



Co-funded by
the European Union

Projet N° 2024-1-FR01-KA220-VET-000254597



INTERGENDERACTION

LIVRET

6 DOMAINES POUR ABORDER LES CONFLITS
INTERGÉNÉRATIONNELS ET LA PERSPECTIVE DE GENRE SUR LE
LIEU DE TRAVAIL



Financé par l'Union européenne. Les vues et opinions exprimées n'engagent que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Union européenne ou de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation. Ni l'Union européenne ni l'autorité chargée de l'octroi ne peuvent en être tenues pour responsables.

TABLE DES MATIÈRES

• Introduction	03
• Six domaines de formation	04
• <u>1. Composition d'équipes diversifiées</u>	05
• <u>2. Équité des salaires et des avantages</u>	10
• <u>3. Communication inclusive</u>	14
• <u>4. Alignement des valeurs et des priorités</u>	18
• <u>5. Politiques de travail flexibles</u>	22
• <u>6. Culture organisationnelle inclusive</u>	27
• Conclusions	31
• Références	32

INTRODUCTION

Le projet **INTERGENDERACTION** répond au besoin croissant de favoriser des lieux de travail inclusifs et équitables en s'attaquant à deux sources majeures de conflit et d'inégalités dans les environnements professionnels actuels : les **différences intergénérationnelles** et les **disparités liées au genre**. Avec la présence croissante des femmes dans tous les secteurs et la coexistence de jusqu'à quatre générations au sein des mêmes structures organisationnelles, les entreprises sont confrontées à de nouveaux défis pour favoriser la compréhension, la collaboration et l'équité.

Pour répondre à ces enjeux urgents, le projet a débuté par une **phase préparatoire** approfondie comprenant des enquêtes nationales et des groupes de discussion avec des experts dans cinq pays européens : la France, l'Espagne, l'Italie, la Lituanie et le Portugal. L'objectif était d'**identifier les domaines de formation les plus pertinents** pour **réduire les conflits et renforcer la coopération entre les employés de différents âges et genres**. Cette approche fondée sur des données probantes a conduit à la sélection de six domaines thématiques clés reflétant à la fois des défis communs et des priorités émergentes dans divers contextes nationaux et organisationnels.

Les six domaines identifiés — **composition d'équipes diversifiées, équité des salaires et des avantages, communication inclusive, alignement des valeurs et des priorités, politiques de travail flexibles et culture organisationnelle inclusive** — forment la base de la stratégie de formation du projet INTERGENDERACTION.

Ce livret est conçu comme un **outil pratique** destiné aux chefs d'entreprise, entrepreneurs, managers et responsables d'équipe souhaitant **améliorer leurs compétences en gestion des personnes et en communication** dans des environnements de travail de plus en plus diversifiés. Il s'adresse également aux employés désireux de mieux comprendre et explorer les dynamiques de **coopération intergénérationnelle et liées au genre**.

Chaque chapitre de ce livret offre une exploration détaillée d'un domaine thématique, fournissant une **définition** claire, un aperçu de ses **implications** pratiques sur le lieu de travail, et une analyse des **conflits** relationnels potentiels pouvant surgir en raison des dynamiques intergénérationnelles ou liées au genre.



Co-funded by
the European Union



INTERGENDERACTION

Six domaines pour aborder

**LES CONFLITS
INTERGENERATIONNELS ET LA
PERSPECTIVE DE GENRE SUR LE
LIEU DE TRAVAIL**



Co-funded by
the European Union



COMPOSITION D'ÉQUIPES DIVERSIFIÉES

AUTEUR :



Co-funded by
the European Union

DÉFINITION

La composition d'équipes diversifiées désigne l'intégration d'individus aux parcours, âges, genres, cultures, compétences et expériences variés au sein d'un même environnement de travail. Une telle équipe offre un large éventail de perspectives et d'expertises, favorisant l'innovation et améliorant la résolution de problèmes grâce à la diversité des points de vue.

De plus, elle contribue à créer un lieu de travail plus équitable et inclusif, où chacun peut exprimer ses talents sans faire l'objet de discriminations. Dans le cadre du projet **INTERGENDERACTION**, la diversité ne se limite pas aux différences générationnelles et de genre, mais englobe également des aspects tels que l'orientation professionnelle, le statut socioéconomique, le handicap, l'origine ethnique, ainsi que l'inclusion des communautés historiquement marginalisées.

Favoriser des équipes diversifiées est essentiel pour cultiver une culture d'entreprise plus équitable et enrichissante, permettant aux organisations de renforcer leur engagement en matière de responsabilité sociale et de durabilité. Une main-d'œuvre diversifiée s'aligne non seulement sur les principes de justice et d'égalité, mais influence également de manière positive la productivité, la créativité et la compétitivité des entreprises.

La diversité constitue un **levier essentiel** pour s'adapter à un monde globalisé et en constante évolution, en permettant aux organisations d'anticiper plus efficacement les besoins du marché et de proposer des solutions innovantes qui reflètent la réalité d'une société plurielle.

Intégrer une perspective de genre implique de reconnaître les inégalités structurelles qui affectent de manière disproportionnée les femmes et les personnes aux identités de genre diverses. Promouvoir l'équité de genre ne se limite pas à la représentation ; cela inclut également l'instauration de conditions équitables de participation, de répartition des tâches, d'accès aux opportunités de leadership, ainsi que d'un environnement sûr, exempt de violence ou de discrimination fondée sur le genre.



Co-funded by
the European Union

IMPLICATIONS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

La diversité au sein des équipes de travail influence profondément la performance et les dynamiques organisationnelles. Voici quelques-unes de ses principales implications positives :

- **Amélioration de la prise de décision** : les équipes diversifiées peuvent analyser les enjeux sous différents angles, ce qui conduit à des décisions plus éclairées et plus équitables.
- **Stimulation de la créativité et de l'innovation** : l'intégration d'expériences et de compétences variées favorise l'émergence d'idées originales et de solutions distinctives.
- **Renforcement de l'attractivité et de la fidélisation des talents** : les organisations qui placent la diversité au cœur de leurs priorités attirent davantage de candidats et favorisent une plus grande fidélité de la part de leurs collaborateurs.
- **Réduction des biais et des discriminations** : la mise en œuvre de stratégies de diversité et d'équité permet de démanteler les barrières d'exclusion et de favoriser un environnement plus inclusif.
- **Favoriser l'empathie et l'inclusion** : un lieu de travail diversifié cultive la conscience culturelle et la compréhension mutuelle, renforçant ainsi la collaboration.
- **Amélioration de l'expérience client** : des équipes diversifiées sont mieux préparées à comprendre et à répondre aux besoins d'une clientèle tout aussi variée, en offrant des services adaptés à différents contextes.
- **Meilleure adaptabilité au changement** : la diversité permet aux organisations de réagir plus rapidement aux défis du marché et d'anticiper les tendances mondiales.



Co-funded by
the European Union



Voici quelques-unes de ses principales implications négatives :

- **Défis en matière de communication** : les disparités culturelles et générationnelles peuvent influencer la manière dont les employés expriment leurs pensées et comprennent les messages.
- **Préjugés inconscients** : certains membres de l'équipe peuvent avoir des biais implicites qui entravent la collaboration et le respect mutuel.
- **Résistance au changement** : les individus peuvent se sentir à l'aise avec des pratiques familières et montrer une réticence à adopter de nouvelles méthodes de travail ou d'interaction.
- **Conflits de valeurs** : la diversité générationnelle et contextuelle peut entraîner des divergences dans les priorités professionnelles, les approches de leadership et les critères d'évaluation du succès.
- **Défis dans l'attribution des rôles et responsabilités** : l'ambiguïté dans la répartition des tâches au sein d'une équipe diversifiée peut provoquer des malentendus et des conflits.
- **Défis liés à la prise de décision** : des points de vue divergents au sein d'une équipe diversifiée peuvent freiner le processus décisionnel s'ils ne sont pas gérés efficacement.
- **Micromachismes et rôles de genre** : des attitudes subtiles mais persistantes peuvent perpétuer des stéréotypes de genre, comme l'attribution disproportionnée de tâches de soutien ou de soins aux femmes, ou la remise en question de l'autorité des personnes aux identités de genre non normatives.

Stratégies d'atténuation des conflits :

- **Mettre en œuvre des programmes de formation à la diversité et à l'inclusion** : sensibiliser les employés à l'importance de la diversité et à la gestion efficace des différences.



Co-funded by
the European Union

CONFLITS RELATIONNELS POSSIBLES

Un **manque de diversité au sein des équipes de travail** peut représenter un risque quant à l'émergence de conflits interpersonnels et structurels au sein des organisations. Lorsque les équipes sont composées d'individus aux profils homogènes — que ce soit en termes de genre, d'âge, d'expérience professionnelle, d'origine culturelle ou d'autres facteurs — la variété des perspectives, la créativité et la capacité d'adaptation du groupe sont limitées, ce qui peut engendrer des dynamiques de travail néfastes et des relations tendues.

Principaux conflits susceptibles d'apparaître dans les équipes peu diversifiées :

- **Pensée de groupe** : Dans des environnements homogènes, les individus ont souvent des croyances et des valeurs similaires, ce qui peut diminuer la critique constructive et limiter la capacité de l'équipe à remettre en question des idées, à prendre des décisions innovantes ou à s'adapter aux changements de l'environnement.
- **Stagnation dans la résolution des problèmes** : Un manque de diversité peut se traduire par une perspective limitée lorsqu'il s'agit de relever des défis, ce qui conduit à des réponses répétitives, peu inspirées ou inefficaces aux demandes émergentes.
- **Exclusion et manque d'empathie à l'égard de profils divers** : Dans les équipes où un modèle unique d'expérience ou de trajectoire prédomine, les voix dissidentes ou celles qui ne se conforment pas à la norme dominante sont plus susceptibles d'être négligées ou marginalisées, cultivant ainsi une atmosphère d'exclusion.
- **Reproduction de stéréotypes et de biais** : En l'absence de diversité, les attitudes discriminatoires et les rôles de genre traditionnels peuvent rester incontestés, affectant particulièrement les femmes et les personnes aux identités de genre diverses qui rejoignent l'équipe.
- **Des opportunités de développement inégales** : Une équipe homogène tend à perpétuer des dynamiques de pouvoir établies, empêchant les personnes n'appartenant pas au groupe dominant d'accéder aux opportunités de leadership, de promotion ou de participation.
- **Déconnexion avec la réalité de l'environnement** : Les équipes manquant de diversité peuvent rencontrer des difficultés à interagir avec une clientèle, des utilisateurs ou une communauté de plus en plus diversifiée, ce qui peut nuire à la compétitivité et à la durabilité de l'organisation.



Co-funded by
the European Union



ÉQUITÉ DES SALAIRES ET DES AVANTAGES

AUTEUR :



PODERIO
Training & Research



Co-funded by
the European Union

DÉFINITION

L'équité en matière de salaire et d'avantages sociaux est le principe selon lequel les individus doivent recevoir une **rémunération juste** pour leur travail, indépendamment de leur genre, de leur âge ou d'autres caractéristiques personnelles. Cela va au-delà du salaire de base pour inclure des avantages tels que des primes, des pensions, une couverture santé et d'autres formes de rémunération. L'idée centrale derrière ce concept est de garantir que les individus effectuant un travail similaire ou équivalent reçoivent les **mêmes récompenses financières, sans disparités injustifiées basées sur le genre, l'âge ou d'autres facteurs démographiques**.

Au cœur de l'équité salariale se trouve la distinction entre **égalité** et **équité**. Alors que l'égalité met l'accent sur le fait de traiter tout le monde de la même manière, l'équité reconnaît que les individus viennent de parcours et de situations divers et peuvent avoir besoin de niveaux de soutien ou d'aménagement différents pour atteindre la justice. Cette distinction est particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit de prendre en compte les différences liées à l'âge et au genre sur le lieu de travail. L'**équité entre les sexes**, par exemple, traite des désavantages systémiques auxquels les femmes sont souvent confrontées, tandis que l'**équité intergénérationnelle** se concentre sur l'assurance d'un traitement équitable entre les différentes générations.



L'équité salariale basée sur le genre a été largement reconnue par des institutions telles que l'Union européenne, qui consacre le principe de l'égalité de rémunération pour un travail égal dans ses documents fondateurs, comme l'Article 157 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE). Cependant, malgré les cadres juridiques et les politiques en place, **des écarts salariaux liés au genre et à l'âge persistent dans de nombreux lieux de travail à travers l'Europe**. Le besoin d'agir n'a jamais été aussi urgent, en particulier avec la reconnaissance croissante du rôle de l'équité salariale dans la promotion de l'inclusivité organisationnelle et de la durabilité à long terme.



Co-funded by
the European Union

IMPLICATIONS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Les implications de l'**équité des salaires et des avantages sociaux** se manifestent dans divers aspects du milieu de travail. Ces implications ne sont pas seulement influencées par le genre de l'individu, mais également par son âge. Ci-dessous, nous explorons **comment ces facteurs façonnent l'environnement professionnel**, en mettant l'accent sur leurs effets distincts.

Le tableau ci-dessous met en lumière **les implications distinctes de l'équité salariale** en lien avec l'âge et le genre, soulignant les défis uniques et les opportunités auxquels les organisations sont confrontées dans leurs efforts pour créer un environnement équitable pour tous les employés, quel que soit leur âge ou leur genre.



ÂGE	IMPLICATIONS	GENRE
Les jeunes employés peuvent se sentir moins bien payés que leurs aînés aux qualifications similaires, ce qui cause frustration ou désengagement.	Impact sur la motivation des employés	Les femmes peuvent se sentir démotivées si elles perçoivent des écarts de salaire, même corrigés, ce qui nuit au moral.
Les jeunes peuvent quitter l'entreprise s'ils voient peu de chances d'avancement ou une progression salariale inéquitable face aux plus âgés.	Développement de carrière et rétention	Les femmes restent moins dans les entreprises où persistent des écarts salariaux, surtout aux postes de direction.
Les entreprises peuvent sembler ignorer l'expérience si elles paient moins les seniors, ce qui nuit à leur image de marque.	Réputation de l'organisation	Les écarts de salaire nuisent à l'image publique et limitent l'attractivité pour les talents, notamment féminins.
Des écarts de salaire liés à l'âge peuvent créer des tensions entre générations, réduisant la coopération et accentuant la rivalité.	Engagement et collaboration des employés	Les écarts de salaire selon le genre peuvent créer des tensions hommes-femmes, nuisant au travail d'équipe.
Les employés âgés peuvent estimer leurs droits bafoués si leur salaire ne reflète pas leur expérience, provoquant des litiges.	Risques juridiques et de conformité	Les inégalités salariales exposent les entreprises à des risques juridiques, surtout là où les lois sur l'égalité sont strictes.



Co-funded by
the European Union

CONFLITS RELATIONNELS POSSIBLES

Dans le contexte de **l'équité salariale**, les disparités liées à **l'âge** et au **genre** peuvent entraîner d'importants conflits relationnels sur le lieu de travail.

L'iniquité salariale fondée sur l'âge se manifeste souvent par des tensions entre les employés plus âgés et les plus jeunes. Les travailleurs plus âgés peuvent se sentir sous-évalués ou négligés, en raison de leur ancienneté ou de leurs attentes salariales plus élevées perçues. À l'inverse, les jeunes employés peuvent considérer leurs collègues plus âgés comme réfractaires au changement, ce qui engendre des **affrontements générationnels** sur les dynamiques de travail, les attentes salariales et les perspectives d'évolution professionnelle. Ces conflits peuvent nuire à la cohésion de l'équipe et susciter du ressentiment, affectant ainsi le moral au travail.

L'iniquité salariale liée au genre introduit une autre dimension de complexité. Les femmes, surtout dans des **secteurs dominés par les hommes ou à des postes de direction**, peuvent ressentir frustration et désengagement en découvrant qu'elles sont moins rémunérées que leurs homologues masculins pour un travail similaire. Cela crée un sentiment **d'injustice** qui érode la confiance envers l'organisation. Les écarts de rémunération entre les sexes renforcent également les **stéréotypes**, les femmes étant perçues comme moins compétentes ou moins méritantes d'une rémunération plus élevée, ce qui accentue encore les tensions. Les hommes, de leur côté, peuvent éprouver un malaise s'ils estiment que les efforts pour corriger les **inégalités de genre** engendrent une pression supplémentaire sur eux, notamment lorsqu'ils occupent des fonctions de direction ou de gestion.

Ces écarts de rémunération entraînent souvent des **déséquilibres de pouvoir**, une **baisse de la collaboration** et un **manque de respect mutuel** entre collègues. Lorsque les employés estiment que leurs efforts ne sont pas justement récompensés, en raison de l'âge ou du genre, cela crée un climat propice au ressentiment, aux conflits et au désengagement. Pour les organisations souhaitant remédier à ces problèmes, encourager le **dialogue ouvert**, garantir la **transparence des grilles salariales** et mettre en place des **mécanismes clairs de rémunération équitable** sont des stratégies clés pour limiter ces conflits relationnels et préserver un environnement de travail sain et productif.



Co-funded by
the European Union



COMMUNICATION INCLUSIVE

AUTEUR :

ANTARES
Change & Chance Company



Co-funded by
the European Union

DÉFINITION

La **communication inclusive** désigne une forme de communication respectueuse de la diversité et non discriminatoire. Elle évite les stéréotypes et préjugés, en valorisant chaque personne pour ce qu'elle est, ses compétences et ses apports. La communication inclusive ne se limite pas au genre: elle doit inclure toutes les formes de diversité présentes dans l'entreprise, en particulier celles encore peu évoquées, comme les différences générationnelles.

Qu'il s'agisse de genre ou d'âge, il est essentiel en communication de trouver un terrain d'entente: les générations ont souvent des manières de s'exprimer différentes, qu'il faut comprendre et faire dialoguer. Un langage conscient et attentif est une première étape vers une communication plus inclusive: le langage joue en effet un rôle central dans la société et peut transmettre des héritages discriminatoires. L'usage d'un vocabulaire sensible au genre a un impact positif sur l'engagement, le bien-être et la productivité des salariés. À l'oral, il convient de veiller non seulement aux genres et pronoms, mais aussi à toutes les expressions, idiomes ou plaisanteries pouvant involontairement véhiculer du racisme, du validisme ou de l'âgisme (discriminations fondées respectivement sur l'origine, le handicap ou l'âge).



Les pratiques de communication inclusive permettent de créer un espace où chaque individu se sent valorisé et compris, indépendamment de son genre ou de son âge. Elles vont au-delà des mots, incluant aussi le non-verbal, le langage corporel, le ton ou encore l'accessibilité. La façon dont les messages sont transmis ou reçus peut renforcer ou affaiblir les relations entre collègues, influençant le moral au travail. L'impact de la communication inclusive dépasse les interactions individuelles: elle influence la culture de l'organisation, favorise la confiance et réduit les malentendus, sources potentielles de conflits.



Co-funded by
the European Union

IMPLICATIONS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

La communication inclusive a de nombreuses **implications** en entreprise. L'impulsion initiale doit venir des managers et chefs d'équipe, qui doivent adopter de bons modèles de leadership. Le **leadership** joue en effet un **rôle central** dans la promotion de la communication inclusive. Les leaders doivent montrer l'exemple en adoptant des comportements inclusifs, en instaurant des canaux de communication clairs et en encourageant activement ces pratiques dans leurs équipes.

En favorisant activement la communication inclusive, les responsables créent un environnement sûr où chacun peut s'exprimer librement et soulever des sujets critiques sans craindre l'exclusion. Les recherches montrent que les organisations qui privilégient l'inclusion constatent un **engagement plus fort, une plus grande satisfaction au travail** et un **meilleur taux de fidélisation**. Lorsque les employés sentent que leur voix est entendue, ils s'impliquent davantage dans les objectifs de l'entreprise. À l'inverse, l'absence de pratiques inclusives **risque de démotiver les salariés, d'accroître les tensions internes et de provoquer la perte de talents précieux**.

Beaucoup de désaccords naissent en fait de malentendus ou d'un **manque d'attention aux points de vue différents**. Welch et Jackson (2007) divisent la communication interne en **quatre dimensions** : 1) la communication entre managers et collaborateurs, 2) la communication entre collègues dans une même équipe, 3) la communication entre pairs dans les projets, et 4) la communication interne globale. Fonder une stratégie principalement sur les trois premières dimensions peut s'avérer efficace pour bâtir une culture véritablement inclusive. Les bénéfices concrets des stratégies inclusives sont les suivants :

- Favoriser un climat de travail positif, stimulant la créativité, l'innovation et le bien-être;
- Valoriser la diversité pour former des équipes plus équilibrées et performantes;
- Renforcer l'image employeur, en attirant de nouveaux talents;
- Toucher un public large et diversifié.



Co-funded by
the European Union

CONFLITS RELATIONNELS POSSIBLES

Une étude menée par Claudia Manzi (Università Cattolica de Rome) a mis en lumière comment la **présence de préjugés autour du langage inclusif peut s'ancrer durablement dans la culture d'entreprise**. Ces croyances prennent souvent la forme de préjugés ou de résistances personnelles, influençant ainsi les choix linguistiques de nombreux professionnels. Ce contexte complexe engendre une spirale de rejet du langage inclusif, ainsi qu'un blocage des initiatives visant à promouvoir une communication empathique et respectueuse. Ces dynamiques entraînent des conséquences concrètes que l'entreprise doit savoir gérer. Sur le plan intergénérationnel, certains employés (notamment les plus âgés ou habitués à une langue traditionnelle) peuvent percevoir ces politiques comme une imposition ou une forme de censure.

En ce qui concerne les différences de genre, le désir de déconstruire les stéréotypes à travers la communication inclusive peut parfois produire des **effets boomerang** : certains peuvent se sentir menacés ou mal à l'aise, interprétant ces changements comme une perte d'identité ou une contrainte. Par ailleurs, les efforts pour promouvoir l'inclusion peuvent être perçus comme du favoritisme envers un genre au détriment d'un autre, suscitant des sentiments d'exclusion. À l'inverse, **l'absence ou l'insuffisance d'actions risque d'accentuer les désavantages déjà subis par les femmes au sein de l'entreprise**.

Il va de soi que le principal défi pour les entreprises est d'investir durablement dans la **formation du personnel** afin d'uniformiser les compétences relationnelles liées aux thématiques D&I. En effet, tous les employés ne disposent pas du même niveau de sensibilité ou de préparation sur le sujet. Cette formation doit être accompagnée d'une redéfinition des lignes directrices et d'une mise à jour des communications internes et externes. Ainsi, les entreprises peuvent réduire les conflits de genre et de génération, et favoriser un climat de travail plus sain. Tout commence par une **stratégie managériale cohérente**, pensée pour améliorer à la fois la productivité et l'environnement de travail, grâce à des politiques de communication inclusive adaptées au contexte de l'entreprise, mises en œuvre avec constance et au bon moment.



Co-funded by
the European Union



ALIGNEMENT DES VALEURS ET DES PRIORITÉS

AUTEUR :

DÉFINITION

L'alignement des valeurs et des priorités est le processus qui consiste à s'assurer que les principes fondamentaux, la mission et les pratiques opérationnelles d'une organisation correspondent aux croyances personnelles, à l'éthique et aux attentes en constante évolution du personnel. Le spécialiste RH Reinhard Guggenberger (2020) décrit cet alignement comme une « **parenthèse culturelle** », un cadre psychologique et sociologique qui sous-tend toutes les interactions internes et externes. Colleen Batchelder souligne également que cet alignement ne devrait pas se limiter à des déclarations de marque ou de vision, mais requiert une **intégration cohérente et authentique de ces principes** dans les pratiques quotidiennes, les décisions et la dynamique interpersonnelle (2024).

À mesure que la main-d'œuvre se diversifie en termes de générations, d'identités de genre et d'origines culturelles, **les attentes des salariés évoluent**. Les travailleurs recherchent de plus en plus des lieux de travail qui s'alignent sur leurs valeurs personnelles, favorisent la sécurité psychologique et soutiennent des contributions significatives, plutôt que de considérer l'emploi comme purement transactionnel. Une étude LinkedIn montre l'importance croissante des valeurs d'entreprise : 59 % des professionnels européens ne travailleraient pas pour une entreprise qui ne partage pas leurs valeurs, et 55 % déclarent qu'une augmentation salariale ne changerait pas leur position. Au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Irlande, **68 % des travailleurs privilégient les entreprises alignées à leurs valeurs**. Cette tendance est portée surtout par les jeunes générations, prêtes à quitter leur emploi pour rejoindre des organisations engagées sur des valeurs telles que la durabilité ou l'éthique, même en période d'incertitude économique (Laker, 2023).

Par ailleurs, comme le souligne la Dre Batchelder, l'alignement des valeurs **ne constitue pas un objectif ponctuel**. Avec l'évolution des normes sociales, les valeurs d'une entreprise doivent aussi s'adapter. Il est donc essentiel que les dirigeants et les managers engagent un dialogue régulier avec les équipes afin de s'assurer que les valeurs organisationnelles reflètent les réalités sociales actuelles et les attentes du personnel. Cette capacité d'adaptation est cruciale pour assurer la pérennité de l'organisation (2024).

En somme, l'**alignement ne vise pas à imposer une uniformité**, mais à favoriser une compréhension partagée et un respect mutuel au sein d'une équipe.



Co-funded by
the European Union

IMPLICATIONS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

L'idée selon laquelle la congruence entre les valeurs personnelles et organisationnelles a des effets positifs pour les individus et les entreprises fait l'objet de recherches en psychologie et en management depuis des décennies, soutenues par diverses théories. Plusieurs articles récents, comme celui paru dans Forbes (2024), confirment les **avantages de cet alignement**, soulignant combien une culture d'entreprise qui reflète les valeurs individuelles est devenue essentielle dans le monde professionnel actuel. Les effets sur les employés peuvent être :

- **Une plus grande satisfaction au travail** : les personnes partageant les valeurs de l'organisation trouvent un sens plus profond à leur activité, ce qui renforce motivation, engagement et accomplissement.
- **Un meilleur bien-être mental et émotionnel** : un environnement aligné avec les valeurs personnelles favorise la sécurité psychologique, réduit le stress et limite les risques de burn-out.
- **Un engagement et une loyauté plus forts** : les employés sont plus enclins à rester dans des organisations qui reflètent leurs convictions, ce qui réduit le taux de rotation et favorise une main-d'œuvre stable et dévouée.
- **Amélioration de la collaboration et du travail d'équipe** : les valeurs partagées créent une base de compréhension mutuelle, améliorant la coopération, la coordination et l'efficacité globale de l'équipe.
- **Meilleure prise de décision** : des valeurs claires guident les employés dans leurs choix en fonction des objectifs de l'organisation, ce qui permet une prise de décision plus rapide et plus sûre.
- **Une plus grande innovation et productivité** : lorsque les individus se sentent alignés et impliqués, ils prennent plus facilement des initiatives, partagent idées et contribuent activement à l'amélioration de l'organisation.
- **Développement personnel et professionnel** : travailler dans un environnement en accord avec ses valeurs favorise l'authenticité, le développement, les opportunités de leadership et une satisfaction durable.

En conclusion, l'**alignement des valeurs et des priorités est un atout stratégique** qui stimule les performances et favorise le bien-être des individus.



Co-funded by
the European Union

CONFLITS RELATIONNELS POSSIBLES

Lorsque les valeurs et priorités des employés ne s'alignent pas avec celles de leurs collègues ou de l'organisation, des **tensions et incompréhensions** peuvent facilement émerger. Ces décalages sont souvent accentués lorsqu'on les examine à travers les prismes générationnel et de genre, chacun apportant **des attentes et systèmes de valeurs distincts**.



La main-d'œuvre actuelle est composée de quatre **générations**, chacune façonnée par les contextes sociaux, économiques et culturels de son époque. Il en résulte une diversité de systèmes de valeurs qui ne coexistent pas toujours facilement. Par exemple, les **Baby Boomers** valorisent la loyauté, la stabilité et une forte éthique de travail, associant souvent longues heures au bureau et réussite. En revanche, les **Millennials** privilégient la collaboration, le respect et l'équité, flexibilité, un travail riche de sens et le bien-être, voyant le travail comme une partie de la vie (Espinosa, 2024).



Concernant le **genre**, des études montrent que, bien que les hommes et les femmes partagent des idées similaires sur ce qui est important au travail, leurs valeurs et priorités diffèrent. Une étude de Luminari Inc. révèle que les **hommes** accordent généralement plus d'importance à la rémunération, aux avantages, à l'autorité, au statut et au pouvoir. Inversement, les **femmes** privilégient les relations humaines, la collaboration, le respect et l'équité, exprimant une préférence marquée pour l'équilibre travail-vie personnelle et la flexibilité (Peterson, 2004).

Ces perspectives différentes peuvent avoir des conséquences négatives sur l'organisation, telles que des conflits, une baisse du moral et de la productivité, surtout si elles ne sont pas reconnues et respectées. Les dirigeants doivent donc être conscients des différences entre générations et genres et **éviter les approches uniformes** lors de l'élaboration des politiques et stratégies. Il est vital de créer une **culture où toutes les générations et tous les genres se sentent inclus**. Reconnaître les différents systèmes de valeurs que chacun apporte au travail et chercher à les intégrer peut transformer un conflit potentiel en une source de force et d'innovation. En ajustant la communication et les méthodes de gestion, les organisations peuvent aider les employés à se sentir plus connectés à leur travail et à la mission de l'entreprise (Othman et al., 2024).



Co-funded by
the European Union



POLITIQUES DE TRAVAIL FLEXIBLE

AUTEUR :

V€RSLI
MAMA



Co-funded by
the European Union

DÉFINITION

Une politique de travail flexible est un accord entre un employeur et un employé visant à modifier l'organisation classique du travail afin de mieux tenir compte des engagements personnels de l'employé. **L'objectif principal** est de **permettre un meilleur équilibre entre les responsabilités professionnelles et les besoins personnels, tout en maintenant, voire en améliorant, la productivité.**

Les modalités flexibles peuvent impliquer un changement dans les **horaires, la structure ou le lieu de travail.**

Quelques exemples incluent :

- des horaires de début et de fin de travail flexibles,
- du télétravail au moins un jour par semaine,
- des horaires compressés ou une semaine de 9 jours sur 2 semaines,
- le partage de postes,
- permettre aux employés de concevoir leurs propres plannings avec accès à distance via des applications de gestion de planning et d'échange de shifts,
- combiner et partager des rôles, par exemple : quatre jours dans un rôle opérationnel et un jour dans un rôle permettant le télétravail.



Il est important de faire la distinction entre les modalités de travail flexibles et les droits habituels en matière d'emploi. Les adaptations mineures ou ordinaires du travail, telles que le congé de proche aidant, le congé pour raisons familiales ou le congé parental, ne relèvent pas des politiques de flexibilité du travail. Il s'agit de droits accordés à tous les salariés, qu'il ne faut pas confondre avec la flexibilité négociée.



Co-funded by
the European Union

IMPLICATIONS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Les politiques de travail flexible peuvent être de puissants leviers pour renforcer l'engagement, réduire l'épuisement professionnel et améliorer la fidélisation. Leur efficacité dépend toutefois de leur adéquation avec les attentes et les situations variées des employés selon les générations et les genres.

Pour les jeunes générations (Millennials, Gen Z) :

La flexibilité est souvent perçue comme un prérequis. Ces employés privilégient l'autonomie, les outils numériques de collaboration et l'intégration du travail à leurs passions personnelles ou projets annexes.

Pour les générations plus âgées (Baby Boomers, Gen X) :

La flexibilité peut répondre à des besoins de santé, de soins aux parents âgés ou à la planification d'une retraite progressive. Toutefois, ils peuvent accorder de l'importance à l'interaction, aux routines structurées et aux hiérarchies traditionnelles.

Du point de vue du genre :

La flexibilité est cruciale pour lutter contre les inégalités de genre. Les femmes, qui portent de manière disproportionnée les responsabilités de soins, comptent souvent sur des arrangements flexibles pour rester dans ou revenir sur le marché du travail. Toutefois, sans évolution culturelle des perceptions et des pratiques, ces arrangements peuvent involontairement renforcer les stéréotypes ou freiner les carrières (par exemple, être perçues comme moins engagées).

Pour être efficaces, les politiques flexibles doivent être accessibles équitablement, communiquées clairement et intégrées dans une culture fondée sur la confiance, la responsabilité et les résultats. Elles doivent s'appliquer à tous, indépendamment du poste, de l'âge ou du genre, et s'appuyer sur des règles claires pour éviter tout sentiment d'injustice. Une culture de la confiance permet aux employés de gérer leur temps de manière responsable, tandis que des performances axées sur les résultats garantissent que la flexibilité ne compromet pas les résultats. Les managers ont également un rôle clé pour promouvoir ces pratiques au sein d'équipes diverses.

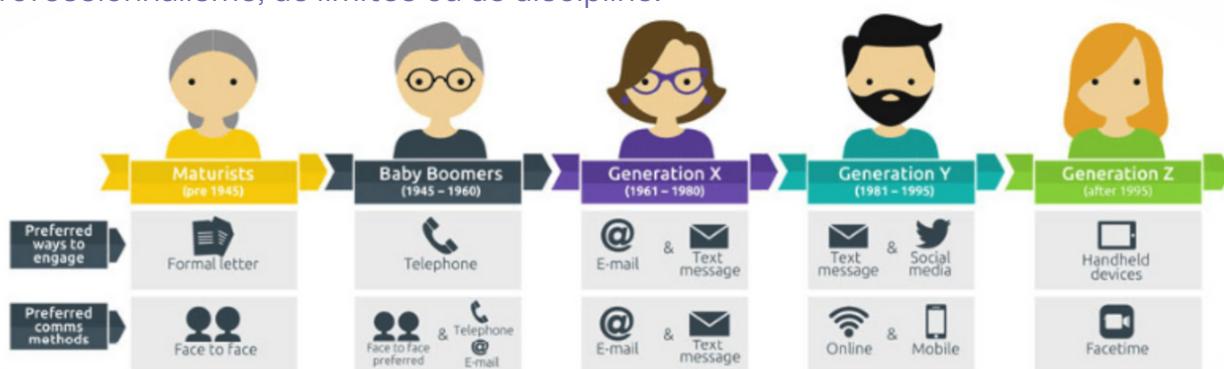


Co-funded by
the European Union

CONFLITS RELATIONNELS POSSIBLES

Bien que les arrangements de travail flexibles offrent de nombreux avantages, ils peuvent aussi générer des tensions et des malentendus, notamment lorsqu'ils sont vus à travers les prismes de la **génération** et du **genre**. Si ces dynamiques ne sont pas reconnues et gérées avec soin, elles peuvent nuire à la cohésion, engendrer du ressentiment ou créer des inégalités involontaires au sein des équipes.

Les **incompréhensions générationnelles** peuvent surgir car les différents groupes d'âge ont souvent des attentes et des valeurs opposées concernant le travail. Par exemple, les Millennials et la Génération Z privilégient l'autonomie et des structures flexibles essentielles à l'équilibre vie pro/perso. À l'inverse, les Baby Boomers et la Génération X accordent plus d'importance à la structure, aux échanges directs et à une nette séparation entre vie professionnelle et vie privée. Ainsi, les jeunes employés peuvent voir dans le refus du télétravail un manque de confiance ou d'innovation, tandis que les collègues plus âgés peuvent percevoir les habitudes de travail toujours en ligne ou la communication asynchrone comme un manque de professionnalisme, de limites ou de discipline.



Un **sentiment d'injustice** peut émerger si les dispositifs flexibles ne sont pas appliqués ou compris de manière uniforme. Par exemple, les employés en contact direct avec la clientèle ou dans des rôles opérationnels ont souvent moins d'options de télétravail que ceux dans des fonctions administratives ou intellectuelles. Les employés plus âgés peuvent aussi se sentir désavantagés s'ils perçoivent la maîtrise des outils numériques comme une condition d'accès à la flexibilité, ce qui pourrait les exclure d'opportunités auxquelles leurs collègues plus jeunes et plus à l'aise avec la technologie ont plus facilement accès.



Co-funded by
the European Union

CONFLITS RELATIONNELS POSSIBLES

Des **tensions liées au genre** apparaissent également lorsque la flexibilité est inégalement répartie ou socialement « codée ». Par exemple, si les arrangements flexibles sont principalement utilisés par les femmes - en particulier les mères - cela peut renforcer les stéréotypes selon lesquels les responsabilités de soins sont un « domaine féminin ». Les recherches montrent que les femmes peuvent être perçues comme moins engagées dans leur carrière, ce qui a un impact négatif sur leur progression. D'autre part, les hommes qui recherchent des arrangements flexibles pour s'acquitter de leur rôle d'aidant peuvent être confrontés à la stigmatisation sociale ou craindre d'être jugés moins ambitieux, ce qui peut décourager l'adoption de ces arrangements et perpétuer la division du travail entre les hommes et les femmes.

Les **lacunes de communication et les défis de coordination** émergent souvent dans les équipes hybrides où les employés travaillent à différents endroits ou selon des horaires variables. Ces lacunes sont particulièrement marquées lorsque les préférences générationnelles en matière de communication (par exemple, email vs messagerie instantanée vs face-à-face) ou les niveaux de confort avec les outils numériques ne sont pas pris en compte. Sans pratiques inclusives - telles que des attentes claires, des suivis réguliers et des opportunités de connexion sociale - les employés peuvent ressentir de l'isolement ou de la méfiance, ce qui peut accentuer les divisions générationnelles ou de genre.

En résumé, les politiques de travail flexible doivent être mises en œuvre en tenant compte de ces sources potentielles de tension. Cela implique un leadership inclusif, une communication proactive et une évaluation continue de l'usage et de la perception de la flexibilité au sein des différents groupes démographiques.



Co-funded by
the European Union



CULTURE ORGANISATIONNELLE INCLUSIVE

AUTEUR :



Co-funded by
the European Union

DÉFINITION

Une **culture organisationnelle inclusive** est un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et respectés, quel que soit leur parcours, leur identité ou leur situation. Lorsqu'elle est efficace, cette culture favorise **l'équité, la responsabilité partagée et la productivité**.

Construire une **culture inclusive** ne se limite pas à des politiques — il s'agit de créer un lieu de travail où chacun se sent réellement à sa place. Une telle culture influence la manière dont les personnes se traitent au quotidien, la motivation des équipes, la prise de décision et la valorisation des contributions.

Quand l'inclusion fait partie du quotidien professionnel, les efforts de diversité ne sont plus de simples formalités et commencent à faire une réelle différence. Les personnes se sentent **respectées, soutenues et encouragées** à donner le **meilleur** d'elles-mêmes, quels que soient leur âge, leur genre, leur origine ou leurs capacités.

Dans ce chapitre, nous verrons ce que signifie construire une culture de travail inclusive. Nous mettrons l'accent sur des actions concrètes que les organisations peuvent entreprendre, en nous inspirant notamment d'initiatives européennes déjà en cours pour promouvoir des lieux de travail plus inclusifs.

Que vous soyez manager, chef d'équipe ou employé souhaitant avoir un impact positif, vous comprendrez mieux :

- Pourquoi intégrer l'inclusion dans la culture quotidienne de votre organisation.
- Comment créer des espaces de vraie coopération entre équipes diverses.



Le saviez-vous ?

L'inclusion paie : 69% des salariés européens accordent plus d'importance à une culture inclusive qu'à un salaire plus élevé. **La culture compte !**



Co-funded by
the European Union

IMPLICATIONS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Créer une culture inclusive ne consiste pas à cocher des cases. Il s'agit de construire un environnement de travail où chacun se sent libre d'être soi-même, de s'exprimer et de participer pleinement.



Ce qui change dans une organisation inclusive :

- **Satisfaction des employés**
- Plus de **créativité** et une meilleure **résolution des problèmes**
- Attraction et fidélisation de **talents divers**
- **Collaboration** de travail constructive



À quoi ressemble une culture inclusive au quotidien :

- **Groupes de ressources employés (GRE):** Groupes volontaires, dirigés par les employés, fondés sur des identités ou vécus communs – comme le genre, l'âge, l'origine, la race, les handicaps visibles (ex. : déficience visuelle ou motrice) ou invisibles (ex. : dépression, TDAH, anxiété). Ces groupes servent de lieux sûrs, sensibilisant à la culture d'entreprise et fournissant un retour d'information honnête à la direction.
- **Espaces informels de dialogue :**
 - **Mentorat inversé** - Inversion des rôles classiques de mentor/mentoré (ex. : un jeune salarié conseille un collègue senior). Cette pratique permet de partager des perspectives variées et d'équilibrer les rapports hiérarchiques.
 - **Petits-déjeuners diversité** - Moments conviviaux de discussion (pause-café) autour de thèmes liés à la Diversité, l'Équité et l'Inclusion (DEI).
 - **Forums de discussion ouverts** brisent les stéréotypes et favorisent la compréhension mutuelle entre les générations et les genres.
- **Leadership inclusif :** L'inclusion est une responsabilité partagée, c'est pourquoi les dirigeants doivent donner le ton. Ils doivent s'efforcer de réaliser des **enquêtes et des contrôles réguliers** afin d'identifier ce qui fonctionne et ce qui doit être modifié.

Les GRE donnent aux travailleurs une voix et une plateforme pour conduire le changement de l'intérieur.



Co-funded by
the European Union

CONFLITS RELATIONNELS POSSIBLES

Même dans des environnements inclusifs, des conflits peuvent survenir — en particulier au sein d'**équipes diverses** aux expériences de vie, styles de communication et attentes différents.

Sources fréquentes de conflit :

- **Malentendus générationnels** (habitudes de travail, styles de communication),
- **Chocs culturels**,
- **Microagressions liées au genre ou à l'identité**, souvent involontaires mais nuisibles,
- **Résistance au changement** (ex. : malaise face aux initiatives inclusives ou au langage inclusif).

Mais le conflit n'est pas toujours négatif ! Bien géré, il peut favoriser la croissance, renforcer les relations et améliorer la compréhension.

Stratégies pour Prévenir et Gérer les conflits



STRATÉGIE	DESCRIPTION
COMMUNICATION CLAIRE	Expliquer clairement pourquoi l'inclusion est importante. Cela doit être renforcé au quotidien dans les tâches et les contacts.
DIALOGUE OUVERT	Créer un espace sûr pour des conversations honnêtes à tous les niveaux.
FORMATION	Organiser des ateliers pour sensibiliser et développer l'empathie.
SOUTIEN AU LEADERSHIP	Les dirigeants doivent démontrer activement leur engagement envers l'inclusion, au quotidien.



Co-funded by
the European Union

CONCLUSIONS

Le **livret INTERGENDERACTION** rassemble **six domaines** clés identifiés comme fondamentaux pour la construction de **lieux de travail inclusifs, respectueux et équitables** face aux **défis intergénérationnels et liés au genre**. Basé sur des enquêtes nationales et des groupes de discussion menés en France, Espagne, Italie, Lituanie et Portugal, cette compilation reflète les préoccupations et priorités partagées dans des contextes professionnels et culturels variés.

Les chapitres sur la **composition d'équipes diversifiées, équité des salaires et des avantages, communication inclusive, alignement des valeurs et des priorités, politiques de travail flexibles et culture organisationnelle inclusive** reflètent une prise de conscience croissante que l'inclusion nécessite plus que de bonnes intentions. Elle exige des stratégies claires, une réflexion continue et un effort conscient pour défier les stéréotypes, éliminer les barrières structurelles et créer des environnements où chaque personne, quel que soit son âge ou son genre, se sent valorisée et soutenue.

À travers ces différents domaines, plusieurs principes communs se dégagent : l'importance de la **transparence, l'équité des opportunités**, l'alignement des valeurs organisationnelles et individuelles, et la **création de politiques** tenant compte des besoins divers d'une **main-d'œuvre multigénérationnelle et diversifiée en termes de genre**. La persistance de certaines inégalités, en particulier celles touchant les femmes et les employés aux extrémités du spectre de l'âge, appelle à des réponses structurées plutôt qu'à des mesures isolées.

Plutôt que de considérer la diversité d'âge et de genre comme des sources potentielles de conflit, ce livret les présente comme des opportunités de croissance, d'innovation et de résilience à long terme, lorsqu'elles sont soutenues par un leadership éclairé et des pratiques inclusives. Ces six contributions thématiques offrent non seulement des recommandations pratiques, mais servent également de **cadre stratégique** pour les organisations engagées dans un changement significatif et durable sur le lieu de travail.



Co-funded by
the European Union

RÉFÉRENCES

COMPOSITION D'ÉQUIPES DIVERSIFIÉES

- Perception Survey: Gender in OLACEFS 2019
- Organization of Supreme Audit Institutions of Latin America and the Caribbean (OLACEFS) <https://www.olacefs.com/gtg/document/encuesta-de-percepcion-genero-en-olacefs-2019>
- 15 questions to assess equal opportunities and the workplace environment BPFeedback (HR consulting firm). <https://www.bpfeedback.com/preguntas-igualdad-clima-laboral>
- Diversity and Inclusion Surveys: Questions, Creation Methods, and Illustrative Examples. Forms.app (survey platform). <https://forms.app/es/blog/encuestas-sobre-diversidad-e-inclusion>
- Design and validation of a questionnaire assessing perceptions of diversity in the workplace. Publié dans SciELO Brasil (article académique). <https://www.scielo.br/j/cpa/a/yNTBmWzsyf9Qvcsj9ZjyFFd/?lang=en>

ÉQUITÉ DES SALAIRES ET DES AVANTAGES

- European Commission. (2024). The gender pay gap situation in the EU. Extrait de https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en
- OECD. (2023). Closing the Gender Pay Gap: The Role of Women's Participation in the Labor Market. Extrait de <https://www.oecd.org/gender/closing-the-gender-pay-gap-2023/>
- Council of the EU. (2023). Gender pay gap: Council adopts new rules on pay transparency. Extrait de <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/04/24/gender-pay-gap-council-adopts-new-rules-on-pay-transparency/>



Co-funded by
the European Union

RÉFÉRENCES

COMMUNICATION INCLUSIVE

- Comunicazione e linguaggio inclusivo in azienda: un indispensabile strumento di crescita, 08/11/2023, P&G.
- Ylmaz, A. (2024). Inclusive Communication Practices: Building Stronger Connections And Embracing Diversity In The Workplace. Journal of Organizational Culture Communications and Conflict, 28(6), 1-3.
- Wolfgruber D., Sturmer L., Einwiller S. (Juin 2021). Talking inclusion into being: communication as a facilitator and obstructor of an inclusive work environment, Department of Communication, University of Vienna, Vienna, Austria.
- L. Rossi, (Février 2025). Barriere al linguaggio inclusivo: uno studio rivela fattori limitanti e soluzioni strategiche. Gaeta.it
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change, Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters.
- Schweiger, D. & DeNisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment.



Co-funded by
the European Union

RÉFÉRENCES

ALIGNEMENT DES VALEURS ET DES PRIORITÉS

- Alferjany, M. A. (2021). Generational differences in values and attitudes within workplace. *Psychology and Education Journal*, 57(9).
- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230–275.
- Batchelder, C. (2024). Why Aligning Company Values with Millennial and Gen Z Priorities is a Game-Changer.
- Espinosa, D. (2024). Tiered: Unlock your career potential in minutes. <https://tiered.app/blog/navigating-company-culture-clashes-value-misalignment-generational-differences>
- Evans, M. (2024). Council Post: The importance of a workplace that aligns with personal values. *Forbes*.
- Guggenberger, R. (2020). Council Post: The importance and Challenges of Employee alignment. *Forbes*.
- Laker, B. (2023). Company values essential for attracting and retaining talent says LinkedIn. *Forbes*.
- Othman, N. N., Rashid, N. M. a. A., Abidin, N. Z. Z., Othman, N. a. K., Rashid, N. W. E. W., & Saihani, N. S. B. (2024). Organization Values, Mismatch Values and Strategies to Align the Values between Generations at the Workplace in Malaysia. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 1513–1529.
- Peterson, M. (2004). What men and women value at work: Implications for workplace health. *Gender Medicine*, 1(2), 106–124.
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010–1028.



Co-funded by
the European Union

RÉFÉRENCES

POLITIQUES DE TRAVAIL FLEXIBLE

- Berdahl, J. L., & Moon, S. H. (2013). Workplace mistreatment of middle-class workers based on sex, parenthood, and caregiving. *Journal of Social Issues*, 69(2). <https://doi.org/10.1111/josi.12018>
- Cech, E. A., & Blair-Loy, M. (2014). Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers. *Work and Occupations*, 41(1). <https://doi.org/10.1177/0730888413515894>
- Flexible Work. (n.d.). Workplace Gender Equality Agency. <https://www.wgea.gov.au/flexible-work>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Rockmann, K. W., & Pratt, M. G. (2015). Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries*, 1(2). <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0016>
- Van der Heijden, B. I. J. M., Boon, J., Van der Klink, M. R., & Meijs, E. M. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00313.x>
- Viola, C. (2021, January). Bridging the generational communication barrier. Visit Jerome Idaho. <https://visitjeromeidaho.com/2021/01/bridging-the-generational-communication-barrier/>
- Zoe Talent Solutions. (n.d.). Effectiveness of flexible work arrangements statistics. <https://zoetalentsolutions.com/flexible-work-arrangements/>



RÉFÉRENCES

CULTURE ORGANISATIONNELLE INCLUSIVE

- Ayres, M. (2025). Developing an Inclusive Organizational Culture and Employee Engagement System. Land Forces Academy Review, 30(1), 27–33. <https://doi.org/10.2478/raft-2025-0003>
- Bryant, K. (2023, Septembre 15). The Impact Of Employee Resource Groups In The Workforce. Forbes.
- EPSO, E. P. S. O. (2024). Identifying Potential Blocking Factors to EU Careers - Race and Ethnicity. <https://doi.org/10.2846/336474>
- European Commission. (2020). A Union of equality: EU anti-racism action plan 2020-2025.
- ILO, I. L. O. (2019). Women in business and management: The Business Case for Change. International Labour Office.
- Islam, S. (2024, Octobre 8). Look at this photo of Ursula von der Leyen's new team – and tell me the EU doesn't have a diversity problem. The Guardian.
- Li, M., Guo, J., Zou, C., & Yin, J. (2024). The Impact of Reverse Mentoring on Employees' Innovative Behavior: Evidence from Chinese Technology Enterprises. Sustainability, 17(1), 6. <https://doi.org/10.3390/su17010006>
- Statista. (2023). The Diversity Leaders 2023. Disponible sur <https://www.statista.com>



Co-funded by
the European Union

Financé par l'Union européenne. Les vues et opinions exprimées n'engagent que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Union européenne ou de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation. Ni l'Union européenne ni l'autorité chargée de l'octroi ne peuvent en être tenues pour responsables.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication [communication] n'engage que son auteur et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.

Auteurs

© Février 2025 – Gip Fipan, FPEC, Poderío, Antares, Versli Mama, Proportional Message.

Cette publication a été réalisée avec le soutien financier de la Commission européenne dans le cadre du projet Erasmus + « N° 2024-1-FR01-KA220-VET-000254597 ».

Attribution, partage dans les mêmes conditions



(CC BY-SA) : Vous êtes autorisé à Partager - copier, distribuer et communiquer le matériel par tous les moyens et sous tous formats et Adapter - remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation, y compris commerciale. L'Offrant ne peut retirer les autorisations concédées par la licence tant que vous appliquez les termes de cette licence selon les conditions suivantes :

Attribution — vous devez créditer l'Œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'Œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'Offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son Œuvre.

Partage dans les Mêmes Conditions — Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'Œuvre originale, vous devez diffuser l'Œuvre modifiée dans les même conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'Œuvre originale a été diffusée.

Pas de restrictions complémentaires — Vous n'êtes pas autorisé à appliquer des conditions légales.



Co-funded by
the European Union