nuances informelles d'une organisation. Les stagiaires, apprenti.e.s ou débutant.e.s ont généralement plus mal vécu la période de confinement que les autres, car leur performance en a été dégradée. Pour accéder à l'information et identifier les personnes pertinentes dans l'organisation, l'espace physique reste un grand facilitateur d'inclusion.

2. Les opportunités à côté desquelles il ne faudrait pas passer

Le télétravail offre des opportunités nouvelles pour l'inclusion des personnes handicapées

Il existe de nombreuses catégories d'actifs/actives pour lesquelles la vie de bureau, les déplacements et le présentisme restent si compliqués qu'ils/elles restent parfois longtemps sans travail. Le télétravail devient alors un **facteur d'inclusion professionnelle pour des populations vulnérables** freinées dans leur accès au marché du travail. D'après une **étude de la DARES**, les personnes handicapées ont « *trois fois moins de chances d'être en emploi que les personnes non handicapées ayant les mêmes caractéristiques, et deux fois plus de chances d'être au chômage. Quand elles travaillent (...), c'est plus souvent à temps partiel et elles sont plus souvent en situation de sous-emploi.* »

Pour les personnes dont la mobilité est empêchée par le handicap, cela semble évident. Pouvoir travailler de chez soi, c'est s'épargner des déplacements compliqués quand le transport représente une contrainte éreintante. C'est aussi ouvrir l'accès à des postes dans des entreprises qui ne sont pas équipées pour accueillir physiquement des personnes à mobilité réduite. **Dans certains cas, il s'agit donc de l'opportunité d'inclure des personnes exclues par le handicap du marché de l'emploi.** Cet article évoque le cas d'un consultant handicapé qui est sorti du chômage grâce au télétravail : « *J'ai opté pour le télétravail après un an de chômage. On m'avait proposé des postes à Paris, mais cette ville est inaccessible, l'accès aux transports y est bien trop difficile, alors que je suis parfaitement autonome à Lyon. J'ai donc proposé mes services à distance. Ce qui ne veut pas dire que je passe des semaines enfermé chez moi. Je rencontre mes clients. Et les outils technologiques permettent désormais une vraie proximité.* »

Dans d'autres cas, le télétravail peut permettre aux personnes qui ont eu un accident ou une maladie grave de conserver leur activité. Dans l'entreprise Hewlett Packard, par exemple, on a proposé le télétravail en priorité à ces personnes il y a déjà vingt ans. On les encourage à passer au moins une journée par semaine au bureau pour développer leurs liens avec les autres membres de leur équipe.

Mais on ne doit pas oublier que l'écrasante majorité des personnes handicapées souffrent d'un handicap qui n'est pas forcément visible. Parmi elles, **la vie de bureau et le présentéisme peut pourtant être aussi compliqué.** Certaines personnes éprouvent une fatigue extrême, et le fait de pouvoir se reposer chez elles en journée leur permet de rester productives. D'autres ont des allergies ou des problèmes respiratoires que l'environnement du bureau peut exacerber (en particulier, la climatisation, qui engendre des problèmes parfois aussi sur des personnes en bonne santé). Face à l'isolement que représente l'absence de travail, le télétravail apporte pour certaines personnes l'opportunité d'entretenir des liens avec les collègues.

De plus, créer les conditions nécessaires à l'inclusion de personnes handicapées, cela profite en général à tous/toutes les salarié.e.s. Les personnes plus âgées, par exemple, bénéficient aussi d'un allègement du temps passé dans les transports. Une dose de télétravail fait gagner du temps et de l'énergie et permet à ceux/celles qui sont plus fatigué.e.s par les trajets en ville, ou les bruits de l'open space. Plus de télétravail c'est plus de fluidité entre les différentes phases de la vie qui viennent avec leur lot de contraintes : la parentalité, les périodes où l'on s'occupe d'un parent âgé, l'approche de la retraite et la crainte de l'isolement.

Comme le disait Seymour Papert, professeur au MIT et inventeur du langage LOGO, « *Nous sommes tous en situation de handicap — certains un peu plus que d'autres.* »

Une culture du design et de l'organisation du travail flexible et arrangeante, c'est une culture de l'inclusion des individus dans leurs différences. En France, on a trop tendance à n'appréhender le sujet du handicap que sous l'angle des obligations légales. On passe donc souvent à côté des opportunités d'inclusion que recèlent le numérique et le télétravail.



En sortant de sa géographie, on peut diversifier son recrutement

En matière d'emploi, les inégalités géographiques ont tendance à se creuser. Au XXe siècle, l'activité économique (dans une économie plus industrielle) était répartie de manière plus harmonieuse sur le territoire car il y avait des usines dans des villes de taille moyenne à travers tout le pays. Les emplois se créaient dans toutes les régions. Mais depuis la révolution numérique, on observe une augmentation des inégalités géographiques en matière d'emploi. Certaines villes (notamment les plus grandes) et régions concentrent l'essentiel des emplois créés dans le pays, tandis que d'autres deviennent des déserts d'emploi.

Ces inégalités géographiques s'expliquent par l'importance des effets de réseaux dans l'économie, qui donnent une « prime » aux zones les plus denses en population (c'est particulièrement vrai en ce qui concerne l'activité des plateformes numériques). Les entreprises et talents ont tendance à se concentrer dans les mêmes endroits : c'est ce que l'on appelle le phénomène des grappes de talents. On parle donc d'une « divergence » géographique accélérée, qui a provoqué une hausse spectaculaire des prix de l'immobilier dans les grandes villes et une montée du sentiment d'abandon de ceux/celles qui en sont exclus (c'est d'ailleurs l'une des explications à la montée du populisme).

L'augmentation des inégalités géographiques a rendu plus difficile la vie des travailleurs/travailleuses, contraints de s'éloigner des centres pour trouver des logements abordables, d'augmenter la durée de leur **trajet pendulaire** pour aller au travail et en revenir, ou d'habiter des logements plus exigus. À Paris, le prix moyen du mètre carré à l'achat frôlait les 10 000 € fin 2019, soit **une augmentation des prix de près de 58% en seulement 10 ans**. (L'impact de la pandémie promet d'être marginal sur ses prix parisiens).

Les dépenses liées au logement ont augmenté pour la plupart des foyers. Le poids des dépenses de logement est particulièrement écrasant pour les ménages les plus pauvres. Les 10% les plus modestes consacrent **42% de leurs revenus au logement**, soit quatre fois plus que les 10% les plus aisés. Et la durée moyenne des trajets pendulaires a nettement augmenté au cours des dernières années. (Voir **notre article must-read à propos du livre *Rush Hour*** de Iain Gately consacré au sujet des trajets pendulaires domicile-travail).

Dans les zones les plus denses, le prix du logement a augmenté plus vite que les salaires. Cela explique qu'il y ait des emplois non pourvus dans les grandes villes. Cela explique aussi une mobilité géographique relativement faible à l'échelle de l'ensemble du territoire. Si le logement est inaccessible, alors on ne va pas déménager pour prendre un poste qui n'est pas suffisamment rémunérateur. Certains postes de la fonction publique, par exemple, restent difficiles à pourvoir là où le logement est trop cher. C'est aussi la raison pour laquelle il y a, dans les très grandes villes, une homogénéité sociale importante (trop peu de diversité). Cette absence de diversité se répercute sur les personnels des entreprises qui y ont leurs espaces de travail.

La pandémie et l'augmentation massive du télétravail qui l'a accompagnée auront (un peu) questionné cet état de fait. En banalisant le télétravail, on entérine la possibilité de recruter hors de son vivier géographique habituel. Certain.e.s travailleurs/travailleuses envisagent de s'éloigner de la ville si on leur permet de ne plus venir au bureau que deux fois par semaine. **Pour les entreprises, cette banalisation du télétravail est donc l'opportunité de diversifier davantage le recrutement.** Cela concerne tant les entreprises des grandes villes qui peuvent aller chercher des talents en province, que des entreprises loin des centres qui voudraient recruter des talents pointus (voir notre interview de Xavier de Mazenod plus bas). À bien des égards, cela représente donc aussi une opportunité d'inclusion de personnes moins aisées et moins mobiles par les entreprises, et une opportunité d'inclusion des petites entreprises excentrées sur un marché du travail compétitif.

Si on met fin à la charade du présentéisme, on peut faire mieux en matière d'inclusion

Une culture traditionnelle du présentéisme a tendance à favoriser démesurément certains types de personnes. Si, par exemple, on évalue votre « engagement » à l'aune du nombre d'heures que vous passez au bureau, vous risquez d'être davantage pénalisé.e si vous faites partie de ceux/celles qui doivent chercher leur enfant à la crèche avant 18 heures. La présomption d'engagement liée à votre durée de présence au bureau est longtemps restée un trait puissant de la culture du travail à la française.

C'est la culture du présentéisme et un management trop rigide qui poussent de nombreuses femmes au travail à temps partiel quand elles deviennent mères (alors qu'elles pourraient travailler davantage si plus de flexibilité dans l'organisation de leur travail leur été donnée). Le travail à temps partiel reste aujourd'hui l'un des premiers facteurs d'inégalités de revenus et de retraites entre femmes et hommes. **82% des salarié.e.s à temps partiel en France sont des femmes.** Et quand les carrières commencent à être hachées par le temps partiel, le rattrapage devient impossible. **Les inégalités se creusent alors** tout au long des carrières, et les femmes y perdent encore **davantage au moment de la retraite.**

Une dose plus importante de télétravail, associée à plus d'autonomie dans la gestion du travail, cela peut faire gagner du temps sur les trajets et éviter à certaines personnes de tomber dans le cercle vicieux des carrières hachées. C'est donc potentiellement un levier puissant pour une meilleure inclusion des parents en général, et notamment des mères seules, sur le marché du travail. Une plus grande flexibilité accordée à tous/toutes les salarié.e.s dans l'entreprise (y compris ceux/celles qui n'ont pas d'enfant !), cela permettrait de ne plus stigmatiser celles/ceux qui en font la demande à cause de leurs contraintes familiales.

Mais l'inclusion des parents n'est pas le seul sujet. **La vie de bureau « présentéiste » traditionnelle, avec ses horaires, ses rituels et ses jeux sociaux informels, favorise la progression de certains types de personnalités au détriment des autres.** Les interactions sociales, les réunions, et le bruit du bureau convient mieux aux **personnalités plus extraverties**. Ces dernières saisissent mieux les opportunités offertes par la vie de bureau pour faire avancer leur carrière et se faire reconnaître par leurs supérieur.e.s.

Pour les salarié.e.s introverti.e.s, le lieu de travail peut être un endroit bruyant, trop stimulant et épuisant. Pour ceux/celles-là, pouvoir rester au calme deux jours par semaine (voire plus), cela peut faire la différence. En 2012, le best-seller de Susan Cain, ***Quiet: The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking*** (publié en France en 2013 sous le titre ***La force des discrets***) a popularisé l'idée que notre société (et l'entreprise) récompensent démesurément les extraverti.e.s, tandis qu'elle ignore ou sape les introverti.e.s.

« Le monde des affaires et de la culture appartient à ceux qui parlent haut. L'homme idéal est sociable, a le goût du risque, sait travailler en équipe. Le discret, le timide est presque suspect, son caractère n'est pas adapté à notre monde, » explique Cain. Pour elle, la créativité des personnes introverti.e.s est indispensable à la réussite des entreprises. Un brainstorming bruyant ne donne pas de meilleurs résultats que le travail discret (parfois silencieux) de personnes pertinentes. Elle ajoute que les grandes avancées politiques n'ont pas été réalisées par les plus forts en gueule.

De nombreuses personnes s'accommodent mal des environnements conçus pour la « sérendipité », qui supposent des personnalités extraverties qui recherchent constamment l'échange. Les enjeux d'inclusion concernent aussi le fait de permettre à certains types de personnalités de contribuer de la manière qui leur convient le mieux.

Le travail à distance, surtout lorsqu'il est asynchrone, s'appuie fortement sur la communication écrite. Cela signifie pour les personnes concernées, moins de risques d'être interrompu.e. **La communication à distance, en théorie, permet plus facilement à chacun d'exprimer pleinement ses idées sans être coupé par les plus forts en gueule.**

Les transformations de l'organisation du travail qui accompagnent un télétravail réussi sont une remise en question des jeux de pouvoir traditionnels. Ceux/celles qui rayonnent davantage en ligne, qui brillent à l'écrit ou qui délivrent discrètement un travail de qualité ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux/celles qui occupent tout l'espace dans la salle de réunion. Le télétravail rend (partiellement) caduque la part de mascarade inhérente à la vie de bureau. Il est plus efficace quand le pouvoir est plus horizontal et distribué de manière plus égalitaire.

Enfin, parce que le télétravail permet de mieux jongler entre la vie professionnelle et les contraintes de la vie personnelle, c'est une manière de mieux inclure toutes ces personnes qui s'occupent d'un parent âgé ou d'un enfant. Quand dans une organisation, la flexibilité devient l'option « par défaut », alors il n'y a plus de raison d'avoir des pratiques discriminatoires envers les personnes qui ont le plus besoin de cette flexibilité (souvent des femmes). *« Avec une demande accrue de flexibilité, nous pouvons anticiper que les marchés du travail compétitifs s'adapteront aux préférences des employé.e.s et cesseront de discriminer les personnes en quête de flexibilité, »* explique l'économiste Iris Bohnet dans **What Works: Gender Equality By Design.**

Télétravail : « le verrou a sauté »



Xavier de Mazenod a fondé Zevillage, un média et une communauté pour « repenser et transformer le travail ». Il vit et travaille dans l'Orne, en Normandie, et un « évangéliste » du télétravail en France depuis 15 ans.

WTTJ : Tout d'abord, je voudrais vous poser une question sur les chiffres du télétravail en France. Comment expliquer que la proportion de télétravailleurs en France soit tellement plus basse que celle de nos nombreux pays voisins ?

XM : Pendant des années, on a dit « la France est en retard en matière de télétravail ». Mais la réalité, c'est surtout que les chiffres sur lesquels on se fondait pour dire cela étaient inexacts. On ne disposait que de chiffres INSEE, anciens et jamais mis à jour, qui ne tenaient nul compte de la réalité du télétravail informel, en forte croissance depuis des années. Avec Zevillage, nous avons fait un « tour de France du télétravail » il y a déjà près de 10 ans, été visiter des tiers-lieux, et prendre le pouls sur divers territoires. Puis nous avons réalisé une méta-étude, qui agrégeait des études locales et sectorielles, qui a révélé qu'il y avait en réalité deux fois plus de télétravail en France que ce que nous disaient les chiffres officiels. Le fait que l'essentiel du télétravail était informel le rendait plus difficile à mesurer. La pratique était déjà là, mais elle n'était pas reconnue.

Depuis la publication récente de plusieurs études (dont **celle de Malakoff-Humanis**), on a une meilleure idée de ce qui se passe en France. Avec les nouveaux chiffres, on a parlé de « rattrapage », mais en réalité, la progression a été plus progressive que ne laissent penser ces chiffres. C'est surtout d'un rattrapage de mesure qu'il s'agit ! C'est bien un raz de marée qui s'est produit, mais cela fait des années qu'il a commencé.

Le télétravail « forcé » du confinement a fait la vérité sur la proportion des actifs concernés. Ce sont tout de même un tiers des actifs, soit environ 8 millions de personnes, qui étaient en télétravail pendant le confinement. Tout d'un coup, parce que le télétravail était à temps plein et forcé, il n'y avait plus rien d'informel. On a appris beaucoup de choses.

Après le confinement, il y a eu une sorte de coup de sifflet en France. Beaucoup de gens sont retournés au moins partiellement au bureau. Le télétravail n'était plus obligatoire. La culture du présentiel a fait de la résistance.

WTTJ : Quelles sont les nouvelles opportunités d'inclusion permises par la banalisation du télétravail ?

XM : Je pense que c'est un peu la même chose pour l'inclusion que pour le recrutement. Il y a quelques années, nous avons mené une enquête pour la DGE (Direction générale des entreprises) à Bercy pour évaluer la place du télétravail dans les PME industrielles. Nous nous sommes penchés sur des entreprises dans l'Orne et le Calvados et nous sommes aperçu qu'il y avait, même dans les domaines industriels, un potentiel de 10% de télétravail pour les fonctions support et admin. Or pour ces entreprises qui ont parfois du mal à recruter, le télétravail est un facteur d'attractivité.

Les viviers de talents locaux sont trop petits et un cadre qui a une compétence pointue ne viendra pas forcément s'installer à Gacé (Orne).

Pour l'inclusion, c'est la même chose : le télétravail peut permettre d'incorporer dans l'équipe des personnes qui n'auraient pas pu l'être au bureau, notamment des personnes handicapées. Je ne parle pas seulement des personnes qui ont une mobilité réduite. En fait, 80% des personnes handicapées ont un handicap invisible, mais beaucoup ont néanmoins un mode de vie incompatible avec une vie de bureau régulière. Le télétravail, c'est une grande opportunité de travailler avec ces personnes. Souvent, on entend l'argument « le télétravail, ça isole » , mais j'ai envie de répondre que ce qui isole le plus, c'est le chômage ! Donc quand le télétravail permet le travail tout court, ça socialise, ça fait sortir de l'isolement.

On pourrait ajouter à ça, la possibilité d'inclure des personnes exclues géographiquement. Avant la pandémie, je faisais souvent le trajet Surdon-Paris en train, et je voyais monter à L'Aigle des gens qui faisaient tous les jours le trajet pour aller travailler à Paris. Ce sont des employés dont le salaire trop bas ne permet pas de se payer un bon logement en région parisienne. Ils font de manière hebdomadaire jusqu'à 16 heures de trajet. Avec le télétravail (même partiel), il y a des bénéfices immédiats pour ces personnes-là en terme d'inclusion. Si on peut offrir un autre mode vie et donner du travail à des gens qui sont loin des centres, c'est une opportunité intéressante.

« Le télétravail, ça isole. »

WTTJ : Comment faire en sorte que l'existence de plusieurs catégories de travailleurs/travailleuses (ceux/celles qui travaillent à distance et ceux/celles qui ne peuvent pas) ne soit pas un facteur d'exclusion ?

XM : On a beau dire que le télétravail n'est pas un « privilège », c'est vrai que cela peut être perçu comme tel par ceux qui en sont privés, surtout dans la période actuelle. Cela renvoie finalement à la différence entre les cols blancs et les cols bleus. Le télétravail ne règle pas les problèmes de « lutte des classes » qui existent dans notre société. Au sein des entreprises, on ne sait pas toujours comment gérer ces différences.

La « révolution du télétravail » a un coût que beaucoup ne sont pas prêts à assumer.

Avec un télétravail plus massif, on voit aussi émerger un autre sujet, celui de l'opposition entre les gens qui ont des bonnes conditions de travail à distance (un espace dédié, un bon équipement), et ceux qui ne les ont pas. Les entreprises vont être obligées d'équiper leurs collaborateurs pour qu'ils puissent mieux travailler à la maison. Aujourd'hui, les syndicats s'en mêlent aussi.

Mais ça prendra du temps et ça sera compliqué. D'une part, le temps de l'immobilier est un temps long, donc on ne peut pas du jour au lendemain faire des économies sur ses bureaux pour dégager des fonds pour équiper les collaborateurs à distance en fauteuils ergonomiques. Et les travailleurs ne peuvent pas du jour au lendemain déménager dans un logement avec une pièce en plus. La « révolution du télétravail » a un coût que beaucoup ne sont pas prêts à assumer.

Pour bien faire, il faudrait que l'entreprise mette les télétravailleurs et les travailleurs de bureau sur un pied d'égalité. À court terme, c'est loin d'être évident. À plus long terme, cela va se traduire par un rapport de force entre les salariés et les employeurs. Or quand il y a une crise économique, ce rapport de force n'est souvent pas favorable aux travailleurs.

Il y a des pressions fortes pour empêcher la progression du télétravail. Le télétravail forcé de la période de la pandémie a révélé les effets du télétravail sur toute l'économie qui dépend du présentiel et de nos déplacements (dont la SNCF). Aujourd'hui, on assiste à une forme de bashing du télétravail qui n'a rien à voir avec la réalité du télétravail. On parle, par exemple, des dangers de l'isolement, en oubliant que le télétravail, c'est le plus souvent un ou deux jours par semaine (et parler d'isolement, c'est caricatural).

Pour moi, la meilleure pratique, c'est d'abord de traiter les salariés comme des adultes responsables. Ceux qui savent le mieux de quoi ils ont besoin au travail, c'est les salariés eux-mêmes. Certains veulent être tout le temps au bureau. D'autres voudraient 2 jours par semaine. En moyenne, c'est entre un et deux jours qui sont demandés.

Ce qui est intéressant, c'est que les effets positifs du télétravail (sur le bien-être, l'inclusion, la productivité) se font sentir même à petite dose. D'ailleurs, au niveau agrégé, c'est vrai aussi. L'ADEME avait fait, il y a quelques années, une étude pour déterminer le pourcentage de télétravail supplémentaire à partir duquel on arrive à décongestionner les transports en commun et les voies de circulation. Ils avaient déterminé qu'avec seulement 3% de plus, on parvenait à faire la différence sur les transports ! Même quelques points de plus, c'est un gros effet de levier à tout point de vue.

3. 15 conseils pour favoriser l'inclusion dans une équipe distribuée

1. Pensez au sujet de garde d'enfants

Pendant la pandémie, alors que de nombreuses écoles et crèches ont fermé, on a pris conscience de l'importance des services de garde d'enfant pour rendre le travail possible. Certains parents ont dû demander le chômage partiel pour garder leurs enfants eux/elles-mêmes. On prend conscience de plus en plus que ce sujet concerne de près les entreprises. En donnant accès à des services de garde d'enfant (ou en finançant partiellement ces services en dehors de l'entreprise), elles font beaucoup pour l'inclusion des personnes qui ont la charge d'enfants en bas âge (notamment les mères).



« La vie des parents en télétravail est facilitée et ils peuvent être plus performants au travail. »

Maïmonatou Mar, cofondatrice de **Gribouilli**, une association d'auxiliaires parentales en Île-de-France

WTTJ : Pourquoi la garde d'enfants est-elle également un sujet pour les entreprises ?

Maïmonatou Mar : La garde d'enfant est une donnée critique pour tous les parents actifs et donc pour les entreprises. Une partie des coûts cachés, en particulier via l'absentéisme, est liée à une faible adéquation de l'offre de garde et donc des entreprises prennent les devants et parfois trouvent davantage de flexibilité dans leur organisation. Depuis l'avènement des crèches d'entreprises, soutenue par une politique fiscale adéquate, c'est encore plus vrai, et d'autres modes de garde viennent renforcer la boîte à outils. Aujourd'hui, au-delà de la productivité, la garde d'enfant est aussi devenu un outil efficace pour la QVT et la marque employeur.

WTTJ : Que change la montée du télétravail ?

Le télétravail vient également apporter la souplesse aux collaborateurs et entreprises. Avec la garde d'enfant il s'agit de limiter les interférences et ouvrir de nouveaux possibles. Penser à ces deux modalités, c'est réaliser ce qu'il faut en terme de synergie : les espaces de vie et de travail à domicile ne sont pas forcément en compétition, et s'approprier les lieux à proximité est essentiel (coworking et lieux ludiques pour enfants). Un rythme plus sain et meilleur pour la productivité peut plus facilement être trouvé à domicile pour les collaborateurs parents et les enfants avec des temps forts et du lien social en quantité suffisante.

Le Covid, la fermeture de bureaux d'entreprises, la dépendance aux transports, l'augmentation des tiers lieux... tout ça accélère l'adoption du télétravail. Cette réflexion arrive à marche forcée dans la garde d'enfant qui doit s'adapter pour que les entreprises soient résilientes.

Une entreprise qui fait plus en matière de télétravail peut-elle améliorer l'inclusion dans son équipe ? Pourquoi / Comment ?

La journée du parent, et encore beaucoup des mères, est rythmée par celle des enfants. Il y a une galaxie d'acteurs à prendre en compte pour les parents. Ces acteurs s'ajustent toujours plus pour créer de la flexibilité : la garde à domicile sur 50h par semaine, le temps périscolaire, les consultations de pédiatrie sur les week-ends... Le télétravail apporte de la flexibilité et relâche la pression mentale de ne pas réussir la conciliation des temps de vie quand les parents peuvent composer leur temps. La vie des parents en télétravail est facilitée et ils peuvent être plus performants au travail.

Est-ce que vous voyez venir une transformation dans le rôle des employeurs sur le sujet ?

Il semble que l'implication de l'entreprise devienne primordiale pour que la ville et les professionnels de l'enfance puissent s'adapter au besoin de l'économie. La difficulté est de composer au niveau local avec chaque famille et chaque entreprise dans des villes toujours plus grandes. La connaissance des collaborateurs et la gouvernance partagée deviendra encore plus stratégique pour de tels sujets. Aussi l'implantation d'une entreprise se réfléchira encore plus avec le territoire : les filières petite enfance, le logement, l'accès à internet, les tiers-lieux, les transports...

2. Offrez un congé paternité à égalité avec le congé maternité

En tant qu'employeur, vous pouvez promouvoir activement le congé paternité (**certaines entreprises sont devenues militantes en la matière**) pour favoriser l'égalité femmes/hommes sur le marché du travail. De nombreuses études ont montré que l'allongement du congé paternité stimule l'investissement des pères dans la relation parentale et réduit les inégalités au travail. Pour ne pas que le télétravail soit une solution surtout associée aux femmes mères, il est bon d'oeuvrer par ailleurs à aider les pères à investir leur relation parentale (et les encourager aussi à travailler à distance plus souvent !).

Quelles que soient les dispositions légales, les entreprises peuvent faire plus pour leurs salarié.e.s, et porter leurs efforts en particulier sur les pères. Elles pourront ainsi créer un environnement plus inclusif et mobilisateur, avec à la clé une amélioration de la rétention du personnel et de leur image de marque pour recruter des talents.

D'ailleurs, la pandémie aura sans doute marqué un tournant pour la paternité, comme je l'ai écrit dans **cet article intitulé « Travail et parentalité : comment la crise a redéfini la paternité »** : *« Alors que des millions de pères habitués à travailler au bureau ont été plongés dans le télétravail domestique, et que beaucoup d'autres se sont trouvés au chômage technique, le confinement aura marqué un tournant pour la paternité. Dans de nombreux cas, les pères auront été le parent principal d'enfants privés d'école, pendant que leur conjointe travaillait dehors (par exemple, dans les hôpitaux). Dans d'autres cas, des pères peu habitués à voir autant leurs enfants ont appris à être plus impliqués dans leur éducation, et dans les tâches domestiques qui y sont liées. »*

3. Améliorez l'espace de travail domestique de vos salarié.e.s

Le télétravail improvisé de la période de pandémie aura appris aux travailleurs/travailleuses comme aux entreprises que le travail à domicile requiert un équipement adéquat ! Travailler sur un coin de table de cuisine, entre deux corvées ménagères, ça n'est pas viable sur le long terme. De nombreux problèmes de santé (notamment de dos) accompagnent un travail qui se fait dans de mauvaises conditions ergonomiques. Tant que le télétravail était marginal et informel, on pouvait dire que ce n'était pas le problème de l'entreprise. Mais avec sa banalisation se pose la question du rôle de l'entreprise dans un espace qui semble a priori lui échapper.

Or, co-financer les investissements que représentent un fauteuil ergonomique, un bureau adéquat, un casque de qualité, un moniteur, etc., c'est donner à tous/toutes les collaborateurs/collaboratrices la possibilité d'être plus productif. De nombreuses entreprises de **la Silicon Valley, historiquement attachées à l'importance du bureau physique**, ont commencé, pendant la pandémie, à offrir à leurs salarié.e.s de financer une partie de leur environnement de travail domestique. **L'entreprise Slack, par exemple**, a annoncé en mai 2020 que ses employé.e.s pourraient dépenser 1000 dollars de plus pour l'installation de leur bureau à domicile idéal (en plus des 500 dollars qui leur avaient été donnés en mars 2020). Slack a également augmenté l'allocation téléphonie mobile et internet pour mieux tenir compte des coûts de la bande passante à domicile. Enfin, elle leur accorde un nouveau jour de congé mensuel (un vendredi).

Que le télétravail soit partiel ou total, l'équipement des télétravailleurs / télétravailleuses est un élément clé de leur productivité et de leur inclusion. Celles/ceux qui sont moins fréquemment au bureau peuvent être mieux « inclu.e.s » s'ils/elles ont accès à un équipement de niveau comparable.

4. Redoublez d'empathie dans le management à distance

Comme on l'a vu dans cet ebook, l'espace physique du bureau joue un rôle dans la sécurité émotionnelle des individus et le ciment culturel d'une équipe. Par conséquent, il faut porter un soin particulier à la sécurité émotionnelle de celles/ceux qui ne sont pas présents au bureau. Ils/elles ont tendance à travailler plus et à brouiller les frontières entre travail et loisir, ce qui les met parfois à risque de burnout.

Il est donc impératif de montrer **d'avantage d'empathie** pour les collaborateurs/collaboratrices qui travaillent à distance (de manière temporaire ou permanente) : en les rassurant sur la qualité de leur travail, en organisant des réunions régulières en visioconférence pour donner sa place au langage corporel, en instaurant des rituels numériques pour remplacer les rituels physiques (un channel sur un réseau d'entreprise pour échanger des nouvelles comme à la machine à café, un club de lecture virtuel, etc.), en donnant plus de place au feedback positif.

Pendant la pandémie, de nombreuses soucieuses de la santé mentale de leurs collaborateurs/collaboratrices, ont mis en place des hotlines avec des médecins et psychologues. Même en temps normal (hors pandémie), ce type de service peut faire la différence. Certains problèmes ne seront partagés que de manière anonyme à des professionnels de santé, mais certains soucis moins sévères pourront se satisfaire d'un « *comment vas-tu ?* » régulier.

5. Dans une organisation hybride, faites vos réunions à distance par défaut

La période de confinement a eu ceci de particulier que tous/toutes ceux/celles qui pouvaient travailler à distance étaient à distance. Les réunions sur Zoom, Skype, Webex... mettaient tous/toutes les participant.e.s à égalité. La période qui a suivi a en revanche vu se multiplier les situations hybrides où certain.e.s collaborateurs/collaboratrices sont au bureau, tandis que d'autres sont à domicile. Or, c'est dans ces situations hybrides que l'enjeu de l'inclusion est le plus délicat.

On a tous/toutes fait au moins une fois l'expérience de participer à distance à une réunion avec des collègues présent.e.s physiquement dans une salle de réunion. C'est une situation inégalitaire et riche en frustrations. La qualité du son fait perdre une partie des échanges. On perd aussi la possibilité de participer à des échanges informels qui ont lieu sans vous en marge de la réunion (et ces échanges sont souvent essentiels). Et on n'a pas non plus la possibilité d'intervenir dans les discussions avec la même fluidité.

Tant que cette situation était accidentelle, on pouvait se permettre de maintenir les réunions importantes « en physique » et de permettre occasionnellement à quelques individus isolés de se joindre à la réunion par vidéo interposée. Mais maintenant que ces situations hybrides deviennent de plus en plus fréquentes, il faut se demander si les réunions les plus importantes ne devraient pas se faire par *défaut* « en virtuel » afin de mettre tous/toutes les participant.e.s à égalité, qu'ils/elles soient au bureau ou ailleurs.

6. Limitez vos réunions (à distance et au bureau) en nombre et en durée

La **réunionite** est l'un des symptômes les plus délétères du présentéisme. Comme on l'a vu plus haut, le présentéisme est toxique pour l'inclusion. Par conséquent, à distance comme au bureau, limiter drastiquement la durée et la fréquence des réunions est bénéfique pour une meilleure inclusion de tous/toutes les salarié.e.s.

Il existe de nombreuses « règles » en la matière, dont certaines seront plus pertinentes que d'autres dans le cas de votre organisation. Être plus méthodique dans la préparation des réunions, en limiter la durée à 30 minutes, se fixer un seuil limite concernant le nombre de participants, donner des missions précises à chaque participant, ou encore interdire le téléphone en réunion... Voilà quelques-unes des idées à explorer pour soigner sa réunionite. Voir l'article « **10 conseils pour des réunions plus courtes et efficaces** » pour aller plus loin.

L'exemple le plus célèbre reste la « **règle des deux pizzas** » de Jeff Bezos chez Amazon où le nombre de participants à une réunion doit correspondre au nombre de personnes que deux pizzas peuvent nourrir.

7. Apprenez à travailler de manière asynchrone

Comme l'expliquent remarquablement Jason Fried et David Heinemeier Hansson dans ***Remote: Office Not Required*** (2013), un livre précurseur écrit des années avant qu'on ne parle en France de la banalisation du télétravail dans les entreprises, le télétravail s'accommode mal des modes de travail synchrones (quand tout le monde doit se connecter en même temps). Pour être plus efficace, un.e télétravailleur/télétravailleuse a besoin de plus d'autonomie pour organiser son travail et son emploi du temps.

À distance, la surcharge collaborative risque toujours de s'accroître car on tendance à compenser le fait de ne pas occuper le même espace de travail en faisant plus de réunions à distance et en envoyant beaucoup plus de mails. En effet, les informations qui circulaient sans effort de manière informelle ont besoin d'être formalisées à distance. Avec la distance, une partie de la communication doit être « numérisée ».

Or cette surcharge peut augmenter le sentiment d'aliénation (et la charge de travail). Elle devient insupportable dans des modes de travail synchrones. La contrepartie se trouve dans l'augmentation de la part de travail *asynchrone*. L'asynchronisme, c'est-à-dire le fait de pouvoir collaborer avec les autres à des temps différents pour rester maître.sse de son emploi du temps. Cela permet d'avoir un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. L'autonomie et la confiance sont un gage d'inclusion et de créativité.

8. Organisez des retraites et des rencontres régulières

On aurait tort de penser que télétravail rime forcément avec isolement. Premièrement, le télétravail est le plus souvent partiel (un ou deux jours par semaine), ce qui n'engendre que très marginalement un sentiment d'isolement. Deuxièmement, même les entreprises 100% remote valorisent fortement les rencontres physiques. C'est dans ces rencontres que se nouent les liens forts entre collègues qui faciliteront ensuite la communication à distance.

Les entreprises sans bureau, comme Buffer ou Automattic, encouragent leurs collaborateurs/collaboratrices à se déplacer pour aller voir leurs collègues. Certaines financent à leurs salarié.e.s des abonnements dans des espaces de coworking. D'autres encore organisent des « retraites » régulières pour rassembler l'équipe et créer des moments de convivialité partagée. Buffer, par exemple, organise des retraites d'équipe à intervalles réguliers (tous les 6 mois environ).

Pour les entreprises qui conservent des bureaux, cela signifie que les collaborateurs/collaboratrices qui travaillent régulièrement à distance sont invité.e.s à se rendre assez régulièrement au bureau pour y rencontrer leurs collègues. Un management à distance réussi ne peut pas faire l'impasse sur les rencontres physiques. Ce sont elles qui créent la « rente » sur laquelle se construit la bonne entente à distance.

9. Adoptez le système des buddies

Le système des *buddies* est un système de parrainage/marrainage multiple mis en place par l'entreprise Buffer en 2014 pour l'onboarding à distance des collaborateurs/collaboratrices. Chaque nouveau collaborateur/collaboratrice se voit appareillé.e avec trois buddies pour son intégration. Il y a le « buddy-leader » (qui se rapproche d'un.e manager traditionnel.le), le « buddy-rôle » (un.e collègue pair.e qui connaît bien le rôle et peut aider à résoudre des problèmes) et le « buddy-culture » (une personne qui est plus ancienne dans l'entreprise et en connaît bien la culture et la vision stratégique). Ces parrains/marraines leur sont présenté.e.s à leur arrivée dans l'équipe et les accompagnent tout au long de leur phase d'intégration.

Le système offre aux salarié.e.s un champ relationnel bien plus diversifié que celui dont ils/elles bénéficieraient en temps normal, dans le cadre d'une équipe distribuée. C'est une manière de généraliser des formes de mentorat bénéfiques sur la durée. C'est une manière aussi de redistribuer les fonctions managériales de manière plus horizontale et d'aider les individus à étendre rapidement leurs réseaux. Plus on connaît de personnes différentes dans une entreprise, plus on peut être efficace dans son action !

À bien des égards, ce système, comme **toute forme de mentorat institutionnalisée**, permet de renforcer ce qui fait le ciment culturel d'une équipe. Quand la distance menace de l'endommager, il est important d'imaginer des solutions nouvelles pour corriger les effets négatifs de la distribution géographique.

10. Rendez l'information pertinente accessible à tous

La question de l'accès à l'information est un chantier considérable pour les entreprises. Dans les entreprises, la transmission orale et informelle de l'information conserve un rôle déterminant. La distribution d'une équipe rend alors compliquée la question de l'accès à l'information. Selon le réseau de chacun.e, cet accès devient alors inégalitaire. Or, il conditionne la performance des salarié.e.s.

Ce chantier peut prendre plusieurs formes. L'une d'elles est le « **wiki d'entreprise** » pour permettre la gestion des connaissances au sein de l'organisation. On en parle depuis déjà près de 15 ans, mais les entreprises qui ont su aller au bout de ce chantier restent minoritaires. Cette « encyclopédie » de toutes les connaissances de l'organisation s'incarne dans une plateforme unique, qui conserve un historique de tous les dossiers, facilite l'intégration des nouveaux/nouvelles arrivant.e.s, permet aussi de réduire la masse des emails échangés entre collègues.

D'autres entreprises mettent en place des plateformes de micro-learning auxquelles tous/toutes les collaborateurs/collaboratrices sont invité.e.s à contribuer (sous la forme de « tutoriels », par exemple), ou des channels d'échanges sur les outils collaboratifs où l'on peut mutualiser la réponse aux questions les plus pointues. Il s'agit tout simplement de s'assurer que l'information nécessaire est bien consignée quelque part et qu'on peut y accéder en toute autonomie.

11. Ayez une communication explicite

Quand on ne se voit et qu'on est privé des nuances du langage corporel, il faut rendre la communication plus explicite que ce qu'elle serait « en physique ». Les collaborateurs/collaboratrices à distance risquent davantage de mal interpréter un message, de se penser incompris, de passer à côté d'une information importante. L'implicite a moins sa place dans la communication à distance.

Pour améliorer la communication d'une équipe distribuée, il y a en réalité beaucoup à apprendre des enseignements des équipes multiculturelles. (Voir notre article « must-read » « **Comment manager des équipes multiculturelles. Les 8 clés selon Erin Meyer** »). Quand il y a au sein d'une même équipe des personnes de cultures différentes, il faut se rabattre sur le mode de communication le plus explicite (qui ne laisse pas de place au second degré et à l'ironie, par exemple).

Par exemple, les institutions européennes à Bruxelles, qui font travailler ensemble des personnes de nationalités européennes différentes (des Italien.ne.s, des Français.es, des Allemand.es, des Espagnol.e.s, etc.), reposent sur le mode de communication de la culture la plus « explicite », c'est-à-dire la culture allemande. Par défaut, on communique avec tous/toutes comme on communique en Allemagne : on dit tout, on explique tout, on ne laisse rien entre les lignes (et on fait ce qu'on dit). Le mode le plus explicite est le mode le plus inclusif car tout le monde comprend.

En général, il est préférable à distance d'adopter l'habitude de faire des « récapitulatifs » systématiques pour mettre tous/toutes les collaborateurs/collaboratrices à la page. À chaque réunion et dans chaque email, on rappelle les étapes précédentes et on remet les liens vers les dossiers (pages) où ils/elles peuvent aller trouver les informations nécessaires. Quand chaque personne comprend l'intérêt d'adopter ce nouveau mode de communication plus explicite (une plus grande inclusion et une plus grande efficacité), on en oublie rapidement la « lourdeur » relative.

12. Tirez les leçons de ses erreurs de manière systématique

L'une des manières de formaliser dans l'équipe l'apprentissage de ses erreurs a été popularisée dans ***Creativity Inc.*** d'Ed Catmull. Il y est question des processus mis en place dans les studios Pixar pour augmenter la créativité des équipes. L'un de ces processus, c'est la session de post-mortem, quand l'équipe se réunit après la réalisation d'un projet pour déterminer ce qui a échoué, ce qui a réussi, et pourquoi. On invite chaque participant.e à faire la liste des cinq actions qu'il/elle referait exactement de la même façon et des cinq actions qu'il/elle ferait différemment. L'idée est de tirer tous les enseignements possibles d'un projet terminé.

Pour que le post-mortem soit vertueux, il faut que les participant.e.s puissent faire preuve de sincérité, que les responsables des erreurs ne soient pas pointé.e.s du doigt, et que tous/toutes soient incité.e.s à rechercher des solutions. Chaque session donne lieu à la rédaction d'un rapport que les personnes concernées sont invitées à lire ou relire avant de se lancer dans un nouveau projet similaire.

À distance, on fait des erreurs, parfois seul.e dans son coin. C'est essentiel de développer une culture où ses erreurs sont acceptées (voire même valorisées) au point qu'elles puissent fournir des apprentissages utiles à tous/toutes les salarié.e.s. Ces erreurs deviennent alors un matériau collaboratif au service de l'apprentissage.

13. Encouragez l'expression de la vulnérabilité pour renforcer l'équipe

Dans ***The Culture Code***, Daniel Coyle explique : « *en règle générale, nous concevons la confiance et la vulnérabilité de la même façon que nous pensons à bien nous tenir au sol avant de sauter dans l'inconnu. Nous commençons par établir la confiance, puis nous nous lançons. Mais la recherche montre que c'est dans l'autre sens que ça se passe. La vulnérabilité ne vient pas après la confiance — elle la précède.* »

L'un des enseignements surprenants de la période de pandémie, c'est l'importance des expressions de vulnérabilité des dirigeant.e.s et de leur équipe. La période a été d'autant mieux vécue dans les équipes où l'on a pris soin de parler de ses difficultés et de ses faiblesses. Au-delà de ces périodes exceptionnelles, il y a des leçons utiles à tirer. Les dirigeant.e.s doté.e.s de solides capacités d'écoute sont plus à même de produire la confiance au sein d'une équipe distribuée (et de toute autre équipe).

Cela passe, par exemple, par le fait de poser de nombreuses questions. « *Si les questions ne représentent que 6% des interactions verbales, elles génèrent en revanche 60% des discussions qui suivent,* » explique Coyle. Cela passe aussi par une certaine transparence sur les difficultés que l'on traverse en tant que dirigeant.e. C'est aussi une manière de donner l'exemple à tous/toutes les autres puisqu'on crée ainsi une culture où il est « normal » de partager ses difficultés et chercher l'aide de ses collègues.

14. Formez tous les salarié.e.s aux enjeux business

« *Faire preuve de transparence et informer les salarié.e.s de ce qu'ils/elles doivent savoir est la seule manière d'obtenir leur confiance et la compréhension de ce que vous faites* », explique Patty McCord, l'ancienne DRH de Netflix dans son livre **Powerful**. Dès lors que les salarié.e.s, quel que soit leur poste, ont une vision d'ensemble des enjeux de l'activité de leur entreprise, du marché auquel elle appartient et des difficultés auxquelles elle fait face, alors ils/elles développent un sentiment d'appartenance plus fort à l'entreprise. Ils/elles n'en sont pas de simples rouages dans une machine qui les dépasse et à laquelle ils/elles ne comprennent rien.

Comprendre la stratégie de l'entreprise pour laquelle on travaille, c'est un élément important de l'inclusion. « *Les gens ont besoin de voir l'ensemble tel qu'il apparaît aux dirigeant.e.s afin de se sentir réellement impliqués dans le problème à résoudre, à tous les échelons et dans toutes les équipes,* » explique McCord. Cela permet aussi aux membres d'équipes différentes de mieux se comprendre et de mieux communiquer entre eux. Dans une équipe distribuée, c'est sans doute encore plus important.

15. Organisez régulièrement des réunions ouvertes et transparentes avec les dirigeant.e.s

Bien que les dirigeant.e.s affirment le contraire, il est souvent difficile pour les salarié.e.s de leur faire remonter des questions ou des problèmes. Peu d'entreprises ont vraiment une culture ouverte qui les encourage à faire part des problèmes qu'ils/elles rencontrent. Souvent, on redoute des sanctions de la part de ses supérieur.e.s hiérarchiques. Être le messenger qui fait part d'un problème, ça n'est pas une position confortable.

Il appartient aux dirigeant.e.s de créer les conditions propices à l'accueil de cette parole. L'un des outils peut être l'organisation de réunions ouvertes et transparentes (virtuelles ou pas) lors desquelles les dirigeant.e.s sollicitent explicitement les avis contraires et les commentaires constructifs qui peuvent prendre la forme de débats critiques, par exemple. Pour que la parole soit libre, il est important que l'écoute soit bienveillante et que les réactions des dirigeant.e.s ne soient pas négatives (au risque de « museler » la parole de tous/toutes les autres salarié.e.s par la suite).

Dans une équipe distribuée, privée d'une partie des opportunités d'échanges informels, cette culture de l'échange et de la parole libre est encore plus critique. Elle peut être encouragée dans des moments spécifiques, comme des réunions régulières où l'on sollicite explicitement critiques et commentaires.

SOURCES

<https://www.welcometothejungle.com/fr/collections/welcome-for-pros-fr/must-read/articles/the-culture-code-the-secrets-of-highly-successful-groups-de-daniel-coyle-1>

<https://politiquedulogement.com/2018/05/20-ans-de-hausse-des-prix-immobiliers-en-ile-de-france-a-qui-la-faute/>

<https://pros.welcometothejungle.com/fr/resources/emploi-la-question-geographique-inquiete-les-drh/>

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/inclusion-diversite-caroline-chavier-entretien>

<https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/techforgood/management-diversite-entreprise-inclusive/>

<https://www.welcometothejungle.com/en/articles/george-floyd-silicon-valley>

<https://laetitiaatwork.substack.com/p/is-remote-work-good-for-women>

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/teletravail-presenteisme-aggraver>

<https://www.epw.in/engage/article/what-does-work-home-mean-women>

<https://pros.welcometothejungle.com/fr/resources/manager-equipes-dispersees/>

<https://www.forbes.fr/femmes-at-forbes/pourquoi-le-teletravail-est-facteur-dinegalite-pour-les-femmes/?cn-reloaded=1>

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/infos-rh-rentree-recap>

<https://www.welcometothejungle.com/fr/collections/welcome-for-pros-fr/must-read/articles/manager-equipes-multiculturelles-erin-meyer>

https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2020/07/09/l-accroissement-des-inegalites-femmes-hommes-pendant-le-confinement-en-graphiques_6045739_4355770.html

<https://jean-jaures.org/nos-productions/l-improbable-reconnaissance-du-back-office-de-la-societe>

https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_du_savoir#:~:text=L'%C3%A9conomie%20du%20savoir%2C%20l,commenc%C3%A9%20dans%20les%20ann%C3%A9es%201990.

<https://www.lesechos.fr/economie-france/social/exclusif-le-teletravail-a-beaucoup-recule-malgre-la-persistance-du-coronavirus-1236737>

<https://laetitiaatwork.substack.com/p/2020-a-she-cession>

<https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/teletravail-presenteisme-aggraver>

<https://www.ined.fr/fr/publications/editions/population-et-societes/comment-voisine-t-on-dans-france-con%EF%AC%81nee/>

<https://www.nature.com/articles/d41586-020-01294-9>

https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2020/07/09/l-accroissement-des-inegalites-femmes-hommes-pendant-le-confinement-en-graphiques_6045739_4355770.html

<https://www.forbes.fr/femmes-at-forbes/pourquoi-le-teletravail-est-facteur-dinegalite-pour-les-femmes/?cn-reloaded=1>

<https://laetitiaatwork.substack.com/p/is-remote-work-good-for-women>

https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/le-temps-partiel-berceau-des-inegalites-hommes-femmes_1452826.html

<https://www.lenouveleconomiste.fr/teletravail-loin-des-yeux-loin-du-coeur-79950/>

[#:~:text=Loin%20des%20yeux%2C%20loin%20du%20c%C5%93ur%2C%20loin%20du%20travail.&text=Elles%20pourraient%20devoir%20externaliser%20le,pour%20compenser%20un%20ralentissement%20prolong%C3%A9](https://www.lenouveleconomiste.fr/teletravail-loin-des-yeux-loin-du-coeur-79950/#:~:text=Loin%20des%20yeux%2C%20loin%20du%20c%C5%93ur%2C%20loin%20du%20travail.&text=Elles%20pourraient%20devoir%20externaliser%20le,pour%20compenser%20un%20ralentissement%20prolong%C3%A9).

https://immobilier.lefigaro.fr/article/logement-30-ans-d-evolution-en-6-graphiques_7601d856-f84b-11e6-9665-bb8b25e8c5d5/

<https://pros.welcometothejungle.com/fr/resources/comment-amenager-ses-bureaux-et-surtout-dans-quel-but/>

<https://pros.welcometothejungle.com/fr/resources/et-si-vous-faisiez-des-toilettes-un-atout-pour-votre-entreprise-et-vos-employes/>

<https://www.maddynews.com/2020/07/22/profit-mort-bureau/>

<https://www.welcometothejungle.com/fr/collections/welcome-for-pros-fr/must-read/articles/the-culture-code-the-secrets-of-highly-successful-groups-de-daniel-coyle-1>

http://www.observationsociete.fr/structures-familiales/personnes-seules/evol_vie_solo.html#:~:text=Dix%20millions%20de%20personnes%20vivent,2016%2C%20selon%20l'Insee.

<https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/ils-ont-commence-un-nouveau-job-pendant-le-confinement-1198899>

https://www.wedemain.fr/Seniors-personnes-handicapees-Quand-le-teletravail-devient-un-facteur-d-inclusion_a4687.html

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-032.pdf>

https://zevillage.net/wp-content/uploads/2014/05/20140512-LADAPT_Cahiers_t%C3%A9l%C3%A9travail-Zevillage.pdf

<https://medium.com/willbe-group/handicap-et-num%C3%A9rique-plus-dautonomie-pour-tous-47edfdde8118>

<https://zevillage.net/manifeste-ensemble-repenser-et-transformer-le-travail/>

<https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-humanis-presente-les-resultats-de-son-etude-teletravail-2020-f40d-63a59.html>

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/paternite-covid-travail>

<https://www.myhappyjob.fr/les-managers-doivent-faire-preuve-dun-surcroit-dempathie-vis-a-vis-de-leurs-collaborateurs-a-distance/>

<https://www.franceinter.fr/societe/c-est-au-fil-des-carrieres-que-les-inegalites-se-creusent-au-detriment-des-femmes-etude-insee>

<https://www.eveprogramme.com/24458/tempspartiel/femmes/>

<https://www.francebleu.fr/infos/politique/les-femmes-qui-ont-travaille-a-temps-partiel-perdantes-de-la-reforme-des-retraites-1579852290>

<https://www.image.ie/business/how-to-stand-out-in-the-office-when-youre-an-introvert-174789>

<https://www.psychologie.fr/article/la-personnalite-extravertie-A-190.html>

[`https://en.wikipedia.org/wiki/`](https://en.wikipedia.org/wiki/)

[`Quiet:\_The\_Power\_of\_Introverts\_in\_a\_World\_That\_Can%27t\_Stop\_Talking#:~: text=Quiet%20Power-,Quiet%3A%20The%20Power%20of%20Introverts%20in%20a%20World%20That%20Can, %2C%20energy%2C%20and%20happiness%22.`](https://en.wikipedia.org/wiki/quiet:_The_Power_of_Introverts_in_a_World_That_Can%27t_Stop_Talking#:~:text=Quiet%20Power-,Quiet%3A%20The%20Power%20of%20Introverts%20in%20a%20World%20That%20Can,%2C%20energy%2C%20and%20happiness%22.)

[`https://www.fastcompany.com/90477102/4-ways-remote-work-is-better-for-women`](https://www.fastcompany.com/90477102/4-ways-remote-work-is-better-for-women)

[`https://www.welcometothejungle.com/en/collections/welcome-for-pros-en/must%20read%20hr/articles/what-works-gender-equality-by-design-by-iris-bohnet`](https://www.welcometothejungle.com/en/collections/welcome-for-pros-en/must%20read%20hr/articles/what-works-gender-equality-by-design-by-iris-bohnet)

[`https://www.welcometothejungle.com/en/collections/welcome-for-pros-en/must-read-hr/articles/rush-hour-how-500-million-commuters-survive-the-daily-journey-to-work-by-iain-gately`](https://www.welcometothejungle.com/en/collections/welcome-for-pros-en/must-read-hr/articles/rush-hour-how-500-million-commuters-survive-the-daily-journey-to-work-by-iain-gately)

[`https://www.wired.com/story/silicon-valley-rethinks-home-office-twitter-slack/`](https://www.wired.com/story/silicon-valley-rethinks-home-office-twitter-slack/)

[`https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/conseils-reunion-temps`](https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/conseils-reunion-temps)

[`https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/two-pizza-rule`](https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/two-pizza-rule)

[`https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/trois-buddies-buffer`](https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/trois-buddies-buffer)

[`https://pros.welcometothejungle.com/fr/resources/mentorat-intergenerationnel-ebook/`](https://pros.welcometothejungle.com/fr/resources/mentorat-intergenerationnel-ebook/)

[`https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/manager-equipes-multiculturelles-erin-meyer`](https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/manager-equipes-multiculturelles-erin-meyer)

[`https://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki\_d%27entreprise`](https://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki_d%27entreprise)

[`https://en.wikipedia.org/wiki/Creativity,\_Inc.`](https://en.wikipedia.org/wiki/Creativity,_Inc.)

[`https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/powerful-building-a-culture-of-freedom-and-responsibility-de-patty-mccord`](https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/powerful-building-a-culture-of-freedom-and-responsibility-de-patty-mccord)

[`https://medium.com/readwrite/build-team-culture-remotely-with-these-7-tools-ba7839bf4daf`](https://medium.com/readwrite/build-team-culture-remotely-with-these-7-tools-ba7839bf4daf)

[`https://medium.com/inc./googles-remote-work-policy-has-9-great-tips-you-should-definitely-steal-today-167f53c738a6`](https://medium.com/inc./googles-remote-work-policy-has-9-great-tips-you-should-definitely-steal-today-167f53c738a6)

[`https://gen.medium.com/permanent-work-from-home-could-end-americas-big-sort-e0ed9cf7686d`](https://gen.medium.com/permanent-work-from-home-could-end-americas-big-sort-e0ed9cf7686d)