

COMMENT RENDRE LES RÉUNIONS PLUS ÉQUITABLES ET PLUS INCLUSIVES





« Sur une réunion type avec douze participants, seuls quatre pensent être entendus », affirme [Keith Ferrazzi](#), auteur figurant sur la liste des best-sellers du New York Times. Une problématique qui devrait toucher l'ensemble des chefs d'équipe¹.

Si les deux tiers des participants à une réunion ont le sentiment de ne pas être entendus, ils hésiteront à exprimer leur avis, à soulever des objections légitimes ou à apporter de nouvelles idées. Résultats? De bonnes idées pourraient ne jamais être exprimées. Une majorité de participants aux réunions se sentent ignorés ou sous-estimés. Ce n'est pas bon pour l'entreprise, ni pour ses collaborateurs.

D'un autre côté, une culture d'entreprise dans laquelle chacun se sent impliqué et habilité à s'exprimer durant les réunions favorise l'éclosion des idées et l'innovation.

Comment les organisations parviennent-elles à créer une culture de réunion inclusive dans un environnement hybride, où se côtoient des participants sur site et à distance?

« L'équité lors des réunions implique d'utiliser des outils comportementaux interpersonnels pour permettre à tous les participants et au leader de participer pleinement, ainsi que les technologies nécessaires pour garantir que tout le monde est vu et entendu », selon Joe Allen, docteur en sciences organisationnelles, University of Utah Health.

Dans cet article, nous nous concentrerons sur trois caractéristiques des réunions et nous verrons leur impact sur l'équité:

- ✓ Culture de réunion
- ✓ Usages en réunion
- ✓ Outils de vidéo collaboration

Les deux premières sont généralement considérées comme liées « aux personnes et à la culture ». La troisième est définitivement une problématique informatique. Selon nous, la création de réunions véritablement équitables et inclusives nécessite un engagement envers les personnes, la culture et la technologie.

Développer une culture de réunion dans laquelle les collaborateurs se sentent impliqués et habilités à s'exprimer

L'équité lors des réunions, c'est permettre à tous les participants à la réunion de s'investir pleinement, quels que soient leur emplacement, leur appareil, leur langue ou leur niveau d'expérience. Elle vise à garantir que tout le monde est vu, entendu, investi et valorisé².

Les organisations peuvent adopter un certain nombre de bonnes pratiques éprouvées pour promouvoir une culture dans laquelle les réunions semblent inclusives et équitables.

GARANTIR LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

La sécurité psychologique doit être une priorité pour toute organisation qui souhaite avoir des collaborateurs impliqués et investis. Définie à l'origine par Amy Edmondson, professeure à la Harvard Business School, la [sécurité psychologique](#) désigne « la conviction selon laquelle une personne ne sera pas réprimandée ou humiliée pour avoir exprimé des idées, des questions, des préoccupations ou des erreurs ».

Le Dr Edmondson considère la sécurité psychologique comme un facteur essentiel pour les équipes ultra performantes. Lorsque les personnes se sentent en sécurité pour s'exprimer, elles sont plus susceptibles de partager leurs points de vue quand elles ne sont pas d'accord avec les autres, elles peuvent éviter les pièges de la pensée de groupe et elles prennent plus facilement des initiatives³.

Les spécialistes en la matière ont tendance à s'accorder sur certaines recommandations clés pour les chefs d'équipe:

- ✓ Être ouvert aux commentaires
- ✓ Instaurer la confiance en étant transparent
- ✓ Inclure l'équipe dans la prise de décision
- ✓ Valoriser les idées et les apprécier à leur juste valeur
- ✓ Se soucier des membres de l'équipe en tant que personnes
- ✓ Rassurer les collaborateurs en leur expliquant que les erreurs sont acceptables
- ✓ Promouvoir l'ouverture et l'inclusion
- ✓ Favoriser la solidarité entre les collaborateurs

Les dirigeants qui insistent sur ces valeurs auront plus de chances de créer un environnement équitable dans lequel tout le monde se sent écouté et conforté dans ses choix, et s'exprime pour partager des points de vue et des idées.

ENCADRER AVEC EMPATHIE

L'empathie a toujours été une compétence essentielle pour les dirigeants, selon la sociologue et autrice [Dr Tracy Brower](#). Mais les recherches montrent que « ... cela prend un nouveau sens et une nouvelle priorité. Loin d'être une approche douce, elle peut générer des résultats commerciaux significatifs⁴ ». L'encadrement empathique est également un outil essentiel pour gérer une équipe dispersée et décentralisée⁵. Il est donc essentiel dans l'environnement de travail hybride d'aujourd'hui.

Tracy Brower cite une étude portant sur 889 employés réalisée par [Catalyst](#) qui a révélé des effets positifs significatifs du leadership empathique, notamment:

- ✓ Innovation
- ✓ Engagement
- ✓ Rétention
- ✓ Inclusion
- ✓ Équilibre vie professionnelle-vie privée

Laslo Bock, fondateur et PDG de Humu, affirme que les dirigeants doivent donner la priorité à l'empathie, en particulier aujourd'hui⁶. Cela implique de poser des questions et d'écouter activement. Il suggère de commencer chaque conversation par une question simple: comment allez-vous?

Dans les réunions équitables, cette approche se vérifie lorsque l'organisateur prend le temps de saluer tout le monde dans la salle ou à l'écran. Ce n'est pas que l'ordre du jour ne soit pas la priorité absolue. Il l'est. Mais « ne plongez pas tête baissée dans les actions à mener », explique Laslo Bock.



PRIVILÉGIER LA DIVERSITÉ DES POINTS DE VUE

Promouvoir la diversité des points de vue sur le lieu de travail présente des avantages évidents. Les groupes socialement diversifiés « sont plus innovants et plus productifs que les groupes homogènes », indique Forbes⁷. Selon Great Place to Work, les organisations connaissent des taux d'innovation supérieurs lorsqu'elles cultivent des points de vue différents en fonction de l'origine ethnique, du genre, de l'âge, du niveau d'études, ou encore du niveau d'expérience⁸.

D'une certaine façon, favoriser la diversité de points de vue en donnant à chacun la possibilité de se faire entendre est la définition même des réunions équitables. Mais comment savoir si vous avez atteint cet objectif?

Selon Forbes, voici les caractéristiques d'une culture saine, engagée et diversifiée⁹:

- ✓ Les collaborateurs savent que leur voix sera entendue et qu'ils sont un élément précieux de l'équipe.
- ✓ Les collaborateurs savent qu'ils peuvent exprimer en toute sécurité des points de vue différents, quels que soient leur âge, leurs antécédents ou leur niveau d'expérience.
- ✓ Lorsqu'elle laisse de la place à toutes les voix et que les idées de chacun sont prises en compte, l'organisation découvre les idées et la créativité nécessaires à l'innovation.

TISSER DES LIENS SOCIAUX

Nous pensons généralement aux réunions professionnelles en termes de buts et d'objectifs. Mais elles ont aussi une nature sociale, et cet aspect est souvent sous-estimé.

Le lien social est un élément essentiel de la vie professionnelle de tous les employés. Des relations sociales saines sont également bénéfiques pour l'entreprise ou l'organisation dans son ensemble, notamment en favorisant l'engagement et la rétention des collaborateurs. Selon [Forbes](#), en favorisant les liens sociaux sur le lieu de travail et en aidant les collaborateurs à tisser des liens solides les uns avec les autres, les employeurs peuvent favoriser une équipe plus heureuse, plus fidèle et plus impliquée.

Les dirigeants de l'organisation peuvent prendre des mesures comme fixer une cadence régulière pour les réunions des collaborateurs. C'est particulièrement important dans un environnement de travail hybride où de nombreux employés sont entièrement à distance ou rarement au bureau. (Voici comment [organiser la réunion sur site ultime](#).)

Les dirigeants peuvent également favoriser les liens sociaux lors des réunions professionnelles quotidiennes. Par exemple, ils peuvent encourager les collaborateurs dans ces domaines:

- ✓ Prenez le temps de discuter. En assouplissant les formalités au début d'une réunion, les organisateurs peuvent prendre le temps de tisser des liens sociaux¹⁰.
- ✓ Attendez-vous à des perturbations. Les interruptions liées aux enfants et aux animaux domestiques sont inévitables lorsque les personnes rejoignent les réunions depuis chez elles. Elles montrent que nous sommes tous humains après tout.
- ✓ Célébrez l'individualité. La fenêtre sur la vie de nos collègues qui travaillent à la maison peut nous aider à mieux nous connaître¹¹.
- ✓ Planifiez occasionnellement des réunions non structurées. Les réunions impromptues, comme les conversations au détour d'un couloir, sont parfois celles où le travail le plus important est accompli¹².

Mettre l'accent sur les usages dans les réunions hybrides

Les réunions hybrides exigent que les participants fassent davantage d'efforts pour inclure tout le monde. Les usages à respecter en réunion peuvent être utiles.

Demandez-vous par exemple en quoi les interactions diffèrent entre les réunions en personne et les réunions hybrides. Lorsque tous les participants à la réunion sont dans la même salle, les conversations peuvent parfois être animées, les participants parlant en même temps ou tenant des conversations parallèles. « Ce n'est peut-être pas l'idéal, mais c'est gérable », affirme le Dr Allen, University of Utah Health. Cependant, dans son livre *Suddenly Hybrid*, il note que lorsque certaines personnes sont sur site et que d'autres les rejoignent par écran interposé, « les conversations simultanées créent des inégalités. Les participants virtuels n'entendront que des extraits de phrases, tandis que ceux dans la salle n'entendront qu'eux-mêmes¹³. »

Lorsque la conversation tourne autour des personnes présentes dans la salle, il est très difficile pour un participant à distance de parler. « Les personnes présentes dans la salle ont tendance à se concentrer les unes sur les autres et à accorder moins d'attention à celles qui sont à distance », explique Sara Osterhaus, Business Partner People & Culture chez Logitech. « Même si j'aurais aimé que nous maîtrisions toutes ces compétences de base en réunion, comme l'écoute active, ce n'est pas le cas. Et c'est l'une des grandes raisons pour lesquelles les réunions ne sont pas toujours équitables. »

Dans cette optique, il peut être utile d'établir un ensemble de lignes directrices ou de règles de base pour toutes les réunions, mais surtout pour les réunions hybrides. Ces lignes directrices ne doivent pas être « imposées par la direction », explique le Dr Allen¹⁴. Dans l'idéal, chaque équipe devrait tenir une discussion ouverte et se mettre d'accord sur un ensemble de lignes directrices qui conviennent à l'ensemble du groupe.

« ... les conversations simultanées créent des inégalités. Les participants virtuels n'entendront que des extraits de phrases, tandis que ceux dans la salle n'entendront qu'eux-mêmes. »

– DR ALLEN, AUTEUR DE *SUDDENLY HYBRID*.

- ✓ Faites preuve de respect et de gentillesse. Cela devrait aller de soi et pourtant, cela mérite un rappel pour tout le monde, surtout lorsque les points de vue divergent ou que les sujets sont controversés.
- ✓ Remettez en question la discussion, pas la personne. Évitez de blâmer ou de juger, et concentrez-vous sur les résultats plutôt que sur les comportements ou les erreurs du passé.
- ✓ Écoutez et soyez présent. Rangez vos téléphones et autres distractions qui pourraient détourner l'attention de la réunion.
- ✓ Concentrez-vous sur le sujet. Évitez les distractions et découragez les conversations parallèles qui excluent certains participants. C'est vrai pour les participants à distance comme pour ceux présents dans la salle.
- ✓ Remerciez tous les participants à la réunion. Les participants à distance se sentent davantage inclus et encouragés à s'exprimer lorsque les organisateurs de la réunion les remercient au début de la réunion.
- ✓ Laissez parler les participants à distance. Si nécessaire, interrompez les conversations pour demander aux participants à distance leur avis.
- ✓ Parlez dans la caméra. Lorsque les personnes présentes dans la salle ne se regardent que les unes les autres, les participants à distance peuvent se sentir exclus. En concentrant simplement leur attention sur la caméra, les participants présents dans la salle rendent la réunion plus inclusive et plus équitable.
- ✓ Tirez parti de la fonction de chat. Les participants à distance peuvent avoir des difficultés à intervenir lorsque les personnes présentes dans la salle discutent activement, et la fonction de chat leur permet de faire des commentaires. L'organisateur de la réunion ou un assistant désigné doit surveiller le chat pour donner à l'auteur du message la possibilité de s'exprimer.

Tirez parti de la technologie pour organiser des réunions plus équitables

Lorsqu'elle est encouragée par les dirigeants et acceptée par les personnes présentes, la participation aux réunions a le plus grand impact à long terme sur les résultats de la réunion et le comportement à la suite de celle-ci¹⁵. Les compétences relationnelles requises pour encourager la participation sont essentielles, mais dans un environnement de travail hybride, [la technologie peut également jouer un rôle majeur](#) dans l'équité lors des réunions.

ÉQUIPER LES COLLABORATEURS SOUS-ÉQUIPÉS

Le travail hybride est axé sur la vidéo et la collaboration. Cela nécessite de nouveaux outils pour que les employés puissent communiquer et collaborer. Cependant, lorsque les organisations modernisent leurs postes de travail et leurs espaces de réunion pour permettre la visioconférence, les bureaux à domicile sont souvent négligés. Par conséquent, les employés qui travaillent de chez eux sont mal équipés pour une vidéo collaboration de haute qualité.

Dans [une enquête menée auprès de décideurs informatiques](#), moins de 40 % des personnes interrogées ont déclaré que leurs organisations fournissaient aux employés distants des webcams, des casques ou d'autres accessoires externes qui leur permettraient de collaborer de manière productive.

En plus de l'ordinateur portable, du clavier, de la souris et peut-être du moniteur standard, chaque collaborateur a besoin au minimum d'une webcam et d'un casque de haute qualité. Ces dispositifs doivent être optimisés pour

les entreprises et certifiés pour Microsoft Teams, Zoom et Google Meet afin de pouvoir être utilisés sans problème avec les plateformes vidéo sur lesquelles la plupart des organisations portent leur choix.

Équiper de manière proactive les travailleurs hybrides des outils dont ils ont besoin pour la collaboration virtuelle est l'un des moyens les plus simples de résoudre les problèmes résultant du travail hybride.

RENDRE LES SALLES DE RÉUNION PLUS ÉQUITABLES

Équiper les travailleurs à distance des bons outils est une étape vers des réunions équitables. Mais il est tout aussi important de bien équiper les salles de réunion.

Jusqu'à récemment, les salles de réunion n'étaient pas optimisées pour accueillir des participants à distance. Avant la pandémie, la plupart des réunions avaient lieu sur site. Et si des personnes rejoignaient la réunion à distance, elles devaient composer avec l'expérience médiocre ou souffrir en silence.

La pandémie et le passage ultérieur au travail hybride ont radicalement changé notre point de vue, car beaucoup d'entre nous ont découvert à quel point l'expérience à distance pouvait être compliquée. Heureusement, l'innovation rapide améliore les choses, et les organisations doivent rechercher des solutions qui rendent l'expérience de réunion beaucoup plus équitable pour tous, sur site et à distance.





En savoir plus

Chez Logitech, nous savons que la meilleure technologie s'utilise sans même que les gens s'en rendent compte. Les réunions hybrides doivent être naturelles, faciles et inclusives pour tous les participants.

Nous proposons une gamme complète de solutions pour espaces de travail pour les collaborateurs à distance, notamment des webcams, des casques, des souris, des claviers et des stations d'accueil de qualité professionnelle. Ces outils aident les personnes qui travaillent chez elles, et leur offrent une expérience de réunion de haute qualité et plus équitable.

Pour les salles de réunion, nous proposons du matériel et des logiciels pour favoriser des réunions équitables, comme :

- ✔ [Logitech Sight](#), une caméra de table au centre de la salle avec cadrage intelligent multi-participants pour fournir à la fois le contexte de la salle et des vues individuelles de l'intervenant
- ✔ [Logitech Scribe](#), qui permet à n'importe qui dans la salle de partager facilement des tableaux blancs afin que les participants à distance puissent les voir clairement
- ✔ La [vue en grille](#), une fonctionnalité logicielle basée sur l'IA qui fonctionne en toute fluidité avec Microsoft Teams Front Row pour mettre tout le monde sur un pied d'égalité et créer une [expérience plus inclusive](#)

Pour découvrir comment ces solutions rendent les réunions plus équitables, consultez notre présentation à la demande, [Hybrid Work, Equitable Meetings and The New Logic of Work](#) (Travail hybride, réunions équitables et nouveaux modes de travail).

¹ « Keith Ferrazzi on How the Pandemic Taught Organizations to Be 'Crisis Agile' », Harvard Business Review, 4 mars 2022.

² « Creating Equitable Hybrid Meetings: A Practical Guide », Logitech et Google, novembre 2021.

³ « 9 Strategies to Create Psychological Safety at Work », Quantum Workplace, 3 juin 2021.

⁴ « Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research », Forbes, 19 septembre 2021.

⁵ « Why Compassionate Leadership Matters », Salesforce, 14 décembre 2021.

⁶ « Leading through COVID: Manage Your Team with Empathy », Yale Insights, 20 avril 2020.

⁷ « Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results », Forbes, 15 janvier 2020.

⁸ « Why Diverse and Inclusive Teams Are the Engines of Innovation », Great Place to Work, 11 juin 2020.

⁹ « Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results », Forbes, 15 janvier 2020.

¹⁰ Pour en savoir plus, consultez cet article: Allen, J. A., Landowski, N., Lehmann-Willenbrock, N. (2014), « Linking Pre-meeting Communication to Meeting Effectiveness ». Journal of Managerial Psychology, 29(8), 1064-1081.

¹¹ Pour en savoir plus, consultez cet article: Gerpott, F., & Lehmann-Willenbrock, N. (2015), « How differences make a difference: The role of team diversity in meeting processes and outcomes. » In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock, and S. G. Rogelberg (Eds.) The Cambridge Handbook of Meeting Science. (pp. 153-176). New York, NY: Cambridge University Press.

¹² Pour en savoir plus, consultez cet article: Allen, J. A. & Rogelberg, S. G. (2013), « Manager-led Group Meetings: A context for promoting employee engagement. » Group and Organization Management, 38, 543-569.

¹³ Reed, Karin and Joseph Allen, Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting. Wiley, février 2022.

¹⁴ Ibid. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

¹⁵ Ibid. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

logitech®

Logitech, Inc.
7700 Gateway Blvd.
Newark, CA 94560
Publié en février 2023

Ce livre blanc est fourni à titre informatif uniquement. Logitech ne donne aucune garantie expresse, implicite ou légale quant aux informations contenues dans ce livre blanc. Ce livre blanc est fourni « en l'état » et peut être mis à jour par Logitech régulièrement.

© 2023 Logitech. Logitech, Logi et le logo Logitech sont des marques commerciales ou déposées de Logitech Europe S.A. et/ou de ses sociétés affiliées aux États-Unis et dans d'autres pays. Toutes les autres marques sont la propriété exclusive de leurs détenteurs respectifs. Logitech décline toute responsabilité en cas d'erreurs dans cette publication. Les informations énoncées dans ce document peuvent faire l'objet de modifications sans préavis.