



A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Informations sur le projet

Acronyme du projet:	OPENWORK
Titre complet du projet :	OPTimizing divErsity iNclusion WORKplace
Numéro de projet :	2021-2-EL-01-KA210-ADU000051423
Organisme de financement :	KA210-ADU - Partenariats à petite échelle dans l'éducation des adultes
Coordinateur :	PI4SD
Site web du projet :	www.openwork-project.eu

Informations sur le document :

Auteurs :	PI4SD & CANDIDE International
Examineurs :	Comité de gestion de projet et groupes de travail locaux
Statut :	Final
Niveau de diffusion :	Public



Ce document est sous licence [Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



**Cofinancé par
l'Union européenne**

Le projet OPENWORK est cofinancé par l'Union européenne. Le matériel du site web reflète uniquement les opinions de l'auteur. Le soutien de la Commission européenne à la production de ce site web ne constitue pas une approbation de son contenu, qui n'engage que ses auteurs, et la Commission ou l'Agence nationale hellénique ne peuvent être tenues responsables de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'il contient.

Contenu

Module 1	7
Concepts de diversité et d'inclusion sur le lieu de travail : définition du terme "diversité et inclusion"	7
Vidéo d'introduction au module	7
Leçon 1	8
Définir la diversité et l'inclusion	8
Unité 1. Introduction	8
Unité 2. Question de l'étude de cas	8
Unité 3. Chapitre théorique	9
Définir la diversité	9
Unité 4. Activité étape par étape (vidéo explicative)	12
Unité 5. Chapitre théorique	12
Définir l'inclusion	12
Unité 6. Activité d'étude de cas	14
Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires	17
Unité 8. Références	17
Leçon 2	18
L'importance et l'impact de la D&I	18
Unité 1. Introduction	18
Unité 2. Question de l'étude de cas	18
Unité 3. Chapitre théorique	18
Comment la diversité et l'inclusion créent des équipes plus fortes	18
Unité 4. Activité étape par étape (vidéo explicative)	19
Unité 5. Chapitre théorique	20
Analyse comparative de l'impact de la diversité et de l'inclusion sur les entreprises	20
Unité 6. Activité d'étude de cas	22
Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires	23
Unité 8. Références	23
Leçon 3	24
Introduction aux politiques de l'UE en matière de D&I	24
Unité 1. Introduction	24
Unité 2. Question de l'étude de cas	24
Unité 3. Chapitre théorique	25
Initiatives générales de l'UE pour promouvoir la D&I en Europe	25

Unité 4. Activité étape par étape (vidéo explicative).....	27
Unité 5. Chapitre théorique	27
Lignes de financement de l'UE pour la promotion de la D&I.....	27
Unité 6. Activité d'étude de cas	30
Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires.....	30
Unité 8. Références.....	30
Module 2.	32
Meilleures pratiques pour former des équipes et des cultures organisationnelles diverses et inclusives.	32
Vidéo d'introduction au module.....	32
Leçon 1.....	33
Évaluer la diversité et l'inclusion (D&I) sur le lieu de travail	33
Unité 1 : Introduction au module.....	33
Unité 2 : Question d'étude de cas	33
Unité 3 : Chapitre théorique	33
L'importance de mesurer la D&I sur le lieu de travail.....	33
Unité 4 : Activité d'étude de cas	36
Unité 5 : Chapitre théorique :	37
Étapes à suivre pour établir des mesures significatives en matière de D&I	37
Unité 6 : Activité étape par étape (vidéo explicative).....	39
Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires (ajouter une brève description de la ressource).....	39
Unité 8 : Références.....	40
Leçon 2.....	40
Recrutement pour la diversité et l'inclusion	40
Unité 1 : Introduction	40
Unité 2 : Question d'étude de cas	41
Unité 3 : Chapitre théorique :	41
Appliquer les principes de D&I dans le processus de recrutement	41
Unité 4 : Activité d'étude de cas	44
Unité 5 : Chapitre théorique :	45
Compétences et outils essentiels de l'intervieweur pour l'embauche de personnes D&I	45
Unité 6 : Activité	47
Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires.....	47
Unité 8 : Références.....	48
Leçon 3.....	49

Créer des interventions de coaching efficaces qui favorisent le D&I au travail ...	49
Unité 1 : Introduction	49
Unité 2 : Question d'étude de cas	49
Unité 3 : Chapitre théorique :	50
Le rôle du coaching dans la promotion des efforts de diversité et d'inclusion d'une organisation	50
Unité 4 : Activité	52
Unité 5 : Chapitre théorique :	53
Compétences essentielles en matière de coaching pour les formateurs/professionnels en RH.....	53
Unité 6 : Activité d'étude de cas	54
Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires.....	56
Unité 8 : Références.....	56
Module 3	57
Compétences non techniques essentielles pour les équipes inclusives	57
Vidéo d'introduction au module.....	57
Leçon 1.....	58
Le Servant-Leadership comme porte d'entrée vers la diversité sur le lieu de travail.....	58
Unité 1 : Introduction au module.....	58
Unité 2 : Question d'étude de cas	58
Unité 3 : Chapitre théorique	59
Le rôle du Servant Leadership dans la promotion du D&I au travail	59
Unité 4 : Activité d'étude de cas	61
Unité 5 : Chapitre théorique :	62
Unité 6 : Activité étape par étape (vidéo explicative).....	65
Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires (ajouter une brève description de la ressource).....	65
Unité 8 : Références.....	65
Leçon 2.....	66
L'intelligence émotionnelle : Un pilier essentiel de la diversité et de l'inclusion .	66
Unité 1 : Introduction	66
Unité 2 : Question d'étude de cas	66
Unité 3 : Chapitre théorique :	66
L'importance de l'intelligence émotionnelle sur le lieu de travail.....	66
Unité 4 : Activité d'étude de cas	70
Unité 5 : Chapitre théorique :	72

L'intelligence émotionnelle au cœur de la diversité et de l'inclusion.....	72
Unité 6 : Activité	74
Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires.....	74
Unité 8 : Références.....	74
Leçon 3.....	75
La communication, clé de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail.....	75
Unité 1 : Introduction	75
Unité 2 : Question d'étude de cas	75
Unité 3 : Chapitre théorique :	75
L'importance d'une communication efficace sur le lieu de travail	75
Unité 4 : Activité d'étude de cas	77
Unité 5 : Chapitre théorique :	79
La communication en tant que facilitateur d'un environnement de travail inclusif	79
Unité 6 : Activité	81
Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires.....	81
Unité 8 : Références.....	81
Module 4	82
L'éducateur d'adultes pour le 21ème siècle.....	82
Vidéo d'introduction au module.....	82
Leçon 1.....	83
Éducation non formelle	83
Unité 1. Introduction	83
Unité 2. Question de l'étude de cas.....	83
Unité 3. Chapitre théorique	84
Compétences d'un éducateur du 21e siècle : une introduction.	84
Unité 4. Activité étape par étape (vidéo explicative).....	86
Unité 5. Chapitre théorique	86
Groupes divers dans les environnements d'apprentissage non formel : caractéristiques et gestion	86
Unité 6. Activité d'étude de cas	88
Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires.....	88
Unité 8. Références.....	89
Leçon 2.....	89
Qualités d'un bon éducateur	89
Unité 1. Introduction	89

Unité 2. Question de l'étude de cas.....	89
Unité 3. Chapitre théorique	90
Concevoir une intervention de formation inclusive qui favorise la diversité	90
Unité 4. Activité étape par étape (vidéo explicative).....	93
Unité 5. Chapitre théorique	93
Créer des supports de formation inclusifs et efficaces	93
Unité 6. Activité	94
Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires	95
Unité 8. Références.....	95
Leçon 3.....	95
Unité 1. Introduction	95
Unité 2. Question de l'étude de cas.....	96
Unité 3. Chapitre théorique	96
Apprentissage en ligne et par projet.....	96
Unité 4. Activité	98
Unité 5. Chapitre théorique	98
Explorer les meilleures pratiques pour l'éducation des adultes en ligne	98
Unité 6. Activité	101
Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires	102
Unité 8. Références	102

Module 1

Concepts de diversité et d'inclusion sur le lieu de travail : définition du terme "diversité et inclusion"

Vidéo d'introduction au module

Bienvenue dans le module "Concepts de diversité et d'inclusion sur le lieu de travail" qui a été conçu pour aider les formateurs à former les managers à définir et reconnaître les concepts de diversité et d'inclusion, à comprendre l'importance et l'influence des politiques de diversité et d'inclusion sur les personnes et les organisations, et à localiser les politiques de l'UE promouvant la diversité et l'inclusion au sein de l'UE en tant qu'organisation ainsi que dans l'ensemble de nos sociétés.

Les principes de diversité et d'inclusion font de plus en plus partie de notre vie professionnelle et leur intégration sur le lieu de travail ne peut que faire progresser les connaissances, la créativité et le sentiment d'appartenance. Un professionnel des ressources humaines bien informé peut contribuer à la création d'espaces sûrs qui respectent l'âge, le sexe, la race, la religion, l'orientation sexuelle et les handicaps, ce qui permet d'instaurer des relations de travail positives et d'accroître l'engagement des employés et l'image de marque de l'employeur.

Les lieux de travail qui appliquent les meilleures pratiques font état d'un plus grand engagement des employés, d'une meilleure rétention des employés, d'une meilleure santé mentale des employés, d'une productivité beaucoup plus élevée et d'une récolte de compétences et de points de vue diversifiés. Du point de vue de l'employeur, une équipe bien diversifiée et inclusive peut augmenter les bénéfices, minimiser les pertes et produire des produits et des résultats innovants. Un environnement de travail inclusif et diversifié est très bien perçu par les clients et les talents recherchés, ce qui améliore la longévité et la rentabilité globales de l'entreprise. Il a été démontré que les entreprises dotées d'équipes plus diversifiées sont plus performantes que celles dont la main-d'œuvre est plus homogène.

L'Union européenne promeut la diversité et l'inclusion à la fois au sein de sa structure organisationnelle et dans nos sociétés. Avec ses stratégies et ses initiatives de financement, l'UE est un fervent défenseur d'une société diversifiée et inclusive. Du programme "Citoyens, égalité, droits et valeurs" à Erasmus+, l'UE a mis en place une série de programmes qui renforcent les efforts de la société civile en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Rejoignez-nous dans notre module et vous pouvez vous attendre à apprendre et à appliquer de nouvelles compétences et connaissances dans le domaine de la diversité et de l'inclusion (D&I) en tant que concept.

Leçon 1

Définir la diversité et l'inclusion

Unité 1. Introduction

La diversité et l'inclusion (D&I) constituent une priorité essentielle pour les sociétés et les entreprises afin de lutter contre la discrimination et les préjugés et de promouvoir le respect et le sentiment d'appartenance commune. Pour pouvoir travailler avec les concepts de D&I, il est nécessaire de connaître les définitions de ces termes et la manière dont ils sont appliqués dans les entreprises contemporaines.

Unité 2. Question de l'étude de cas

Étude de cas

Vous travaillez dans une entreprise multinationale et vous êtes en contact quotidien avec des collègues d'origines diverses.

1. De quelle manière imaginez-vous que vos collègues sont différents de vous ?
2. Comment abordez-vous le fait que vos collègues ont une formation différente de la vôtre ?
3. Quel est, selon vous, l'aspect le plus difficile du travail au sein d'une main-d'œuvre diversifiée ?

Modèle de réponse

Au départ, la diversité ne couvre pas seulement la race et l'orientation sexuelle, mais peut également inclure le handicap, l'âge, le niveau d'éducation et les croyances religieuses.

Toutes les personnes méritent le respect, l'acceptation et le respect. Il devrait en être de même dans un environnement de travail diversifié. Pour favoriser l'acceptation, nous devons d'abord comprendre les autres, leurs idées, leur vision du monde et leurs croyances. À son tour, la compréhension se construit sur des relations interpersonnelles significatives, dont la clé réside dans l'écoute active, l'empathie et le respect.

Cependant, les différences de vision du monde et de méthodes de communication peuvent poser des problèmes dans un cadre informel et professionnel. Il faut s'attendre à des erreurs de communication et à des idées contradictoires dans les espaces où se côtoient des personnes d'origines différentes. Pour y remédier, il faut faire preuve d'empathie et de bonnes compétences en matière de communication, sans essayer de rejeter la responsabilité du problème sur une personne en particulier. Dans l'ensemble, et malgré les défis, la diversité est reconnue comme un élément positif et enrichissant.

Unité 3. Chapitre théorique

Définir la diversité

Introduction

La diversité humaine est une évidence présente partout autour de nous. Chaque jour, nous sommes en contact avec de nombreuses personnes, dont chacune est une personnalité unique et différente. Cependant, dans le cadre de la recherche scientifique et de son application à l'environnement de travail, la diversité a besoin d'une autre définition, plus spécifique et plus sophistiquée.

Définition de la diversité

Le Greater Good Science Centre de l'université de Californie à Berkeley considère la diversité comme la **notion selon laquelle les différences entre les milieux humains sont propices à l'innovation ainsi qu'au développement économique, culturel et social**. En outre, cette définition de la diversité inclut le fait que les gens se sentent et sont plus performants lorsqu'ils font preuve de tolérance et d'ouverture d'esprit à l'égard de la diversité humaine.

Le Forum économique mondial définit la diversité comme l'**ensemble des différences et des variations humaines**, qui peuvent être soit inhérentes (par la naissance), soit acquises (par les expériences vécues).

Dans sa stratégie D&I, la Commission européenne définit la diversité **comme toutes sortes de différences**. *Certains types de diversité sont plus évidents que d'autres, comme l'ethnicité, la religion, la culture et la langue. Mais la diversité va au-delà de ces aspects. Elle se réfère également aux différences de (dés)capacités, de niveaux d'éducation, de milieux sociaux, de situations économiques, d'états de santé ou de lieux d'origine - comme décrit dans la définition des "personnes ayant moins d'opportunités".* (Commission européenne, 2021, p. 11)

Pour accueillir la diversité, il faut être conscient de toutes les dimensions des différences humaines. Ce sont précisément ces différences qui conduisent à la discrimination et à l'inclusion et qui peuvent concerner :

- L'âge
- Course
- Ethnicité
- L'appartenance religieuse
- Genre
- Expression de genre
- Orientation sexuelle
- Handicaps physiques et mentaux
- Statut socio-économique
- Revenu
- Situation familiale
- État de santé
- Niveau d'éducation



Photo par Daria Nepriakhina sur [Unsplash](#)

Il est important de garder à l'esprit les différents aspects de la diversité et de ne pas les limiter à la race, au sexe et à l'orientation sexuelle. Les facteurs socio-économiques tels que l'éducation, le revenu et le statut socio-économique général sont souvent à l'origine de la discrimination.

Des auteurs et des organisations ont donné diverses définitions de la diversité, toutes axées sur la nécessité d'embrasser et de respecter les différences entre les origines des êtres humains. Voici les plus remarquables de ces définitions :

- La diversité consiste à **apprécier et à comprendre** les personnes ayant des origines et des cultures différentes (Teaching for Diversity and Social Justice, deuxième édition, Routledge 2007) ;
- La diversité est l'**état d'être diversifié** ; en particulier l'inclusion de personnes diverses (comme des personnes de races ou de cultures différentes) dans un groupe ou une organisation (Merriam Webster) ;
- La diversité est l'"**altérité**", c'est-à-dire les qualités humaines qui sont différentes des nôtres et extérieures aux groupes auxquels nous appartenons, mais qui sont présentes chez d'autres individus et groupes (Université du Maryland, "Moving Towards Community") ;

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- La diversité prend de **nombreuses formes**. Elle est généralement envisagée en termes d'**attributs évidents** - différences d'**âge**, de race, de sexe, de capacités physiques, d'orientation sexuelle, de religion et de langue. La diversité en termes d'expérience professionnelle, de compétences et de spécialisations, de valeurs et de culture, ainsi que de classe sociale est une tendance dominante (Nations unies, "Managing Diversity in the Civil Service").

Unité 4. Activité étape par étape (vidéo explicative)

Observer la diversité dans la vie quotidienne.

Voir la vidéo et le PPT "A2_M1.L1.A1_OPENWORK_CANDIDE_EN".

Unité 5. Chapitre théorique

Définir l'inclusion

Introduction

Vous avez vu comment la diversité est définie et vous pouvez maintenant l'observer dans des situations quotidiennes. En outre, vous avez acquis des compétences de base pour reconnaître et respecter la diversité d'autrui dans la communication quotidienne. C'était le premier pas vers la compréhension du concept d'inclusion.

Définition

L'inclusion peut être définie comme l'ensemble des comportements et des politiques bien structurés visant à ce que chacun se sente bienvenu et à l'aise. Il s'agit donc d'un comportement qui vise à **inclure des** personnes de toutes origines et caractéristiques et à ne laisser personne de côté.

"La diversité est le mélange. L'inclusion, c'est faire fonctionner le mélange".

-Andrea Tapia, stratège mondial en matière de D&I, Korn Ferry

Si la diversité décrit le mélange de personnes présentes dans une société, un groupe ou une organisation, l'inclusion décrit la **culture** cultivée dans cette société, ce groupe ou cette

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

organisation qui fait que toutes ces personnes se sentent valorisées, confiantes et bienvenues pour être elles-mêmes et contribuer au groupe telles qu'elles sont.

Outre la reconnaissance de la diversité et la recherche de l'inclusion, il est important de créer un environnement dans lequel les membres d'origines diverses peuvent coexister harmonieusement et bien travailler ensemble. Ainsi, l'ensemble des comportements et des politiques qui garantissent cette bonne coopération est appelé **diversité inclusive**.



Photo de Tim Mossholder sur [Unsplash](#)

Le graphique ci-dessous présente les cinq niveaux d'inclusion :

- Inclusion sociale
- Inclusion émotionnelle
- Inclusion intellectuelle
- Inclusion spirituelle
- Inclusion globale

Niveaux d'inclusion

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Communauté

L'inclusion sociale concerne les aspects physiques, émotionnels, intellectuels, spirituels et la qualité de vie.

Contemplation

L'inclusion spirituelle est la recherche d'un sens et d'un but.

Connexion

L'inclusion émotionnelle va au-delà de la présence physique et se traduit par une relation.

Compréhension

L'inclusion complète s'accompagne d'une bonne santé, d'une qualité de vie et, le cas échéant, d'une guérison.

Contribution

L'inclusion intellectuelle est la dignité de contribuer à la communauté.

Unité 6. Activité d'étude de cas

Axel Springer, une grande maison d'édition multinationale, a adopté un manuel sur la diversité et l'inclusion (D&I) afin de faciliter la mise en œuvre et le renforcement des valeurs fondamentales de l'entreprise :

1. Intégrité
2. Créativité
3. L'esprit d'entreprise
4. Empathie
5. Durabilité

En juillet 2020, l'entreprise a mis en place une équipe mondiale pour la diversité et l'inclusion afin de coordonner les actions de l'entreprise visant à promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation.

Pour atteindre cet objectif, l'équipe met en œuvre les activités suivantes :

- Sensibiliser et accroître la sensibilité aux questions de D&I.
- Créer des opportunités d'apprentissage pour le personnel de l'entreprise.
- Accompagner les salariés dans leur parcours.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Afin de traiter les questions de diversité et d'inclusion au sein de l'entreprise, l'équipe mondiale de la diversité et de l'inclusion se concentre sur les dimensions de la diversité décrites ci-dessous :

- Âge et génération
- Historique et contexte personnel
- Origine ethnique et nationalité
- Genre
- LGBTQ+
- Capacité physique et mentale
- Religion et vision du monde

L'entreprise reconnaît qu'il s'agit là des dimensions les plus importantes de la diversité à respecter, mais malheureusement aussi des sources les plus courantes de partialité, de préjugés et de discrimination dans nos sociétés en général. Les exemples de ces comportements toxiques dressent des barrières à l'inclusion au sein de toute organisation. Ces obstacles peuvent prendre la forme de structures exclusives, de préjugés et de stéréotypes inconscients, ainsi que de microagressions.

Ainsi, tout le personnel de l'entreprise doit être conscient de la réalité à laquelle sont confrontées les personnes d'origines diverses et faire de son mieux pour créer une atmosphère de respect et d'inclusion. Selon la stratégie D&I, chaque personne peut contribuer à promouvoir l'inclusion au sein de l'entreprise en suivant les étapes indiquées ci-dessous :

- **Continuez à apprendre** : soyez à l'affût des occasions d'en apprendre davantage sur la D&I. Tout le monde commet des erreurs, mais il est essentiel de continuer à apprendre et à élargir ses connaissances.
- **Faire** preuve d'ouverture d'**esprit** : faire preuve d'empathie à l'égard des expériences et des points de vue des autres. Rappelez-vous que nous n'avons pas tous la même expérience ni les mêmes opinions, et que l'ouverture d'esprit nous rend plus compréhensifs et plus respectueux.
- **Sortez de votre zone de confort** : Exposez-vous à de nouveaux apports et remettez en question vos croyances. Faites connaissance avec de nouvelles personnes, suivez différentes sources d'information, voire choisissez de nouvelles émissions de télévision ou de streaming.
- **Participer** aux activités de D&I de l'entreprise.

La stratégie D&I d'Axel Springer à l'horizon 2026 a établi une série d'objectifs concrets pour intégrer la D&I dans l'expérience des employés. La stratégie se concentre sur cinq domaines :

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- **Efforts de leadership**
 - L'entreprise D'ici 2022, les principaux cadres de l'entreprise auront suivi des formations de base sur le leadership en matière de D&I.
 - D'ici 2023, les processus d'évaluation des performances et de récompense des cadres dirigeants de l'entreprise incluront des attentes en matière de D&I.
 - D'ici 2026, l'entreprise atteindra **40 à 60 % de GBL aux postes de cadres supérieurs.**
- **Des efforts crédibles**
 - Dès à présent, l'entreprise indique clairement à ses employés les comportements qu'elle encourage dans le cadre de sa culture d'intégration
 - À partir de 2023, l'entreprise publiera un rapport annuel sur le D&I à l'échelle du groupe.
 - D'ici à 2023, l'entreprise évaluera et communiquera le potentiel commercial d'une augmentation de la diversité et de l'inclusivité de ses produits (B2C/B2B).
 - D'ici 2023, l'entreprise renforcera les compétences de tous ses employés afin de les sensibiliser et de les faire adhérer aux thèmes de la D&I.
- **Carrières inclusives**
 - À partir de 2022, l'entreprise s'attaquera à la langue comme obstacle à la progression de carrière
 - D'ici 2023, l'entreprise développera des systèmes qui réduisent les préjugés dans le processus d'évaluation et de promotion des personnes.
- **Expérience des talents**
 - À partir de 2022/2023, l'entreprise proposera et encouragera des modèles de travail adaptés aux différents contextes personnels
 - D'ici 2024, l'entreprise aura audité et repensé les processus, les politiques, les structures et les outils liés au personnel à tous les stades du cycle de vie des employés.
 - D'ici à 2023, l'entreprise aidera ses employés à tirer parti de toutes les possibilités de carrière au sein du groupe.
- **Les données comme levier**
 - D'ici 2023, l'entreprise déploiera et analysera l'enquête Self-ID.
 - D'ici 2024, l'entreprise améliorera l'accessibilité et la qualité de ses données personnelles
 - À partir de 2026, l'entreprise procédera à une analyse annuelle de l'écart de rémunération.

Vous pouvez consulter le manuel en cliquant [ici](#).

Pour plus d'informations sur la stratégie D&I 2026 de l'entreprise, [cliquez ici](#).

Questions de suivi ou de débriefing

1. Dans quelle mesure pensez-vous qu'Axel Springer a identifié les besoins de ses collaborateurs en matière de D&I ?
2. Comment l'entreprise motive-t-elle son personnel à soutenir ses initiatives en matière

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

de D&I ?

3. Que peut-on conclure des cinq domaines d'activité de la stratégie 2026 ?

Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires

- [Construire votre plan de diversité et d'inclusion : Un guide de démarrage rapide](#)
Dans ce guide de démarrage rapide, nous expliquons ce qu'il faut inclure dans un plan de diversité et d'inclusion et comment en assurer le succès.
- [Introduction à l'inclusion](#)

Unité 8. Références

- 9.2 Vivre avec la diversité (n.d.). Consulté le 19 février 2023 à l'adresse suivante : https://saylordotorg.github.io/text_college-success/s12-02-living-with-diversity.html
- American Library Association (n.d.). *Defining Diversity - Strategic Planning for Diversity (Définir la diversité - Planification stratégique de la diversité)*. Consulté le 19 février 2023 à l'adresse <https://www.ala.org/advocacy/diversity/workplace/diversityplanningdefinitions>
- Commission européenne (2021). *Lignes directrices pour la mise en œuvre de la stratégie d'inclusion et de diversité d'Erasmus+ et du Corps européen de solidarité*. Accessible le 19 février 2023 à l'adresse suivante : <https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-4177/InclusionAndDiversityStrategy.pdf>
- Fairforce Consulting (2019). *7 façons d'être plus inclusif dans votre vie quotidienne*. Consulté le 19 février 2023 à l'adresse suivante : <https://fairforceberlin.medium.com/7-ways-to-be-more-inclusive-in-your-everyday-life-9af5ee018372>
- Greater Good Magazine (s.d.). *Qu'est-ce que la diversité ?* Consulté le 19 février 2023 à l'adresse suivante : <https://greatergood.berkeley.edu/topic/diversity/definition>
- Employeurs inclusifs (n.d.). *Qu'est-ce que l'inclusion ?* Consulté le 19 février 2023 à l'adresse suivante : <https://www.inclusiveemployers.co.uk/about/what-is-workplace-inclusion/?cn-reloaded=1>
- Université de Floride centrale (n.d.). *Diversity Definitions (Définitions de la diversité)*. Consulté le 19 février 2023 à l'adresse suivante : <https://diversity.ucf.edu/document/diversity-definitions/>
- Forum économique mondial (2020). *Diversité, équité et inclusion 4.0*. Consulté le 19 février 2023 à l'adresse suivante : https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_DEI4.0_Toolkit_2020.pdf

Leçon 2

L'importance et l'impact de la D&I

Unité 1. Introduction

Dans la leçon 1, nous avons brièvement discuté de la manière dont des personnes d'origines diverses peuvent enrichir un groupe et dont le groupe peut promouvoir l'inclusion en créant un environnement propice pour que tous se sentent à l'aise et valorisés. Cette leçon se concentre sur les raisons pour lesquelles la diversité et l'inclusion sont importantes dans les groupes, les organisations et les entreprises, et explique l'impact que les politiques de D&I peuvent avoir sur eux.

Unité 2. Question de l'étude de cas

Vous travaillez pour une entreprise multinationale et vous assistez à un événement auquel participent des collègues du monde entier. On vous confie un collègue avec lequel vous devez travailler en équipe et vous devez présenter une nouvelle idée à l'entreprise. Vous voulez convaincre votre collègue que votre idée est la meilleure.

Imaginez les scénarios suivants :

- a. Votre collègue est de la même culture que vous.
- b. Votre collègue est issu d'une culture totalement différente.

Comment vous y prendriez-vous pour présenter votre idée à votre collègue dans chacun de ces scénarios ?

Modèle de réponse

En général, on s'attend à ce que le collègue du scénario a. soit plus facile à convaincre. Pour le scénario b., on s'attend à ce qu'une personne travaille davantage sur l'argumentation et le raisonnement, et se concentre sur les causes potentielles de désaccord et sur la manière de les résoudre.

Unité 3. Chapitre théorique

Comment la diversité et l'inclusion créent des équipes plus fortes

Introduction

Toutes les grandes entreprises se sont fixé pour objectif d'améliorer la diversité et l'inclusion sociale. Pourtant, outre la création d'un environnement de travail positif et accueillant, quel est l'avantage pratique pour les entreprises et les équipes d'avoir des personnes d'origines diverses à bord et de les intégrer dans les structures de l'entreprise ?

La diversité des idées : une source d'innovation

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

L'économie moderne est parfaitement consciente des avantages de la *diversité des compétences*. Il n'est pas possible de construire une machine complexe sans faire appel à des personnes possédant les diverses compétences nécessaires pour chaque pièce et chaque détail de la machine.

Il s'agit d'une bonne analogie avec le processus de créativité et d'innovation au sein d'une entreprise. Des personnes ayant des antécédents, des expériences, des vies et des perspectives différents peuvent apporter une pléthore d'informations et d'idées nouvelles à une entreprise et enrichir ses activités.



Photo par Geralt sur [Pixabay](https://pixabay.com/)

De nombreuses études ont montré que la présence de femmes à la tête d'une entreprise peut accroître la valeur et les gains financiers de cette dernière, tandis qu'il a été prouvé que la diversité raciale stimule les performances financières des organisations.

Selon Katherine Philipps (2017), lorsqu'une personne est positionnée au sein d'un groupe qu'elle perçoit comme homogène, elle pense que les autres membres du groupe partagent ses perspectives, ses expériences et ses pensées. Elle est donc moins susceptible de s'engager dans un vaste partage d'informations et d'idées, une situation qui, au final, inhibe l'innovation et la créativité. En outre, d'autres études ont conclu que lorsqu'une personne différente de nous nous présente une idée divergente, nous la trouvons plus stimulante. Les êtres humains ont également tendance à mieux argumenter et raisonner lorsqu'ils se préparent à affronter une personne aux opinions différentes/opposées.

La recherche universitaire a jusqu'à présent démontré que la **diversité peut nous faire sortir de notre zone de confort, réfléchir davantage et mieux utiliser nos capacités cognitives**. Elle nous incite à travailler et à réfléchir davantage pour harmoniser nos différents points de vue et rechercher un consensus et des alternatives.

Cette réalité a un impact direct sur les entreprises, puisque ce processus créatif qui se déroule au sein d'équipes diverses se traduit par plus d'innovation, plus de créativité et une meilleure croissance pour l'entreprise et le personnel.

Unité 4. Activité étape par étape (vidéo explicative)

Comment et pourquoi des équipes diversifiées coopèrent et décident mieux

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Voir la vidéo et le PPT "A2_M1.L2.A1_OPENWORK_CANDIDE_EN".

Unité 5. Chapitre théorique

Analyse comparative de l'impact de la diversité et de l'inclusion sur les entreprises

Introduction

Dans l'unité 3, vous avez observé comment la D&I nous permet de mieux penser, et l'activité M1.L2.A1 vous a montré des exemples pratiques de la manière dont les équipes travaillent mieux grâce à la diversité. Dans cette unité, vous découvrirez les politiques de D&I d'un point de vue comparatif et leur impact sur le bien-être des entreprises.

Analyse comparative des politiques de D&I dans les entreprises

Dans le graphique ci-dessous, Janakiraman (2011, p. 3) résume l'impact de la D&I sur les entreprises. Il analyse quatre scénarios possibles :

- Forte diversité et faible inclusion (carré A)
- Faible diversité et faible inclusion (carré B)
- Faible diversité et forte inclusion (carré C)
- Forte diversité et forte inclusion (carré D)

Ces scénarios ont ensuite un impact direct sur les résultats suivants :

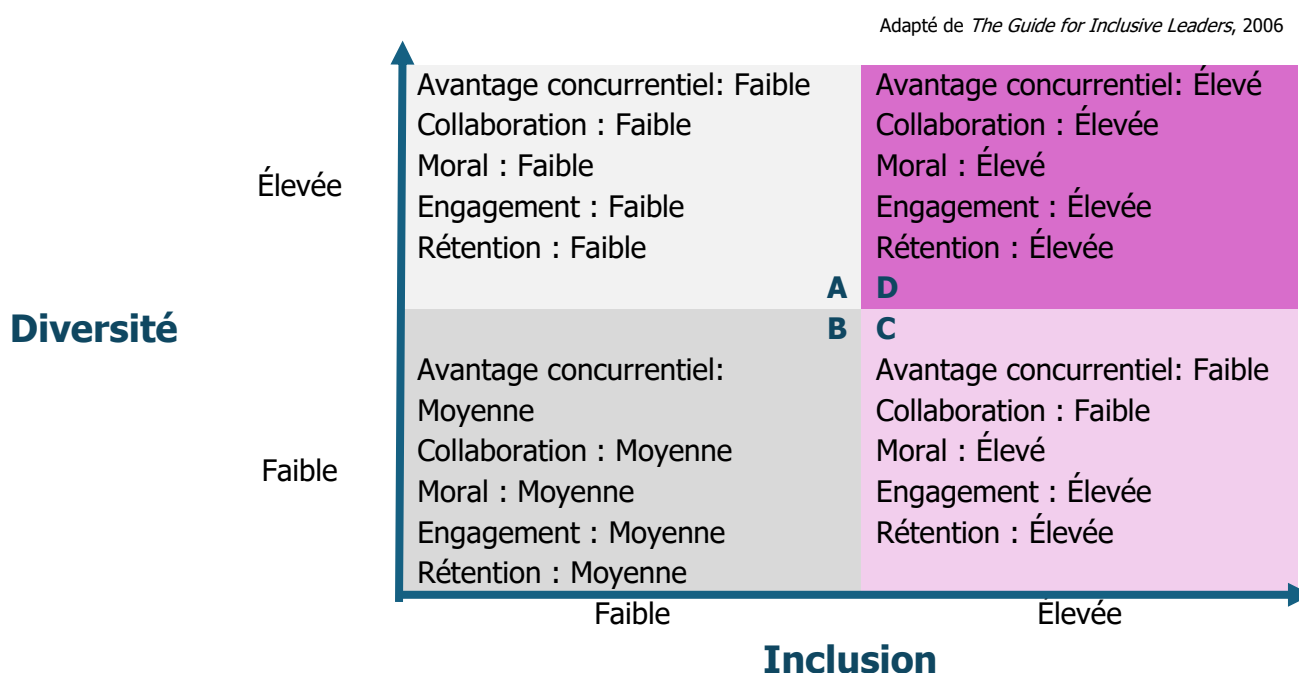
- Avantage concurrentiel
- Collaboration
- Moral
- Engagement
- Rétention

Janakiraman cherche à explorer l'effet de différentes combinaisons de diversité et d'inclusion sur les résultats d'une entreprise.

Une répartition imparfaite de la diversité et de l'inclusion crée des situations négatives, par exemple une forte présence de diversité avec de mauvaises politiques d'inclusion (carré A) génère de moins bons résultats qu'une faible diversité et de faibles politiques d'inclusion (carré B). Cela s'explique par les risques élevés que comporte une équipe très diversifiée sans stratégie d'inclusion appropriée.

Dans le carré C, on observe des résultats mitigés, avec de bonnes politiques d'inclusion dans un environnement peu diversifié générant un faible avantage concurrentiel, un faible taux de collaboration, mais un moral, un engagement et une fidélisation des employés élevés.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH



L'équilibre est atteint dans la case D, où une forte présence de diversité est gérée par une politique d'inclusion sophistiquée, générant ainsi des avantages concurrentiels élevés, un taux de collaboration élevé, un meilleur moral, un engagement élevé et une forte rétention des employés.

Pour qu'une entreprise parvienne à l'équilibre dans ses politiques de D&I, il faut qu'elle fasse preuve d'**agilité culturelle**, définie comme *"la capacité de naviguer, de communiquer, d'interagir et de fonctionner efficacement dans des environnements culturels divers"* (ibid., p. 4). Un dirigeant culturellement agile est donc flexible et adaptable et il est le seul à pouvoir exploiter tout le potentiel du D&I grâce à ses compétences en matière de réduction des risques et d'optimisation des opportunités.

Selon l'auteur, pour atteindre l'agilité culturelle, une personne doit posséder les compétences suivantes :

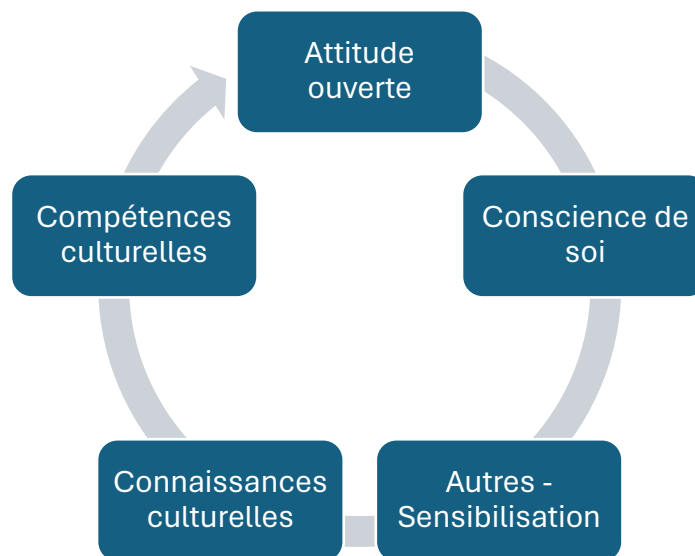
1. Attitude ouverte
2. Conscience de soi
3. Connaissances interculturelles
4. Compétences interculturelles

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Ces compétences sont représentées par l'auteur sous la forme d'un cycle (en anglais):

Une **attitude ouverte** est une condition préalable pour s'engager dans le processus d'apprentissage continu visant à développer l'efficacité interculturelle.

La **conscience de soi** facilite la conscience de l'autre.



Les **connaissances culturelles** doivent à leur tour être traduites en compétences interculturelles pour atteindre l'efficacité interculturelle.

Pour être utiles, la **conscience de soi et la conscience de l'autre** doivent être fondées sur des **connaissances interculturelles**.

Unité 6. Activité d'étude de cas

Cette activité se concentre sur les résultats d'une publication de McKinsey intitulée "[Why diversity Matters](#)".

Veuillez lire le rapport de 3 pages, résumé dans les conclusions suivantes (McKinsey, 2015, pp.2-3).

Principales conclusions

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- *Les entreprises qui se situent dans le quartile supérieur en termes de diversité raciale et ethnique sont **30 % plus susceptibles** d'avoir un rendement financier supérieur à la médiane de leur secteur d'activité national respectif.*
- *Les entreprises qui se situent dans le quartile supérieur en termes de diversité des genres sont **15 % plus susceptibles** d'avoir des rendements financiers supérieurs à la médiane de leur secteur d'activité national respectif.*
- *Les entreprises situées dans le quartile inférieur, tant pour le sexe que pour l'origine ethnique et la race, sont statistiquement **moins susceptibles d'obtenir des rendements financiers supérieurs à la moyenne** que les entreprises moyennes de l'ensemble des données.*
- *Aux États-Unis, il existe une **relation linéaire entre la diversité raciale et ethnique et l'amélioration des performances financières** : pour chaque augmentation de 10 % de la diversité raciale et ethnique au sein de l'équipe de direction, les bénéfices avant intérêts et impôts (EBIT) augmentent de 0,8 %.*
- ***La diversité raciale et ethnique a un impact plus fort sur les performances financières aux États-Unis que la diversité de genre**, peut-être parce que des efforts antérieurs visant à accroître la représentation des femmes aux niveaux les plus élevés des entreprises ont déjà donné des résultats positifs.*
- *Au Royaume-Uni, **une plus grande diversité des sexes au sein de l'équipe de direction correspond à l'augmentation la plus importante des performances** dans notre ensemble de données : pour chaque augmentation de 10 % de la diversité des sexes, l'EBIT a augmenté de 3,5 %.*
- *Si certains secteurs sont plus performants en matière de diversité de genre et d'autres en matière de diversité ethnique et raciale, aucun secteur ou entreprise ne se situe dans le quartile supérieur pour les deux dimensions.*
- *L'inégalité des performances des entreprises d'un même secteur et d'un même pays implique que la diversité est un facteur de différenciation concurrentielle qui déplace les parts de marché vers les entreprises les plus diversifiées.*

Questions de suivi ou de débriefing

1. Comment la diversité affecte-t-elle les performances des entreprises dans l'étude McKinsey ?
2. La diversité raciale et la diversité des genres ont-elles un impact différent sur les entreprises ? Pourquoi ?
3. Comment l'étude caractérise-t-elle les efforts des entreprises en matière d'intégration de la diversité et de l'inclusion ?

Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires

- [Pourquoi les équipes diversifiées sont plus intelligentes](#)

Cet article de la Harvard Business Review met en lumière les raisons du succès des équipes diversifiées par rapport aux équipes plus homogènes.

- [Pourquoi les équipes diversifiées et inclusives sont les moteurs de l'innovation](#)

Unité 8. Références

- Antonio, A. L., Chang, M. J., Hakuta, K., Kenny, D. A., Levin, S. et Milem, J. F. (2004). Effects of racial diversity on complex thinking in college students (Effets de la diversité

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

raciale sur la pensée complexe chez les étudiants). *Psychological science*, 15(8), 507-510.

- Freeman, R. B. et Huang, W. (2014). Collaborer avec des gens comme moi : Ethnic co-authorship within the US (No. w19905). *National Bureau of Economic Research*. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_diversity_makes_us_smarter
- Janakiraman, M. (2011). Inclusive leadership : Critical for a competitive advantage. *Berlitz Cultural Insights Series*, 1(6).
- Loyd, D. L., Wang, C. S., Phillips, K. W. et Lount Jr, R. B. (2013). La diversité des catégories sociales favorise l'élaboration avant la réunion : The role of relationship focus. *Organization Science*, 24(3), 757-772.
- McKinsey&Company (2015). *Diversity Matters*. Consulté le 19 février 2023 à l'adresse <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>.
- Philipps, K., W. (2017). *Comment la diversité nous rend plus intelligents*. Greater Good Magazine. Consulté le 19 février 2023 à l'adresse
- Phillips, K. W., Northcraft, G. B. et Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups : When does deep-level similarity help ? *Group processes & intergroup relations*, 9(4), 467-482.

Lorsqu'elles n'ont pas été attribuées in situ, les images ont été prises à partir de Flaticon(1, 2), et [Freeiconspng](#).

Leçon 3

Introduction aux politiques de l'UE en matière de D&I

Unité 1. Introduction

Consciente des avantages potentiels de la diversité et de l'inclusion pour chaque personne, société et organisation, l'Union européenne est un fervent partisan des initiatives de diversité et d'inclusion. La promotion de la diversité et de l'inclusion à travers l'Europe est une priorité stratégique soutenue par l'UE à la fois en interne (au sein de la structure de l'UE) et en externe dans l'ensemble de nos sociétés. Dans la leçon suivante, vous découvrirez les initiatives et les programmes de financement de l'UE en faveur de la D&I et la manière dont vous pouvez en bénéficier pleinement.

Unité 2. Question de l'étude de cas

Étude de cas

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Imaginez que vous êtes un fonctionnaire de l'administration européenne ou de votre gouvernement national. En tenant compte de votre expérience personnelle et des connaissances acquises dans les deux leçons précédentes, réfléchissez aux questions suivantes.

1. Selon vous, comment l'UE peut-elle promouvoir la D&I en coopération avec les États membres ?
2. En ce qui concerne les objectifs de développement durable définis par les Nations unies, dans quelle mesure pensez-vous que l'UE y répond en matière de D&I ?

Modèle de réponse

1. L'UE possède à la fois les valeurs et le budget nécessaires pour promouvoir la diversité et l'inclusion en finançant des initiatives et des projets qui font avancer la cause de la diversité et de l'inclusion par le biais d'activités de sensibilisation et d'éducation.
2. En intégrant les ODD de l'ONU dans toutes ses grandes stratégies pour l'avenir, l'UE est considérée comme une pionnière dans l'intégration des objectifs liés au D&I dans ses activités.

Unité 3. Chapitre théorique

Initiatives générales de l'UE pour promouvoir la D&I en Europe

Introduction

Cette unité analyse les initiatives générales de l'UE visant à promouvoir le D&I en tant qu'idéal à la fois au sein de sa structure organisationnelle et dans toute l'Europe, par le biais de la stratégie de ressources humaines "People First" de la Commission, des chartes de la diversité, de l'initiative du mois de la diversité de l'UE, ainsi que du prix "Capitales européennes de l'inclusion et de la diversité".

Initiatives de D&I au sein de l'UE

La Commission européenne, dans son effort pour rester un employeur compétitif et attractif, a mis en place une nouvelle stratégie de ressources humaines en 2022. Cette stratégie définit un ensemble de priorités pour un nouveau modèle de ressources humaines et le D&I joue un rôle important dans cette initiative. Les concepts de D&I sont intégrés dans la stratégie, car la Commission souhaite que son personnel soit représentatif de la société et de l'environnement de travail, d'une part, et créer un lieu de travail inclusif, accessible et exempt de discrimination pour tous les employés, d'autre part.

La diversité et l'inclusion au sein de la Commission vont de pair avec la satisfaction des employés, qui est une priorité fondamentale de la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines. Les initiatives clés des politiques internes de la Commission en matière de diversité et d'intégration sont les suivantes :

- Instaurer une égalité totale entre les hommes et les femmes à tous les niveaux de gestion d'ici à 2024

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- Création d'un bureau de la diversité et de l'inclusion au sein de la DG des ressources humaines
- Développement de programmes d'apprentissage sur le D&I, accessibles à l'ensemble du personnel de la Commission
- Campagnes de sensibilisation
- Meilleure accessibilité des personnes handicapées aux infrastructures physiques et en ligne de la Commission
- Poursuite de l'application d'une politique de tolérance zéro à l'égard des comportements qui compromettent la diversité et l'intégration sur le lieu de travail, notamment par l'élaboration d'un nouveau cadre de lutte contre le harcèlement.
- Un environnement de travail flexible qui combine à la fois le travail sur place et le télétravail
- Actions pour prévenir et traiter l'épuisement professionnel au travail

La Commission aborde la question du dialogue et de l'intégration sous différents angles, y compris, mais sans s'y limiter, l'égalité entre les hommes et les femmes et l'égalité raciale, ainsi que les initiatives contre les discriminations de toutes sortes. Les efforts visant à normaliser le travail hybride, associés aux initiatives de lutte contre l'épuisement professionnel, soulignent la volonté de la Commission d'améliorer la santé mentale de ses employés, ce qui lui permet de se profiler comme un environnement de travail accueillant et convivial pour tous.



Source : Commission européenne Commission européenne

Initiatives de D&I en Europe

Chartes de la diversité :

Les chartes de la diversité font référence à l'initiative de la Commission visant à créer un ensemble de principes et de politiques en matière de D&I. Les organisations, les entreprises,

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

les ONG et les organismes privés peuvent signer volontairement la charte de la diversité de leur pays et s'engager à respecter les principes de D&I qu'elle contient.

La plateforme européenne des chartes de la diversité, qui compte actuellement 26 membres, offre un espace de coordination et d'échange d'informations et de bonnes pratiques.

Mois de la diversité dans l'UE

Chaque année, la Commission célèbre le mois de mai comme le mois de la diversité européenne. Par le biais des différentes chartes de la diversité, la Commission invite les organisations membres et non membres à se joindre à elle pour célébrer la diversité européenne en organisant des événements internes et ouverts sur le thème de la diversité et de l'inclusion sociale.

Prix des capitales européennes de l'inclusion et de la diversité

Ce prix vient compléter le Mois européen de la diversité et a été créé pour saluer le travail accompli par les villes et les régions d'Europe dans la promotion de l'inclusion et la lutte contre la discrimination.

Les ODD et les activités de D&I de l'UE

L'objectif de développement durable numéro 10 des Nations unies prévoit la réduction des inégalités. L'UE a mis en place des mesures juridiques dès 2000 afin de lutter contre la discrimination et de favoriser l'égalité des chances. Plus précisément, les initiatives de l'UE couvrent les thèmes de la discrimination fondée sur la race ou l'appartenance ethnique, ainsi que la discrimination sur le lieu de travail fondée sur la religion, les handicaps, l'âge ou l'orientation sexuelle.

L'égalité des sexes a fait l'objet d'une directive de 2004 décrétant l'égalité de traitement des hommes et des femmes en matière d'accès et de fourniture de biens et de services, tandis qu'en 2006, cette égalité a été élargie pour inclure l'emploi et la profession.

Des améliorations sont possibles dans les domaines de l'éducation, des soins de santé, du logement et autres, où les initiatives de l'UE offrent moins de protection contre la discrimination (Agence des droits fondamentaux de l'UE, 2019, p. 21).

Unité 4. Activité étape par étape (vidéo explicative)

Prix des **capitales européennes de la diversité et de l'inclusion**

Voir la vidéo et le PPT "A2_M1.L3.A1_OPENWORK_CANDIDE_EN

Unité 5. Chapitre théorique

Lignes de financement de l'UE pour la promotion de la D&I

Introduction

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Outre le lancement de stratégies de D&I significatives dans sa structure organisationnelle et la promotion d'initiatives générales visant à renforcer la visibilité des questions de D&I en Europe, l'UE a mis à disposition ses moyens financiers et ses mécanismes de financement pour financer une pléthore de projets et d'activités sur l'ensemble du continent. Cette unité offre un aperçu des plus importants de ces mécanismes, à savoir le programme "Citoyens, égalité, droits et valeurs", Erasmus+ et le Corps européen de solidarité.

Les programmes

CERV

Le programme "Citoyens, égalité, droits et valeurs" (CERV) a été lancé en 2021 et vise à soutenir le développement de "sociétés ouvertes, fondées sur les droits, démocratiques, égales et inclusives, basées sur l'État de droit".

Le programme comprend quatre piliers :

1. Égalité, droits et égalité des sexes
2. Engagement et participation des citoyens
3. Daphne - lutte contre la violence fondée sur le sexe et la violence à l'encontre des enfants
4. Valeurs de l'Union

Le principal public cible du programme CERV comprend la société civile et ses organisations aux niveaux local, national et européen. Le programme est développé par la Direction générale de la justice et des consommateurs (DG JUST) et co-géré par l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA).

Erasmus+

Erasmus+ est le plus ancien programme de l'Union européenne soutenant l'éducation, la jeunesse, la formation et le sport en Europe. Il s'étend sur 35 ans de synergies et de mobilité transeuropéenne et dispose d'un budget de 26,2 milliards d'euros pour la période 2021-2027. Le programme soutient les opportunités de coopération et de mobilité dans les secteurs suivants :

- l'enseignement supérieur
- l'enseignement et la formation professionnels (EFP)
- éducation scolaire
- éducation des adultes
- la jeunesse
- sports

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH



Erasmus+

Enriching lives, opening minds.

Source : Commission européenne

Erasmus+ est organisé en actions clés (AC). Vous trouverez ci-dessous quelques informations de base sur chaque AC.

- KA1 soutient les mobilités d'apprentissage individuelles (il s'adresse aux étudiants, au personnel, aux formateurs, aux animateurs de jeunesse et aux jeunes en général).
- Le KA2 soutient la coopération entre les organisations et les institutions. Il comprend les alliances pour l'innovation, les actions de renforcement des capacités, le programme Erasmus Mundus, etc.
- L'AC3 soutient les actions de réforme politique visant à améliorer la qualité de l'éducation et de la formation et à encourager l'apprentissage international et la coopération entre les autorités.
- Jean Monnet : Le programme Jean Monnet soutient le développement d'activités d'enseignement et de recherche tournées vers l'avenir dans les universités sur les études européennes.
- Le sport : Le programme Sport soutient des actions visant à promouvoir la coopération dans le domaine du sport et de l'activité physique.

CES

Par l'intermédiaire du Corps européen de solidarité (CES), l'Union européenne aide les jeunes Européens à s'engager dans des activités de volontariat solidaire allant de l'aide humanitaire aux activités environnementales. Les personnes âgées de 18 à 30/35 ans sont encouragées à rejoindre le Corps et à générer un impact durable grâce à leur activité.

Il convient de mentionner que les programmes Erasmus+ et ESC sont tous deux conçus pour tenir compte des obstacles potentiels à la participation, comprendre la diversité et agir pour inclure tout le monde dans leurs activités en suivant une approche accessible et inclusive (EACEA, 2021, pp.10-11). Les deux programmes présentent donc des mécanismes garantissant que le D&I est une priorité dans la phase d'évaluation et l'accessibilité et la convivialité des programmes. Les activités de mentorat et d'assistance financière du programme ainsi que le soutien à l'apprentissage des langues ne sont que quelques-unes des

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

initiatives liées au D&I mises en place pour garantir que les programmes Erasmus+ et ESC restent ouverts à toutes les personnes en Europe et au-delà (ibid., pp. 12-14).

Unité 6. Activité d'étude de cas

Cliquez [ici](#) et trouvez la Charte de la diversité de votre pays. Après avoir examiné attentivement ses dernières activités, sélectionnez deux d'entre elles qui vous paraissent les plus importantes. Ensuite, réfléchissez aux questions suivantes :

1. Pourquoi avez-vous choisi ces activités spécifiques ?
2. Comment pensez-vous que ces activités contribuent à faire progresser le D&I dans votre pays ?



Logo de la Charte grecque de la diversité. Source : <https://diversity-charter.gr/>

Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires

- [Stratégie pour l'inclusion et la diversité 2021-2027](#)
Travaillons ensemble de manière stratégique dans le cadre d'Erasmus+ et du Corps européen de solidarité afin d'avoir un impact plus important sur la vie des jeunes ayant moins d'opportunités.

Unité 8. Références

- Commission européenne (2021). *Lignes directrices pour la mise en œuvre de la stratégie d'inclusion et de diversité d'Erasmus+ et du Corps européen de solidarité*. Accessible le 19 février 2023 à l'adresse suivante : <https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-4177/InclusionAndDiversityStrategy.pdf>
- Commission européenne (2022). *Une nouvelle stratégie de ressources humaines pour la Commission*. Accessible le 19 février 2023 à l'adresse suivante : https://commission.europa.eu/system/files/2022-04/c_2022_2229_2_en_act_part1_v12.pdf
- Commission européenne (n.d.). *Programme "Citoyens, égalité, droits et valeurs"*. Accessible le 19 février 2023 à l'adresse suivante : https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/justice-and-consumers/justice-and-consumers-funding-tenders/funding-programmes/citizens-equality-rights-and-values-programme_en

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- Commission européenne (n.d.). *Chartes de la diversité par pays de l'UE*. Consulté le 19 février 2023 à l'adresse suivante : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country_en
- Commission européenne (n.d.). *Erasmus+ Coopération entre organisations et établissements*. Accessible le 19 février 2023 à l'adresse suivante : <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-organisations/cooperation-among-organisations-and-institutions>
- Commission européenne (n.d.). *Opportunités Erasmus+ pour les organisations*. Consulté le 19 février 2023 à l'adresse suivante : <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-organisations>
- Commission européenne (n.d.). *Mois européen de la diversité*. Consulté le 19 février 2023 à l'adresse suivante : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/european-diversity-month_en
- Commission européenne (n.d.). *Plate-forme européenne des chapitres sur la diversité*. Accessible le 19 février 2023 à l'adresse suivante : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_en
- Commission européenne (n.d.). *Corps européen de solidarité - A propos du programme*. Consulté le 19 février 2023 à l'adresse suivante : https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-solidarity-corps_en
- Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (2019). *Rapport sur les droits fondamentaux 2019*, consulté le 19 février 2023 à l'adresse <http://fra.europa.eu/en/publication/2019/fundamental-rights-report-2019>.

Module 2.

Meilleures pratiques pour former des équipes et des cultures organisationnelles diverses et inclusives.

Vidéo d'introduction au module

Bienvenue dans le module " Best Practices for Forming diverse and inclusive teams and organizational cultures " qui a été conçu pour aider les formateurs en ressources humaines à former les managers, étape par étape, sur la manière d'évaluer la diversité et l'inclusion (D&I) sur le lieu de travail, de recruter pour la diversité et l'inclusion (D&I), et sur la manière de concevoir des interventions de coaching efficaces qui promeuvent la diversité et l'inclusion (D&I).

Comme l'a dit le gourou de la gestion Peter Drucker, "Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas le gérer", il est très important de suivre de manière significative la diversité et l'inclusion (D&I) sur le lieu de travail. Disposer des données qui permettront à l'entreprise de savoir où elle commence et mesurer les progrès accomplis pour atteindre les objectifs fixés est la première étape vers la création d'une culture qui favorise la diversité et l'inclusion (D&I).

L'étape suivante consiste à attirer les meilleurs talents possibles pour former des équipes diversifiées et inclusives. Cela ne peut se faire sans une stratégie de recrutement axée sur la diversité et l'inclusion (D&I) qui soutient un processus de recrutement impartial, équilibré et inclusif. Mais attirer un vivier de candidats diversifiés n'est qu'un début. Les entreprises doivent activement créer des espaces sûrs, des relations de travail positives, l'engagement des employés et un lieu de travail qui offre des chances égales à tous, afin de conserver les talents qu'elles embauchent. Et cela ne peut se faire sans un coaching continu de la main-d'œuvre.

Les formateurs en ressources humaines sont stratégiquement positionnés pour accompagner les managers afin de les soutenir dans leurs efforts pour créer et maintenir des équipes inclusives et diversifiées. L'intégration dans les programmes d'apprentissage et de développement continus des entreprises d'interventions de coaching efficaces axées sur la diversité et l'inclusion est la clé pour permettre aux employés de se sentir valorisés et respectés sur le lieu de travail et pour réussir la mise en œuvre du plan d'action de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion (D&I). C'est la seule façon de s'assurer que la diversité et l'inclusion (D&I) ne sont pas seulement abordées comme une question de conformité, mais qu'elles sont au cœur de la culture organisationnelle.

Rejoignez-nous dans notre module et vous pouvez vous attendre à apprendre et à appliquer de nouvelles compétences et connaissances dans le domaine de la diversité et de l'inclusion (D&I) au travail. Nous espérons que vous apprécierez votre voyage d'apprentissage !

Leçon 1

Évaluer la diversité et l'inclusion (D&I) sur le lieu de travail

Unité 1 : Introduction au module

Les programmes de diversité et d'inclusion figurent aujourd'hui en bonne place sur la liste des priorités des entreprises afin d'attirer et de retenir les talents, de créer une organisation prospère et de maximiser leur chiffre d'affaires. Afin d'élaborer une stratégie de D&I, de créer des mesures, de les suivre et d'en évaluer le succès, les entreprises ont besoin de données quantitatives concrètes et utiles (Romansky et al., 2021).

Unité 2 : Question d'étude de cas

Question de l'étude de cas

Une entreprise de construction a décidé d'améliorer sa situation en matière de D&I et s'est fixé comme objectif d'améliorer de 0,5 % ses indicateurs de D&I en matière de représentation des sexes et des races au cours de l'année suivante. Vous êtes engagé pour participer au processus et former le personnel d'encadrement à l'amélioration de son inclusivité et de son style de leadership.

- Quelles mesures utiliseriez-vous pour évaluer la situation de base ?
- Comment évaluez-vous la diversité ?
- Comment évaluer l'inclusion ?

Modèle de réponse

La première question à prendre en compte est celle de l'organisation elle-même : où est-elle basée, quel est l'écosystème particulier dans lequel elle opère et auquel elle s'adresse, quels changements seraient significatifs pour cette entreprise et quelles mesures seraient les plus appropriées pour mesurer le changement. Une entreprise de construction basée en Europe bénéficierait très probablement d'indicateurs de représentation du sexe, de la race et de l'état civil dans toutes les fonctions départementales afin d'évaluer la diversité, ainsi que de formulaires de retour d'information des employés pour évaluer l'inclusivité, en tant qu'étape de base.

Unité 3 : Chapitre théorique

L'importance de mesurer la D&I sur le lieu de travail

Introduction

L'importance d'un environnement diversifié et inclusif a été illustrée dans de nombreuses études comme étant propice à la motivation, à la créativité, au bien-être, à l'acquisition de talents, à la faible mobilité et, bien sûr, à l'innovation et aux gains de profit économique (Ely, R. & Thomas, D.A., 2020). L'Union européenne, par le biais de stratégies telles que la stratégie européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2020-2025) et la stratégie européenne en faveur des personnes handicapées (2021-2030) (Commission européenne, 2020 ; Commission européenne, 2020), s'est orientée dans cette direction et les entreprises

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

du monde entier se penchent sur la question. De la notion précédemment acceptée d'"adéquation culturelle" à des lieux de travail réellement "diversifiés et inclusifs", les entreprises ont besoin de moyens significatifs pour évaluer leurs efforts en matière de développement et d'intégration.

Différentes façons de mesurer la D&I sur le lieu de travail

Les mesures fournissent des données quantifiables permettant de donner un sens aux données qualitatives de la diversification humaine, neutralisant ainsi l'émotion qui y est attachée. Les indicateurs sont également utiles pour atteindre les objectifs fixés, selon le principe "Ce qui est mesuré est fait". Pour que ces mesures soient utiles, une définition unifiée d'un niveau cible de D&I doit être spécifiée (Menzies, F., 2018 ; Menzies, 2020 ; Maltese, A., 2016 ; Fleischmann, A. 2021).

A. Mesurer le D&I pour améliorer les processus au sein de l'organisation

Des mesures significatives en matière de D&I peuvent aider à suivre les risques et les opportunités, à évaluer les progrès des programmes existants et à calculer les coûts et les avantages des initiatives d'investissement. En détail, des indicateurs utiles peuvent être utilisés pour (Anderson, B., 2020 ; Menzies, F., 2018 ; Menzies, 2020 ; Maltese, A., 2016 ; Fleischmann, A. 2021) :

1. Clarifier la situation de départ (maturité de D&I), évaluer les risques et les opportunités
2. Fixer des objectifs réalisables et des cibles pour l'action
3. Planifier le plan d'action et attribuer la responsabilité de l'exécution.
4. Introduire des formations significatives et ciblées pour tous les niveaux de personnel
5. Mesurer l'impact global en termes d'indicateurs de D&I, de rentabilité, de bien-être des employés et d'autres indices pertinents.
6. Identifier les domaines à améliorer et adapter le plan en conséquence
7. Concevoir les futures politiques et stratégies de l'entreprise en matière de D&I en conséquence. Tous les efforts doivent orchestrer la vision et les politiques globales de l'entreprise afin de soutenir l'engagement continu de l'entreprise en faveur des environnements de D&I.
8. Fournir des indices significatifs sur le retour financier sur investissement afin d'impliquer davantage toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise, car des données concrètes peuvent fournir des preuves plus solides, objectives et rationnelles de l'intérêt de l'initiative D&I sur le lieu de travail et peuvent orienter tous les efforts vers une amélioration de la qualité de l'environnement de travail.
9. Développer des efforts significatifs en matière de responsabilité sociale de l'entreprise afin de mettre en évidence les efforts continus de création de D&I à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
10. Développer des modèles de leadership améliorés
11. Veiller à ce que tous les départements de l'entreprise soient en phase avec les stratégies de D&I.
12. Rationaliser les processus d'embauche pour l'acquisition de talents. Les candidats à

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

l'emploi ont montré qu'un lieu de travail diversifié et inclusif peut être d'une importance capitale dans la sélection d'un emploi

13. Respecter la législation spécifique en matière de D&I sur le lieu de travail
14. Améliorer les efforts de marketing des entreprises
15. Utiliser des mesures qui fournissent des données quantitatives dans le cadre d'un processus qualitatif, neutralisant ainsi l'émotion qui s'y rattache. Des données concrètes peuvent fournir des preuves plus solides, objectives et rationnelles de l'intérêt de l'initiative D&I sur le lieu de travail.

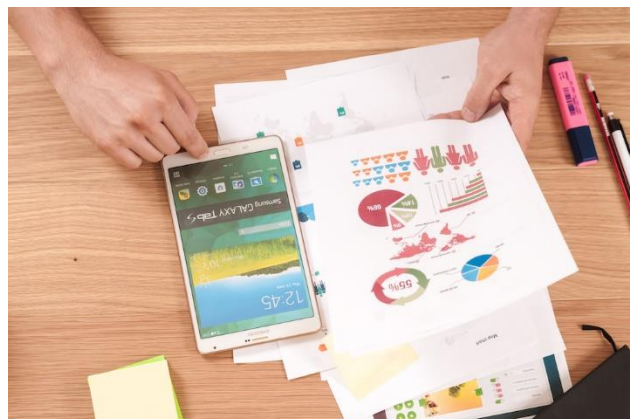


Photo par [Firmbee.com](https://www.firmbee.com) sur [Unsplash](https://www.unsplash.com)

B. Mesurer la D&I pour les parties prenantes externes

La politique appliquée de D&I d'une entreprise est de la plus haute importance pour les parties prenantes externes afin d'améliorer sa valeur, sa réputation et ses indices économiques. En détail, des mesures sont nécessaires pour (Menzies, F., 2018 ; Menzies, 2020 ; Maltese, A., 2016 ; Fleischmann, A. 2021) :

1. Fournir des indicateurs significatifs aux parties prenantes extérieures à l'entreprise afin de mettre en évidence l'engagement de l'entreprise en matière de D&I.
2. Fournir des données mesurables sur le retour financier sur investissement afin d'améliorer la réputation de l'entreprise auprès des investisseurs et du public.
3. Améliorer l'image de marque de l'employeur et donc l'acquisition de talents
4. Présenter les résultats des efforts de l'entreprise en matière de D&I et montrer l'exemple

Considérations

- A. La diversité peut concerner l'âge, la culture, la race, l'ethnie, le sexe, l'orientation sexuelle, le degré de handicap, l'éducation, la situation familiale, l'expertise professionnelle, la foi, les langues parlées, etc. et peut être plus visible. Mais l'inclusion n'est pas visible et peut être plus difficile à évaluer. Les mesures doivent intégrer les deux, car la diversité sans l'inclusion n'est pas synonyme d'efficacité (Hayton, E., n.d.).
- B. Les évaluations de métriques doivent être conformes à toutes les législations GDPR pertinentes pour le traitement et le cryptage des données, car un certain nombre de ces métriques traitent des informations personnelles qui peuvent mettre les individus

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

en danger ou être utilisées de manière discriminatoire. L'homosexualité, par exemple, est encore illégale dans certains pays et les indicateurs prenant en compte les préférences sexuelles doivent être traités avec le plus grand soin. Pour que ces mesures soient pertinentes, les employés, les clients et les fournisseurs doivent bénéficier de la sécurité et de l'anonymat (Menzies, F., 2019).

- C. Les indicateurs doivent être spécifiquement conçus pour donner des résultats précis pour l'entreprise concernée : le contexte local, le profil de la main-d'œuvre et les dirigeants de l'entreprise. Les indicateurs de diversité doivent être ciblés pour mesurer les besoins spécifiques de chaque organisation (culturels, politiques, juridiques, historiques) afin de concevoir des solutions appropriées. Par exemple, la mesure de l'égalité entre les hommes et les femmes est une préoccupation mondiale, mais tous les secteurs d'activité et toutes les régions du monde ne sont pas concernés de la même manière (Menzies, F., 2018).

Unité 4 : Activité d'étude de cas

Évaluer avec succès le D&I au travail

Microsoft, un géant de l'informatique, est à l'avant-garde de l'inclusion et de la diversification et a adopté un certain nombre de stratégies pour atteindre un indice D&I de 88 % dans le cadre d'un programme intitulé "écouter, apprendre et répondre". Afin de pouvoir évaluer ses efforts continus, Microsoft a mis en place un certain nombre d'outils d'évaluation :

- une enquête annuelle sur l'engagement des employés pour évaluer l'inclusion
- initiative d'auto-identification pour identifier la diversité

Outre ce qui précède, Microsoft a mis en place un certain nombre d'autres initiatives afin d'évaluer de manière plus complète le D&I, notamment :

- une écoute efficace des sentiments des employés
- une courte enquête envoyée chaque jour à un échantillon aléatoire de salariés
- un processus d'admission personnalisé appelé AskHR questions
- les groupes de ressources pour les employés,
- Données de Microsoft 365 Workplace Analytics
- de nombreuses autres boucles de retour d'information formelles et informelles

Ces mesures permettent à Microsoft d'adapter les initiatives et ses stratégies en conséquence afin d'adapter la ligne de conduite. En outre, elles permettent à Microsoft de comprendre que l'écoute, l'apprentissage et la réaction n'ont jamais été aussi importants lorsqu'il s'agit de faire avancer le travail en matière de D&I.

Cette étude de cas est tirée de : Microsoft (2020). [*Rapport mondial sur la diversité et l'inclusion 2020*](#).

Questions de suivi ou de débriefing

4. Dans quelle mesure pensez-vous que Microsoft a réussi à évaluer son score en matière de D&I au travail ?
5. Pourquoi pensez-vous qu'il est important pour Microsoft d'inclure dans son enquête

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

annuelle sur la diversité et l'inclusion des questions relatives à des facteurs tels que l'authenticité, l'appartenance et la croyance en l'engagement de Microsoft en faveur de la diversité ?

6. Pourriez-vous envisager d'autres mesures d'évaluation que Microsoft devrait mettre en œuvre pour aller plus loin et devenir une entreprise plus inclusive et diversifiée ?

Unité 5 : Chapitre théorique :

Étapes à suivre pour établir des mesures significatives en matière de D&I

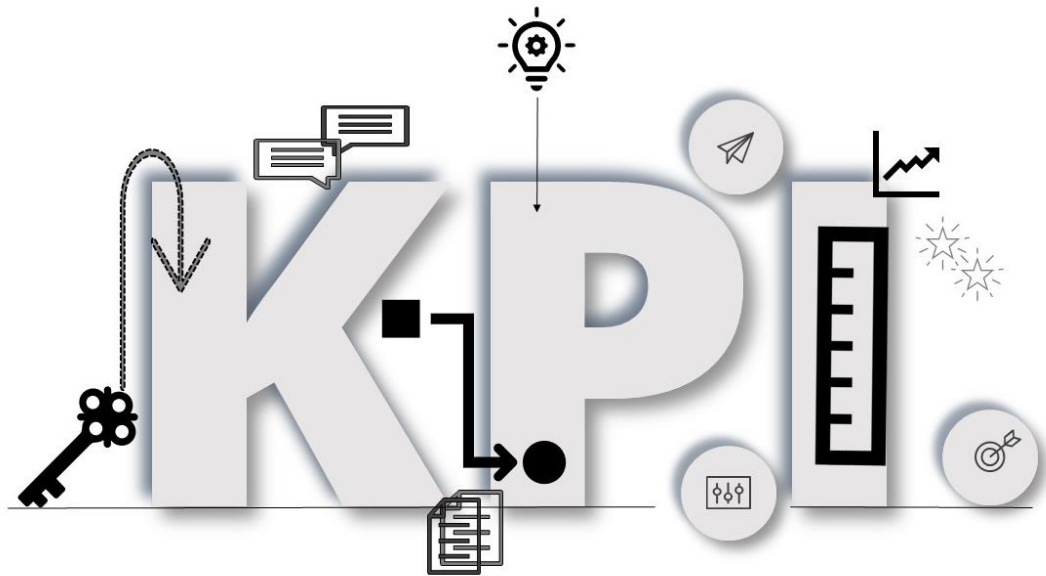
Introduction

Bien que la diversité soit plus facile à évaluer car, dans la plupart des cas, elle est plus évidente, ce qui permet d'obtenir d'excellents résultats en équipe, c'est un lieu de travail qui favorise la diversité et l'inclusion. La diversité en soi, sans un leadership inclusif et d'excellentes compétences en matière de communication, peut entraîner des barrières culturelles, des niveaux de valeur différents, un faible engagement de l'équipe et une rotation du personnel. La diversité peut être une représentation passive de différents groupes, tandis que l'inclusion signifie l'intégration active de tous les individus dans les processus de travail de l'organisation et les résultats (Menzies, F., 2019 ; Sherbin, L. & Ripa, R., 2017).

Quels sont les meilleurs indicateurs pour chaque entreprise ?

Aucune mesure unique n'a été choisie comme indice des meilleures pratiques ou comme étalon-or, et un besoin de normalisation des termes mesurés et des outils est imminent (Maturio et al., 2019 ; Sweigart, L., 2020). Il convient de prendre en considération ce qu'est une mesure significative pour l'organisation concernée. Par exemple, l'idéologie politique peut être une question qui doit être abordée, tandis que dans une autre, il s'agit de la diversification des genres ou de l'orientation sexuelle. Chaque entreprise est implantée dans une région unique, dans un écosystème différent, avec des groupes cibles, des fournisseurs et des parties prenantes différents. Ce qu'il est logique de mesurer pour une entreprise n'est pas nécessairement un problème pour d'autres entreprises. C'est la raison pour laquelle les entreprises au sein de leur écosystème ont développé des indices sur mesure pour évaluer leurs propres mesures et performances et qu'un certain nombre de sociétés de conseil ont créé leurs propres outils d'évaluation (Fleischmann, A., 2021 ; Microsoft, 2021).

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH



Quelle métrique utiliser ?

Un moyen utile de décider quel outil d'évaluation utiliser est en fonction du produit final de l'évaluation et à travers tous les aspects de l'entreprise, de l'embauche au travail, à la rétention et aux métriques d'identification de la sortie. Les types de mesures peuvent être divisés en trois catégories (Menzies, F., 2018) :

1. Mesures de diagnostic.

Cet ensemble de mesures aide l'entreprise à identifier les domaines problématiques et à mesurer ses progrès dans ce domaine.

Elles peuvent être les suivantes :

- A. Représentation : Comment chaque groupe est-il représenté au sein de la main-d'œuvre dans les différents services, sur le marché et selon les critères de l'industrie, diversifié par des facteurs tels que l'âge, le sexe, la race, l'état civil, etc.
- B. Rétention : Comparer la durée moyenne de la vie professionnelle des employés de l'entreprise au sein des groupes et entre l'entreprise et la main-d'œuvre en général.
- C. Recrutement : Mesures permettant de comparer le nombre de candidats issus de différents groupes qui postulent à de nouveaux postes par rapport au vivier de main-d'œuvre ou à la représentation du marché du travail.
- D. Sélection : Une mesure permettant de suivre les nominations effectives de candidats appartenant à des groupes surveillés sélectionnés par rapport à des non-membres d'un groupe surveillé.
- E. Promotion : Évaluation des promotions des salariés du groupe contrôlé vers d'autres salariés
- F. Développement : Suivi des possibilités de développement des employés, telles que la formation, le coaching, les mutations latérales, etc. des individus au sein des groupes
- G. Rémunération et avantages : suivi des revenus financiers et non financiers des individus au sein et en dehors des groupes contrôlés.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- H. Engagement des employés : Évaluer l'engagement global des employés dans leur rôle au sein du département et à travers les points de prise de décision. Il s'agit de l'indicateur le plus important pour évaluer l'inclusion et la diversité, et les questionnaires d'auto-évaluation sont la méthode d'évaluation la plus courante.
- I. Groupes de discussion avec les employés : Organiser des groupes de discussion pour évaluer une variété de facteurs D&I ainsi que d'autres aspects de la vie professionnelle.
- J. Entretiens de sortie : L'entretien qui précède le départ d'un employé peut contribuer à mettre en lumière un certain nombre de facteurs de D&I sur le lieu de travail.
- K. Marque employeur : Une mesure évaluant la façon dont la marque est perçue par les employés potentiels au sein de différents groupes.
- L. Grievs et procès : Mesures de suivi des grievs dans les différents groupes d'identité
- M. Diversité, expérience et fidélité des clients : Quel est le véritable groupe cible de la marque et quel est le degré de fidélité des clients à la marque, quel que soit leur groupe d'appartenance ?
- N. Diversité des fournisseurs : Quelle est la diversité des fournisseurs de l'organisation parmi les différents groupes ?

2. Mesures de suivi des progrès

Ces paramètres sont utiles pour vérifier si les efforts sont couronnés de succès et si les objectifs sont atteints. Les indicateurs de diagnostic peuvent servir d'évaluation de base de la situation initiale et d'autres indicateurs, tels que les prix de la diversité, les taux de participation aux programmes de coaching dans les différents groupes, etc. peuvent vérifier les progrès réalisés.

3. Mesures basées sur le retour sur investissement

Cet ensemble de mesures est basé sur le retour sur investissement (ROI) et constitue un indicateur utile pour vérifier le rapport coût-bénéfice de toute action conçue pour les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces mesures peuvent inclure la pénétration du marché, la rétention des employés, les mesures de productivité, etc., en fonction de l'orientation des efforts de D&I de l'entreprise

Unité 6 : Activité étape par étape (vidéo explicative)

Voir la vidéo et le PPT "A2_M2.L1.A1_OPENWORK_PI4SD_EN".

Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires (ajouter une brève description de la ressource)

- [Principales méthodes utilisées par les entreprises pour mesurer leurs progrès en matière de diversité et d'inclusion](#)

Alors que les entreprises continuent d'élever et de prioriser leurs efforts en matière de diversité et d'inclusion, elles ont de plus en plus cherché des moyens d'utiliser les données à la fois comme un compteur et un moteur, un outil permettant de suivre les améliorations et de les stimuler.

- [Auto-évaluation de la diversité et de l'inclusion](#)

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Un outil qui peut s'avérer utile dans vos efforts pour créer une culture de D&I performante

Unité 8 : Références

- Anderson, B. (2020). [*Top Ways Companies Are Measuring Their Diversity and Inclusion Progress \(Principales méthodes utilisées par les entreprises pour mesurer leurs progrès en matière de diversité et d'inclusion\)*](#). [en ligne] Consulté le 12 juin 2022
- Ely, R. et Thomas, D.A. (2020). [*Prendre au sérieux la diversité : Enough Already with the Business Case*](#). [en ligne] Consulté le 12 juin 2022
- Commission européenne (2020). [*Une Union de l'égalité : Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2020-2025*](#). [en ligne] Accédé le 12 juin 2022
- Commission européenne (2020). [*Stratégie européenne en faveur des personnes handicapées*](#). [en ligne] Accédé le 12 juin 2022
- Commission européenne (2020). [*Stratégie pour l'égalité des personnes LGBTIQ 2020-2025*](#). [en ligne] Accédé le 12 juin 2022
- Fleischmann A. (2021). [*Inclusive Future Part 1 : State of the art : Définir et mesurer l'inclusion et le leadership inclusif*](#). [en ligne] Consulté le 12 juin 2022
- Hayton, E. (n.d.). [*Diversity and Inclusion Metrics : What and How to Measure*](#). Consulté le 12 juin 2022
- Maltese, A. (2020). [*Questions d'enquête sur la diversité et l'inclusion pour améliorer la D&I au travail*](#). [en ligne] Consulté le 12 juin 2022
- Maturo, F., Migliori, S. et Palone, F. (2019). [*Mesurer et surveiller la diversité dans les organisations à travers des instruments fonctionnels avec une application à la diversité de la main-d'œuvre ethnique des agences fédérales américaines*](#). Théorie computationnelle et mathématique des organisations
- Menzies, F. (2019). [*Comprendre l'inclusion : qu'est-ce qui doit changer pour que les individus apportent leur entièreté au travail ?*](#) [en ligne] Accédé le 12 juin 2022
- Menzies, F. (2018). Des [*mesures significatives pour la diversité et l'inclusion*](#). [en ligne] Consulté le 12 juin 2022
- Microsoft (2020). [*Rapport mondial sur la diversité et l'inclusion 2020*](#). [en ligne] Consulté le 12 juin 2022
- Romansky, L., Garrod, M., Brown, K. et Deo, K. (2021). [*Harvard Business Review : How to Measure Inclusion in the Workplace*](#). [en ligne] Consulté le 12 juin 2022
- Sherbin, L. et Ripa, R. (2017). La [*diversité ne tient pas sans l'inclusion*](#). [en ligne] Consulté le 12 juin 2022
- Sweigart, L. (2020). [*Vers un étalon-or pour la mesure de la maturité de la diversité et de l'inclusion \(D&I\) : A Narrative Literature Review \(NLR\) and Insights for Future Research*](#). [en ligne] Consulté le 22 juin 2022

Leçon 2

Recrutement pour la diversité et l'inclusion

Unité 1 : Introduction

Une stratégie de D&I réussie dans une entreprise doit intégrer tous les secteurs de l'entreprise, des mesures de base à l'embauche de nouveaux membres du personnel, afin de former des

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

équipes diversifiées qui travaillent bien ensemble. L'acquisition de nouveaux talents et la réduction de la mobilité semblent être un défi pour la plupart des entreprises et l'embauche pour la diversité et l'inclusion peut s'avérer utile pour attirer les meilleurs talents (Mann, 2020).

Unité 2 : Question d'étude de cas

Question

Une entreprise de vêtements dont le groupe cible est la génération Z fait l'objet de critiques parce que son personnel ne respecte pas les principes de D&I. Elle souhaite améliorer son statut et recruter de nouveaux talents.

- Comment peuvent-ils s'assurer qu'à travers leur processus de recrutement, ils améliorent leurs équipes tout en améliorant leurs indicateurs de D&I ?
- Comment pouvez-vous vous assurer que les nouveaux employés se sentent intégrés et que votre équipe est diversifiée ?

Modèle de réponse

Les étapes nécessaires sont les suivantes :

- Évaluer les mesures et les objectifs de base de la maturité en matière de D&I
- Créer un profil de rôle conforme aux principes de D&I
- Créer une spécification de rôle
- Veillez à la diversité de vos candidats
- Créer un processus de sélection qui respecte les principes de D&I
- Réévaluez vos indicateurs de D&I
- Veiller à ce que les efforts, les formations et les stratégies en cours soient conformes aux stratégies de D&I des entreprises et à ce que tous les départements travaillent en tant qu'agents du changement.

Unité 3 : Chapitre théorique :

Appliquer les principes de D&I dans le processus de recrutement

Introduction

Le processus de recrutement est l'une des étapes les plus importantes pour améliorer le profil D&I d'une entreprise, car l'intégration de nouveaux membres du personnel peut créer des environnements plus diversifiés et améliorer les indicateurs d'inclusion. Parallèlement, les équipes de RH doivent s'assurer qu'elles recrutent la personne la mieux adaptée au poste, tout en gardant à l'esprit les compétences nécessaires, tant physiques que morales, que le candidat peut apporter à l'entreprise et à la dynamique de l'équipe existante.

L'objectif du recrutement et de la sélection devrait être de maintenir à un faible coût le nombre et la qualité des employés nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise en matière de ressources humaines (Armstrong, M., 2006). Cet objectif doit être aligné sur les stratégies de D&I de l'entreprise et sur le cadre juridique afin de garantir l'égalité des chances à toutes

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

les personnes interrogées. Les entreprises qui offrent de bons indicateurs de D&I peuvent réduire le risque de rotation de la main-d'œuvre (Atcheson, S., 2021). Un certain nombre d'entreprises se sont déjà engagées à améliorer les pratiques d'embauche en matière de diversité au cours des dernières années et leur nombre ne cesse d'augmenter (Cox, G. & Lancefield, D., 2021).

Méthodes pour améliorer la D&I dans le processus d'embauche

La meilleure façon d'améliorer le processus d'embauche et d'acquérir des personnes talentueuses qui sont diversifiées et peuvent être incluses est de réduire les préjugés tout au long des trois étapes de la procédure de recrutement.

Profil de rôle

Il décrit des informations telles que le salaire, les horaires de travail et des spécifications telles que les déplacements, les besoins de formation et les perspectives de carrière (Zervaki, D., 2021). Il faut veiller à ce que le profil de rôle du poste n'exclue pas un certain nombre de personnes et être plus souple dans les spécifications du poste pour permettre à un plus grand nombre de candidats de postuler, par exemple en incluant un environnement de travail hybride (Microsoft, 2021). La formation linguistique et les solutions d'IA ou la formation interculturelle des professionnels des ressources humaines peuvent être utiles pour fournir davantage de descriptions de rôles D&I (Minkie, R., 2021).

Spécification de la personne

Il s'agit de décrire les compétences physiques et morales, les traits de caractère, l'expérience professionnelle et les aptitudes techniques des employés. Là encore, il convient de faire preuve d'ouverture et de rechercher un vivier diversifié de candidats lors de l'élaboration du cahier des charges. La nouvelle ère de l'accès numérique au travail peut signifier amener le travail au talent, au lieu d'amener le talent au travail, et un accès plus large aux équipes interculturelles, apportant plus de diversité que jamais à la table (Minkie, R., 2021). Les cahiers des charges doivent également inclure des mesures telles que les performances afin d'éviter d'embaucher des managers sur la base de recommandations et non de leurs compétences et de leur expertise réelles (Cox, G. & Lancefield, D., 2021).

Réserve de candidats

Le recrutement peut se faire à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Les deux méthodes ont leurs avantages et leurs inconvénients, mais le recrutement à l'extérieur peut améliorer les indicateurs de D&I, tandis que le recrutement à l'intérieur de l'entreprise peut perpétuer une faible diversification, étant donné qu'un recrutement basé sur des références peut perpétuer un biais culturel. Les recommandations provenant d'un seul groupe ethnique peuvent signifier l'embauche d'un certain groupe ethnique (Stahl, A., 2020). Un facteur important susceptible d'induire des préjugés et d'attirer un groupe uniforme de candidats est l'endroit où l'offre d'emploi peut être publiée et le degré d'inclusivité du langage utilisé ; il convient donc d'être attentif et de publier des offres d'emploi plus diversifiées (Minkie, A., 2021 ; Taylor, T.C., n.d.). Des technologies telles que les logiciels de sélection de candidats basés sur l'IA qui créent le vivier de candidats ont été créées, ainsi que des logiciels qui masquent le sexe, le nom et d'autres informations du candidat afin de réduire les préjugés culturels inconscients et autres (Stahl, A., 2020). L'affichage des offres d'emploi avec uniquement des données spécifiques à l'emploi dans le processus de recrutement peut également améliorer les préjugés inconscients (Kapriano, K., 2021). Enfin, un bassin de

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

candidats non diversifié peut signifier un processus d'embauche non diversifié et il peut être nécessaire de reconsidérer toutes les pratiques (Forbes Coaching Council, 2021).



Photo par [Christina @ wocintechchat.com](https://www.wocintechchat.com)

Pendant la procédure d'embauche

Certaines entreprises ont acquis des talents sans CV ou même sur la base de simulations d'emploi afin de voir le talent du candidat sur le terrain. Il existe d'autres solutions, comme les entreprises qui proposent des services de mise en relation de talents négligés issus de milieux sous-représentés (Kerpen, D., n.b.). Une équipe d'acquisition de talents non diversifiée peut également provoquer des préjugés inconscients dans le processus (Maurer, R., 2020).

Considérations

Recruter le meilleur candidat peut être un art délicat en soi :

- ➔ La grande démission s'est traduite par une immense mobilité et un besoin constant d'embaucher de nouveaux candidats, avec un vivier de candidats qualifiés de plus en plus réduit (Maskiel, L., 2021). Les candidats sous-représentés sont donc encore plus recherchés par un grand nombre d'entreprises (Woods, A., 2021).
- ➔ Les nouveaux candidats risquent d'être sous-qualifiés en termes de compétences non techniques et il existe un écart évident entre les compétences non techniques et les compétences techniques (Tyler, 2020). Il peut s'avérer nécessaire d'améliorer les compétences du groupe de travail existant (Hughes, O., 2022) et un certain nombre de grandes entreprises ont déjà entrepris ces efforts
- ➔ De nouveaux domaines d'expertise à la suite de la pandémie se sont avérés très demandés et les candidats sont rares, comme dans les domaines technologiques (Microsoft, 2021).
- ➔ De nombreuses entreprises ont même détérioré leurs indices D&I en raison de la grande démission, qu'il s'agisse de conditions de travail difficiles ou d'un manque d'inclusion dans l'environnement de l'entreprise (Mann, K., 2020).

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- L'image de marque d'une entreprise et la façon dont elle est perçue par les futurs employés sont améliorées lorsque l'entreprise a fait preuve de bonnes pratiques en matière de D&I et qu'elle peut attirer un groupe de candidats plus diversifié (Man, J., 2021).

Par ailleurs, le processus d'embauche n'est qu'une partie de l'équation, alors que faire en sorte que l'employé se sente inclus, écouté et respecté dans l'équipe est un effort continu dans tous les services et entre les services, et constitue un objectif permanent. Une formation continue interculturelle, une initiative de leadership et un engagement continu en faveur des efforts de D&I sont nécessaires.

Unité 4 : Activité d'étude de cas

Utiliser une approche d'embauche basée sur les compétences dans le cadre d'une stratégie DEI

En s'efforçant de créer un espace équitable d'opportunités, Steelcase vise à attirer et à retenir les meilleurs talents d'origines diverses à tous les niveaux de l'organisation. Steelcase, l'un des leaders mondiaux de l'industrie du mobilier de bureau, a entrepris de mettre en œuvre une stratégie de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI), reconnaissant que la constitution d'une main-d'œuvre diversifiée implique d'aller au-delà des pratiques d'embauche traditionnelles (Fondation W.K. Kellogg, 2022).

En élaborant cette stratégie, Steelcase s'est fixé des objectifs qui donnent la priorité à l'embauche fondée sur les compétences et élargissent le vivier de talents à partir duquel il est possible d'embaucher.

Pour ce faire, Steelcase a pris les mesures suivantes :

- Création d'un système d'analyse approfondie des données relatives aux pratiques d'embauche et écoute des employés afin de comprendre la situation actuelle et d'identifier les opportunités.
- Recherche des meilleures pratiques en matière d'embauche fondée sur les compétences
- Création de postes au sein des RH pour les personnes spécialisées dans le développement de nouveaux viviers et de sources de talents diversifiés.
- Suppression des barrières à l'entrée, telles que l'expérience dans le secteur, dans la mesure du possible
- Révision des offres d'emploi afin d'éliminer les propos tendancieux
- L'accent n'est plus mis sur le "CV et le pedigree", mais sur les aptitudes et les compétences, dans le cadre d'une approche fondée sur des données probantes.
- Élaboration d'un guide sur les pratiques d'embauche diversifiées à l'intention des responsables de l'embauche et des recruteurs.

Steelcase a donc élaboré un programme de recrutement et d'embauche plus équitable afin de soutenir son objectif de diversification du lieu de travail. Ses pratiques d'embauche actualisées ont permis de recruter des travailleurs talentueux de toutes origines, car l'accent est mis sur les compétences, les aptitudes et les expériences des candidats plutôt que sur les critères

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

traditionnels tels que les résultats scolaires. L'entreprise a également commencé à se concentrer sur l'identification de talents diversifiés le plus tôt possible, ce qui a conduit à une classe de stagiaires plus diversifiée au cours de l'été 2022.

L'ensemble de ces efforts a permis de constituer une cohorte récente de nouvelles recrues comprenant 55 % de femmes (soit une augmentation de 2 % par rapport à l'année dernière) et 30 % de personnes issues de minorités raciales ou ethniques (données américaines uniquement).

Tout au long de son parcours, Steelcase a mis en évidence trois points essentiels qu'elle recommanderait à d'autres entreprises désireuses de mettre en œuvre une initiative similaire :

- Commencer modestement et apprendre rapidement
- Privilégier le progrès à la perfection
- Concevoir une approche systémique de la définition des objectifs, de la mesure et du suivi des progrès.

Cette étude de cas est issue de la : Fondation W.K. Kellogg (2022). [*Utilisation d'une approche d'embauche basée sur les compétences dans le cadre d'une stratégie d'IED. Étude de cas Steelcase*](#)

Questions de suivi ou de débriefing

1. Selon vous, quels sont les facteurs qui ont contribué à la mise en place d'un programme de recrutement et d'embauche plus équitable pour Steelcase ? Quelles considérations l'entreprise a-t-elle prises en compte pour que cette initiative soit un succès ?
2. Que peut faire Steelcase pour soutenir ces efforts ?
3. En lisant cette étude de cas, pouvez-vous imaginer suivre une stratégie similaire dans votre entreprise pour vous assurer que votre processus de recrutement sera conforme aux objectifs de diversité et d'inclusion ?

Unité 5 : Chapitre théorique :

Compétences et outils essentiels de l'intervieweur pour l'embauche de personnes D&I

Les recruteurs qui embauchent tout en adhérant aux efforts de l'entreprise en matière de D&I doivent faire preuve d'un certain nombre de compétences matérielles et immatérielles qui leur permettent d'occuper un tel poste (Davies, J., 2020). L'un des problèmes les plus importants auxquels sont confrontés les efforts de D&I des équipes de recrutement est celui des préjugés (Lamb, A., 2021). Qu'ils soient conscients ou inconscients, les préjugés sont un facteur atténuant dans le processus d'embauche. Certains biais peuvent être conscients, comme le biais de recommandation, et d'autres peuvent être inconscients, comme le biais de similarité : nous avons tendance à aimer instinctivement les personnes qui nous ressemblent plus que celles qui ne nous ressemblent pas (Poovathany, E.J., 2021). Un autre biais inconscient courant est le biais de confirmation, un biais bien documenté qui bloque les informations qui vont à l'encontre des croyances déjà acquises par la personne (Sans, N., 2019). D'autres

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

sources de préjugés inconscients sont certaines croyances culturelles ou personnelles limitatives, telles que les stéréotypes liés au genre, au handicap ou à l'orientation sexuelle.



<https://www.pexels.com/photo/man-in-black-suit-jacket-sitting-beside-woman-in-brown-long-sleeve-shirt-4344860/>

Les recruteurs doivent se former et se perfectionner dans les domaines suivants :

1. **Compétences en matière de diversité et d'inclusion.** Celles-ci peuvent être acquises par la formation continue, l'apprentissage et l'exposition à une variété de cultures et de milieux. Reconnaître ses propres préjugés est un premier pas vers leur amélioration. Assurez-vous que les recruteurs ont été soumis à des environnements de travail diversifiés et qu'ils peuvent facilement reconnaître les compétences et les talents de tous les candidats.
2. **Compétences relationnelles.** L'amélioration des rapports et de la communication crée de meilleures conditions d'entretien, peut aider le recruteur à voir plus clairement les traits et les caractéristiques nécessaires pour le poste et crée une meilleure expérience pour la personne interrogée (Davies, J., 2020).
3. **Compétences en matière de réseautage et de vente.** Ces compétences permettent aux recruteurs d'élargir le vivier de candidats et d'attirer des talents provenant de sources plus diverses
4. **Pensée critique/jugement clair.** Un recruteur capable de lire le langage corporel, de lire entre les lignes, de poser les bonnes questions et d'évaluer l'éligibilité du candidat au poste ainsi que son positionnement au sein de la dynamique de l'équipe existante.
5. **Gestion du temps.** D'excellentes compétences en matière de gestion du temps sont nécessaires pour assurer une efficacité maximale dans la sélection et le professionnalisme des candidats.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

6. **Axé sur les données.** Le recruteur doit être capable de penser rationnellement, de faire taire ses préjugés internes, d'examiner les candidats sur la base de leurs caractéristiques propres au poste et de s'appuyer sur des preuves plutôt que sur des intuitions.
7. **Connaître les technologies de l'information.** Être capable de travailler avec les nouvelles technologies qui permettent de réduire les biais dans le processus de sélection et de candidature.
8. **Compétences en matière d'écoute active.** Le recruteur doit être capable de se concentrer, de laisser les candidats s'exprimer et d'assurer le bon déroulement de la conversation, ce qui lui permettra de discerner les détails spécifiques nécessaires à l'emploi.
9. **Mettre l'accent sur les compétences plutôt que sur l'expérience.** L'aptitude à la formation est l'un des principaux atouts que doivent posséder les nouveaux employés, au même titre que les compétences non techniques (Rockwood, S., 2021) et, étant donné qu'il n'existe pas encore de norme d'excellence pour évaluer ces caractéristiques, les recruteurs doivent être en mesure d'évaluer ces compétences.

Un outil utile pourrait être l'utilisation d'un script d'entretien standardisé et de fiches de notation, afin d'évaluer tous les candidats sur les mêmes caractéristiques spécifiques au poste (Taylor, TC., n.d.).

Une équipe de recrutement composée de recruteurs d'origines, d'âges et de sexes différents a plus de chances de recruter des personnes diverses (Cox, G. & Lancefield, D., 2021 ; Sans, N., 2019), car elle comprend mieux les stéréotypes et les évite activement. Une équipe de recrutement encore plus performante pourrait être composée de personnes ayant des antécédents différents, dans plusieurs départements, afin de pouvoir évaluer de manière sélective les caractéristiques nécessaires.

Unité 6 : Activité

Voir la vidéo et le PPT "A2_M2.L2.A2_OPENWORK_PI4SD_EN".

Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires

- [Guide des ressources pour l'embauche inclusive](#)
Le guide des ressources pour le recrutement inclusif (IHRG), élaboré par l'équipe "Acquisition des talents et diversité" (TAD) en partenariat avec des membres de la communauté du recrutement et le Bureau pour l'équité, la diversité, l'inclusion et l'appartenance (OEDIB), fournit aux recruteurs et aux responsables du recrutement des ressources et des outils pour aider à atténuer les préjugés dans nos pratiques de recrutement et à créer une main-d'œuvre plus diverse et plus inclusive.
- [Embauche de la diversité : 6 étapes pour embaucher des candidats plus diversifiés](#)
Un guide pratique en 6 étapes pour attirer des candidats issus de la diversité et vous aider à atteindre vos objectifs en matière d'embauche de personnes issues de la diversité.
- [12 façons d'améliorer votre stratégie de recrutement axée sur la diversité](#)

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Dans cet article, nous allons examiner comment vous pouvez faire évoluer vos propres stratégies en matière de diversité.

Unité 8 : Références

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice (Manuel des pratiques de gestion des ressources humaines)*. 10e édition. Royaume-Uni, Kogan Page Publishing
- Atcheson, S. (2021). [Diversity And Inclusion Are The Differentiators You Need To Beat The Great Resignation \(La diversité et l'inclusion sont les facteurs de différenciation dont vous avez besoin pour vaincre la grande démission\)](#). [en ligne] Consulté le 21 juin 2022
- Cox, G. et Lancefield, D. (2021). [5 stratégies pour intégrer la D&I dans votre organisation](#). [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Davies, J. (2020). [7 Top Recruitment Skills Every Recruiter Must Have to Attract Diversity](#). [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Conseil des entraîneurs de Forbes. (2021). [Neuf façons d'ajuster les pratiques d'embauche pour un lieu de travail plus inclusif](#). [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Hughes, O. (2022). [La grande démission continue. Il existe une solution évidente, mais de nombreux patrons ne sont pas intéressés](#). [en ligne] Consulté le 21 juin 2022
- Son, S. (2022). [How To Standardize Your Interview Questions to Reduce Unconscious Bias in Hiring](#) [en ligne] Consulté le 12 novembre 2022.
- Karpino, K. (2021). [Comment l'IA peut éliminer les préjugés du processus d'embauche et promouvoir la diversité et l'inclusion](#). [en ligne] Consulté le 21 juin 2022
- Équipe éditoriale d'Indeed (2022). [Rubriques d'entretien : Definition, Templates and Examples](#) [en ligne] Consulté le 27 novembre 2022
- Kerpen, D. (s.d.). [3 Strategies to Combat the Great Resignation : Comment mieux embaucher et garder vos meilleurs éléments](#). [en ligne] Consulté le 21 juin 2022
- Lamb, A. (2021). [L'importance de la diversité et de l'inclusion dans le recrutement](#). [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Man, J. (2021). [Employer Branding with Diversity & Inclusion](#). [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Mann, K. (2021). [Préparez-vous à la grande démission : A Note To The Leaders](#). [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Maskiel, L. (2021). [The Great Resignation Down Under : Les Aussie commencent à changer d'emploi, selon les données de LinkedIn](#). [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Maurer, R. (2020). [Diversifier vos sources de recrutement pour améliorer le DE&I](#). [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Microsoft (2021). [La prochaine grande perturbation est le travail hybride - sommes-nous prêts ?](#) [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Minkie, A. (2021). [The Great Resignation and D&I : What it Means for Your Business \(La grande démission et la D&I : ce que cela signifie pour votre entreprise\)](#). [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Poovathany, E.J. (2021). [Similarity bias](#). [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- ReWork (n.d.) Guide : [Use structured interviewing](#) [en ligne] Consulté le 17 octobre 2022
- Rockwood, S. (2021). [The Hard Facts About Soft Skills : Pourquoi vous devriez apprendre à vos employés à être plus résilients, communicatifs et créatifs](#). [en ligne] Consulté le 23 juin 2022

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- Sans, N. (2019). [*10 stratégies de recruteurs pour améliorer la diversité et l'inclusion dans l'embauche.*](#) [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Stahl, A. (2020). [*10 mesures que les entreprises peuvent prendre pour améliorer la diversité et l'inclusion dans la main-d'œuvre.*](#) [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Taylor, T.C. (n.d.). [*12 Inclusive Hiring Practices Your Organization Should Implement.*](#) [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Tyler, K. (2020). [*Upkill or Fade Away : La formation des employés à des emplois en demande et difficiles à pourvoir les aide à gravir les échelons de la carrière et réduit la pénurie de candidats possédant des compétences numériques essentielles.*](#) [en ligne] Consulté le 23 juin 2022
- Fondation W.K. Kellogg (2022). [*Utilisation d'une approche d'embauche basée sur les compétences dans le cadre d'une stratégie d'IED. Steelcase Case Study*](#) [en ligne] Consulté le 27 novembre 2022
- Woods, A. (2021). [*La grande démission ne doit pas menacer vos efforts de DE&I.*](#) [en ligne] Consulté le 21 juin 2022

Leçon 3

Créer des interventions de coaching efficaces qui favorisent le D&I au travail

Unité 1 : Introduction

La diversité, l'équité et l'inclusion sont souvent considérées comme des mots à la mode ou, pour certains employés, comme la formation annuelle sur le harcèlement qu'ils suivent chaque année pour se mettre en conformité. De nombreuses organisations ressentent la pression des employés, des clients, des investisseurs et des fournisseurs pour qu'elles se concentrent sur l'IED. L'impératif moral d'accroître l'équité, la diversité et l'inclusion de la main-d'œuvre est donc clair. Toutefois, on ne sait pas exactement quelles stratégies et pratiques constituent les meilleures interventions pour accroître la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail. L'une des réponses est d'investir dans une culture de coaching et de l'entretenir. Le coaching en matière d'IED peut rendre l'impératif de l'IED personnel et réalisable. Des coachs expérimentés et crédibles peuvent guider l'exploration, la prise de conscience et la planification de l'action pour créer une culture D&I qui fasse une différence substantielle (Frodsham, 2020).

Unité 2 : Question d'étude de cas

Question

Ces dernières années, le débat sur les différences entre le coaching et la formation a été particulièrement important, car le coaching semble avoir été utilisé comme synonyme de la formation dans le monde entier. Certains suggèrent que la raison de cette mode est liée à un changement de perception. La formation est souvent perçue comme une transmission hiérarchique d'informations et évoque donc des connotations négatives qui ne correspondent pas au désir des organisations d'être perçues comme tournées vers l'avenir en adoptant le

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

coaching (par opposition à la formation) comme moteur de changement. En conséquence, de nombreux formateurs en entreprise se sont rebaptisés "facilitateurs" ou "coachs" afin de répondre à la demande du marché. En outre, certains professionnels des ressources humaines peuvent eux-mêmes être confus au sujet du coaching en tant que formation individuelle pouvant servir de remplacement à la formation.

- Comment définiriez-vous la formation et le coaching ?

Modèle de réponse

- La formation est le partage de connaissances, l'enseignement de compétences, l'encouragement au changement d'attitude et de comportement, par un formateur. L'approche peut être soit facilitative (discussions, activités de groupe...), soit présentationnelle (diapositives, exposés, recommandations...) (Warshawski, n.d.).
- Le coaching consiste à aider une autre personne à progresser sur un sujet de son choix, en écoutant, en posant des questions et en remettant en cause de manière respectueuse. L'aider à tirer ses propres conclusions et à franchir les étapes suivantes (Warshawski, n.d.).
- Le coaching est défini comme la libération du potentiel d'une personne afin de maximiser ses propres performances. Il s'agit de l'aider à apprendre plutôt que de lui enseigner (Whitmore, 2002).
- Le coaching est un processus qui permet l'apprentissage et le développement et donc l'amélioration des performances" (Parsloe, 1999).

Unité 3 : Chapitre théorique :

Le rôle du coaching dans la promotion des efforts de diversité et d'inclusion d'une organisation

Introduction

Des études montrent que les organisations dont les équipes de direction présentent une plus grande diversité sexuelle, ethnique et culturelle obtiennent de meilleurs résultats que leurs homologues en termes de rentabilité. Mais il y a un éléphant dans la pièce lorsqu'il s'agit de développer et d'adopter une culture de performance en matière de diversité et d'inclusion. De nombreuses organisations abordent cette question en organisant des programmes de formation à la diversité et des séminaires de sensibilisation, ainsi que des procédures de ressources humaines visant à garantir une diversité et une équité absolues sur le lieu de travail pour tous. Le véritable défi consiste toutefois à modifier des comportements profondément ancrés au sein de la main-d'œuvre, où les vieilles habitudes et hypothèses créent souvent des préjugés inconscients qui peuvent réduire l'engagement total et véritable en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Une méta-analyse de 2019 portant sur près de 500 études sur les préjugés implicites a révélé que les tentatives de correction des préjugés sous-jacents aboutissent rarement à des changements de comportement à long terme. Si les dirigeants qui participent à des séances de formation sur les préjugés implicites repartent avec une meilleure compréhension de l'existence des préjugés, ils n'ont souvent pas les outils nécessaires pour prendre des mesures correctives durables. En l'absence d'actions concrètes, les dirigeants reviennent au statu quo (Forscher et al, 2019).

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Si la responsabilité d'embrasser la diversité et l'inclusion nous incombe à tous, c'est aux dirigeants des organisations - à tous les niveaux - qu'il reviendra de donner le ton et l'exemple en la matière. Les RH peuvent établir des lignes directrices procédurales et des protocoles organisationnels, mais une culture organisationnelle inclusive vit à travers la manière dont les comportements sont mis en œuvre chaque jour sur le lieu de travail. Il s'agit là d'une responsabilité de leadership et de gestion.

Combiné à d'autres efforts de D&I, le coaching est une méthode puissante et efficace qui aide les dirigeants et les cadres à trouver leurs propres solutions au lieu de se voir imposer les mesures à prendre.

À l'ère de l'agilité, la compréhension de la manière d'encadrer dans une optique systémique plus large d'inclusion, d'appartenance et de diversité sera l'un des outils essentiels pour soutenir et avoir un impact positif - un atout crucial dans les complexités à plusieurs niveaux auxquelles les accompagnateurs, les organisations, les dirigeants et les équipes seront confrontés dans leur nouveau rôle élargi (Shah, 2022).

La Fédération internationale du coaching (ICF) définit le coaching comme un "partenariat avec les clients dans un processus de réflexion et de création qui les incite à maximiser leur potentiel personnel et professionnel".

Avec le coaching, le dirigeant/manager - ou toute personne coachée - fixe son propre programme et les résultats souhaités, et le coach professionnel assure la responsabilité à chaque étape du processus. Il permet d'encadrer la conversation différemment de la formation traditionnelle, parce qu'il est responsabilisant et axé sur le dirigeant. Les dirigeants/managers fixent leurs propres objectifs individuels en matière de D&I et apprennent à renforcer leurs capacités plutôt que leur dépendance lorsqu'il s'agit d'identifier leurs propres solutions aux défis



courants en matière de D&I et d'autres défis sur le lieu de travail (Collins, 2022).

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

<https://www.pexels.com/photo/woman-wearing-teal-dress-sitting-on-chair-talking-to-man-2422280/>

Les cinq valeurs fondamentales qui rendent le coaching D&I si précieux

Le coaching D&I peut servir les employés et les organisations de la manière suivante (Ibis Consulting Group, n.d.) :

1. Un espace sûr - sans jugement - pour explorer et découvrir :

Le coaching D&I peut fournir un espace sûr - sans jugement - pour que les individus explorent leurs propres préjugés et identifient des actions pour les surmonter.

2. Faire passer la formation D&I de l'apprentissage à l'action :

Un coach D&I peut apporter le soutien, le retour d'information et la responsabilité qui permettront aux employés et aux organisations de faire passer la formation D&I du stade de l'apprentissage à celui de la mise en œuvre effective.

3. Changement de paradigme/de mentalité :

Le coaching D&I peut soutenir un changement de paradigme et d'état d'esprit qui fait passer les questions de D&I d'un statut d'accessoire à celui d'impératif pour les résultats d'une organisation.

4. Assurer un suivi à tous les niveaux :

Le coaching D&I est un outil qui peut être utilisé avec des individus à tous les niveaux d'une organisation.

5. Soyez à l'aise avec l'inconfort :

Les questions de D&I ne sont pas souvent associées au confort et à la facilité, c'est pourquoi elles sont souvent ignorées. Les questions de D&I exigent des individus qu'ils soient prêts à explorer des domaines qui ne leur sont pas familiers, qu'ils soient prêts à se sentir mal à l'aise et qu'ils soient prêts à faire des erreurs. Les coachs en D&I peuvent aider les individus à reconnaître leurs préoccupations, à répondre à leur malaise et à encourager l'action de toute façon.

Le coaching ne doit voir que le potentiel, le talent et les capacités des autres, il peut être impartial et a pour seul objectif d'aider les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes et à réaliser des performances exceptionnelles. Cela signifie que les conversations de coaching, lorsqu'elles sont bien menées, sont honnêtes et transparentes et n'ont d'autre but que d'aider quelqu'un à apprendre, à se développer et à être plus performant. Le coaching doit également aider les personnes à se sentir impliquées dans les décisions qui affectent leur travail, à se sentir soutenues et valorisées. En bref, le coaching permet aux gens de se sentir inclus, quels qu'ils soient et quel que soit leur travail (Coaching, 2021).

Le coaching, que les organisations performantes mettent à la disposition des cadres et des employés à tous les niveaux, peut renforcer les muscles nécessaires à la création de cultures d'entreprise inclusives et stimuler l'engagement de tous les employés (Collins, 2022).

Unité 4 : Activité

Voir la vidéo et le PPT "A2_M2.L3.A3_OPENWORK_PI4SD_EN".

Unité 5 : Chapitre théorique :

Compétences essentielles en matière de coaching pour les formateurs/professionnels en RH

Le coaching est l'un des outils essentiels pour soutenir et avoir un impact positif - un atout crucial dans les complexités à plusieurs niveaux auxquelles les organisations vont être confrontées dans leur nouveau rôle élargi. Un pool diversifié de coachs n'est pas seulement une bonne chose à avoir, c'est et sera une nécessité. Quelles que soient les théories psychologiques, les techniques et les cadres utilisés dans le cadre du coaching, le processus de coaching repose entièrement sur l'interaction interpersonnelle sous une forme ou une autre. En effet, "l'essence du coaching est de donner la priorité aux personnes" (Palmer et McDowall, 2010).

En fin de compte, tous les coachs doivent savoir comment coacher dans une optique plus large d'inclusion, d'appartenance, de diversité et d'équité. Sans ces outils, une occasion est manquée.

Maîtriser son cadre de coaching signifie avoir la curiosité, la présence, la sensibilité et l'empathie nécessaires pour qu'une personne coachée issue d'un milieu très différent puisse s'ouvrir et partager son expérience vécue.

Les RH et les formateurs d'adultes doivent être à la fois de bons coachs et de bons formateurs de coachs. Être un coach et être un formateur de coachs sont deux choses très différentes. Les deux requièrent un ensemble unique de compétences, et ce n'est pas parce qu'une personne est un coach réussi et compétent qu'elle sera nécessairement un formateur de coachs efficace, et vice versa.

Compétences de base en matière de coaching pour les formateurs/professionnels des RH/des adultes

Selon l'International Coach Federation (2019), les compétences de base en matière de coaching pour les RH, les formateurs d'adultes et d'autres professionnels sont les suivantes :

A. Poser les fondations



1. Démontrer une pratique éthique

Définition : Comprend et applique de manière cohérente l'éthique et les normes du coaching.

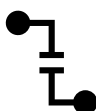
2. Incarner un état d'esprit de coach

Définition : Développe et maintient un état d'esprit ouvert, curieux, flexible et centré sur le client.

B. Co-créer la relation

3. Établir et maintenir des accords

Définition : Travaille en partenariat avec le client et les parties prenantes concernées pour établir des accords clairs sur la relation de coaching, le processus, les plans et les objectifs. Il établit des accords pour l'ensemble de l'engagement de coaching ainsi que pour chaque session de coaching.



A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

4. Cultiver la confiance et la sécurité

Définition : S'associe au client pour créer un environnement sûr et favorable qui permet au client de s'exprimer librement. Entretient une relation de respect et de confiance mutuels.

5. Maintien de la présence

Définition : Il est pleinement conscient et présent avec le client, et adopte un style ouvert, souple, ancré et confiant.

C. Communiquer efficacement

6. Écoute active



Définition : Se concentre sur ce que le client dit et ne dit pas afin de comprendre pleinement ce qui est communiqué dans le contexte des systèmes du client et de soutenir l'expression du client.

7. Sensibilisation

Définition : Facilite la compréhension et l'apprentissage du client en utilisant des outils et des techniques tels qu'un questionnement puissant, le silence, la métaphore ou l'analogie.

D. Faciliter l'apprentissage et les résultats



8. Faciliter la croissance de la clientèle

Définition : Partenaire du client pour transformer l'apprentissage et la compréhension en action. Favorise l'autonomie du client dans le processus de coaching.

Ainsi, au quotidien, les formateurs de RH/Adultes doivent utiliser leurs compétences en matière de coaching pour écouter, apprécier et inclure les autres afin d'encourager la diversité et l'équité sur le lieu de travail. Ils doivent interrompre les propos ou comportements préjudiciables ou tendancieux et encourager les voix plus discrètes et non représentées à s'exprimer. Ils doivent déléguer le travail de manière équitable et en tenant compte de la meilleure façon d'encourager les talents au sein de leur équipe tout en obtenant les résultats requis. Et par le biais du coaching, ils doivent donner un exemple fort des comportements que nous devons tous adopter pour encourager les talents, la diversité et l'inclusion à s'épanouir dans l'ensemble de l'organisation.

Unité 6 : Activité d'étude de cas

Un coaching infructueux. Le cas de Seema

Seema, une infirmière en chef talentueuse, émotionnellement forte et respectée, a amené à la séance de coaching un énorme dilemme auquel elle était confrontée. Elle adorait son travail dans un grand hôpital londonien, mais elle allait se marier dans quelques mois.

Son fiancé et la famille de celui-ci ont exercé des pressions subtiles pour qu'elle abandonne son emploi. Le travail posté et les horaires irréguliers n'étaient pas considérés comme convenables et acceptables pour une future belle-fille qui allait rejoindre leur système familial.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Pour Seema, abandonner sa carrière d'infirmière serait déchirant, mais elle estimait qu'il n'y avait pas d'autre choix. Alors que sa famille avait accepté sa décision de carrière, sa future belle-famille n'était pas d'un grand soutien.

Au cours de nombreuses séances, son coach, suivant un modèle de coaching basé sur un questionnement linéaire, a exploré des domaines tels que le futur moi, les croyances limitantes, les choix, l'objectif et les valeurs. Cependant, il est rapidement devenu très clair pour Seema que son coach n'était pas à la hauteur et ne comprenait pas la profondeur de son dilemme ou ce qu'elle ressentait lorsqu'elle était prise dans les différents systèmes culturels du travail et de la famille. Elle a également eu l'impression que le style de questionnement de son coach portait un jugement sur la culture d'origine de la famille de ses beaux-parents et manquait d'empathie. Dans l'ensemble, la séance s'est déroulée de manière satisfaisante à un niveau superficiel ; toutefois, Seema s'est sentie découragée et n'a pas été pleinement perçue ou entendue par son coach.

Le dilemme auquel Seema était confrontée ne se limitait pas à se conformer aux désirs de sa future famille. Il était profondément ancré dans son expérience d'immigrée de deuxième génération et dans les attentes liées à son futur rôle d'épouse du fils aîné dans le système familial ancestral. Ses parents avaient émigré du Sri Lanka au Royaume-Uni dans les années 1960 et avaient consenti de nombreux sacrifices pour lui offrir la meilleure vie qu'ils connaissaient. Elle était déchirée entre des loyautés conscientes et inconscientes envers de nombreux systèmes : ses ancêtres, sa famille, sa culture, son sexe et sa profession d'infirmière. Malgré son rêve de gravir les échelons de sa fonction, sa loyauté et son sens de l'objectif lié à sa carrière d'infirmière, à ce moment de sa vie, sa loyauté cachée et son sentiment d'appartenance - comme un champ magnétique - l'attiraient vers ce qu'elle devait faire pour appartenir à sa famille et à son système culturel d'origine.

Au cours des quelques mois de travail avec Seema, son coach n'avait pas vraiment compris son expérience vécue, son identité ou les nombreux systèmes auxquels elle appartenait. À l'insu de son coach, Seema a quitté l'expérience de coaching avec un sentiment de déception et d'incompréhension.

Cette étude de cas est tirée de : Shah, S. (2022). *Diversité, inclusion et appartenance dans le coaching : un guide pratique*. KoganPage

Questions de débriefing

Avant de répondre aux questions du débriefing, lisez attentivement le chapitre théorique intitulé "Compétences essentielles en matière de coaching pour les formateurs/professionnels en RH". En outre, visitez le site web de l'International Coaching Institute et apprenez-en davantage sur les compétences spécifiques qu'un coach doit posséder et qui sont présentées de manière analytique dans chacun des quatre domaines de compétences : [Compétences de base de l'ICF](#)

1. Pourquoi pensez-vous que ce coach n'a pas pu répondre aux besoins de Seema ?
2. Quelles sont les qualités et les caractéristiques qu'un coach doit posséder pour accompagner une personne dont le parcours et l'expérience de vie sont très différents des siens ?
3. Comment coacher efficacement une personne dont la culture, l'identité sexuelle, les croyances religieuses, la classe sociale, l'histoire ancestrale, la langue et le milieu familial sont très différents des vôtres ?

Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires

- [Les trois pièces et les quatre compétences des grands entraîneurs](#)

Les grands entraîneurs sont atypiques. Presque toujours, connaître un grand entraîneur, c'est connaître un personnage. Certains sont affables et faciles à faire rire ou à plaisanter, d'autres sont intenses et concentrés. Certains sont rigides dans leurs routines, d'autres s'adaptent à la volée et font confiance à leur instinct. Et pourtant, au milieu de ces différences, il y a quelques éléments fondamentaux qui font d'un grand entraîneur un grand entraîneur.

- [Huit compétences en matière de coaching que tout responsable des ressources humaines devrait maîtriser](#)

Les bons dirigeants sont de bons coachs. Les responsables des ressources humaines sont en première ligne pour guider, inspirer et encourager les personnes à être performantes et à changer. En coachant efficacement les personnes qui les entourent, ils changent la donne. Quelles sont donc les compétences en matière de coaching que tout responsable des ressources humaines devrait maîtriser ?

- [Comment développer un plan de coaching : 12 exemples et modèles](#)

Un plan de coaching est une stratégie proposée pour aider les clients à aller de l'endroit où ils se trouvent à l'endroit où ils veulent aller. Il jette les bases de la collaboration entre le coach et le client pour aider ce dernier à atteindre un objectif. L'avantage de l'utilisation d'un plan de coaching est que l'individu a une idée claire du chemin à parcourir pour atteindre son objectif.

Unité 8 : Références

- Coaching (2021). [Comment le coaching peut soutenir la diversité et l'inclusion organisationnelles](#). [en ligne] Consulté le 18 novembre 2022
- Collins, S. (2022). [Le rôle du coaching dans l'avancement des efforts de votre organisation en matière d'équité, de diversité et d'inclusion](#).
- Frodsham, J. (2020). *Coaching for sustained change : Leading diversity, equity, and inclusion initiatives*. Conseil des entraîneurs de Forbes, 3-4.
- Forscher, P. S., Lai, C. K., Axt, J., Ebersole, C. R., Herman, M., Devine, P. G., & Nosek, B. A. (2019). [Une méta-analyse des procédures visant à modifier les mesures implicites](#). [en ligne] Consulté le 6 octobre 2022
- Ibis Consulting Group (n.d.) [Why should your organization invest in Diversity and Inclusion focused coaching ?](#) [en ligne] Consulté le 12 octobre 2022
- International Coach Federation (2019). [Compétences de base de l'ICF](#). [en ligne] Consulté le 18 novembre 2022
- Palmer, S et McDowall, A (2010) *The Coaching Relationship, Putting People First*. Routledge, Londres
- Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor*. Londres : CIPD.
- Shah, S. (2022). *Diversité, inclusion et appartenance dans le coaching : un guide pratique*. KoganPage
- Warshawski, C. (n.d.) [Quelle est la différence entre le coaching et la formation ?](#) [en ligne] Consulté le 20 octobre 2022

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance : Growing People, Performance and Purpose* (3e éd.). Londres : Nicholas Brealey Publishing

Module 3

Compétences non techniques essentielles pour les équipes inclusives

Vidéo d'introduction au module

Bienvenue dans le module "Essential Soft Skills for Inclusive and Diverse Teams" qui a été conçu pour aider les formateurs en ressources humaines à former les managers, étape par étape, sur la manière de devenir des "servant leaders" qui communiquent activement et efficacement et sont des êtres humains émotionnellement compétents afin de soutenir et de promouvoir la diversité et l'inclusion (D&I) sur le lieu de travail de manière authentique et avec succès.

Une équipe performante, agile, inclusive et diversifiée ne peut être formée que par des managers capables de favoriser un environnement de travail propice, accueillant et équitable qui stimule le moral des employés, accroît la satisfaction des clients et génère des résultats positifs.

Les compétences nécessaires à un leadership et à une gestion efficaces vont bien au-delà des compétences traditionnelles telles que les diplômes et les certifications. En cette ère post-innovatrice, les compétences les plus recherchées sont davantage axées sur le leadership au service des autres, l'amélioration des compétences en matière de communication et une grande intelligence émotionnelle.

Le leadership au service des autres inclut et accueille des équipes diverses et inclusives, faisant en sorte que chaque individu se sente inspiré, respecté et entendu, tout en répondant à ses besoins et en veillant à son épanouissement. Cette approche favorise la créativité, la performance, une meilleure santé émotionnelle, la croissance et la fidélité à la marque. Une approche ascendante ne suffit pas. Le leadership au service des autres concerne tout le monde, quel que soit le rôle ou la hiérarchie.

Une communication efficace peut réduire les retards et les heures de travail perdues, et créer une compréhension et un sentiment d'efficacité et d'unanimité au sein de l'équipe. Les compétences en matière de communication contribuent à améliorer la diversité et l'inclusivité de l'équipe et permettent à des groupes auparavant sous-représentés de se sentir plus valorisés, respectés et entendus sur le lieu de travail.

L'intelligence émotionnelle comprend un ensemble de compétences non techniques qui peuvent être améliorées et perfectionnées afin d'obtenir des résultats durables dans la création de cultures organisationnelles inclusives et diversifiées.

Rejoignez-nous dans notre module et vous pouvez vous attendre à apprendre et à appliquer de nouvelles compétences et connaissances dans le domaine de la diversité et de l'inclusion (D&I) au travail. Nous espérons que vous apprécierez votre voyage d'apprentissage !

Leçon 1

Le Servant-Leadership comme porte d'entrée vers la diversité sur le lieu de travail

Unité 1 : Introduction au module

À l'ère de l'agilité, de la flexibilité et de la rapidité, les entreprises qui réussissent sont celles qui peuvent se développer durablement afin d'innover et de favoriser un changement positif pour leur personnel, ainsi que pour la communauté qu'elles servent. Dans ce cadre, chaque employé, quel que soit son rôle, doit agir comme un leader, car le leadership est la force motrice de l'excellence organisationnelle. Et le leadership au service des autres est le modèle de leadership idéal, car il peut servir à la formation d'une culture qui soutient les progrès vers l'intégration de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail.

Unité 2 : Question d'étude de cas

Question de l'étude de cas

Vous avez devant vous les rapports de votre équipe et vous cherchez mentalement les raisons pour lesquelles vous n'avez pas atteint les buts et les objectifs clés fixés par votre entreprise. Votre esprit passe d'un employé à l'autre, analysant leurs performances au cours des derniers mois, et vous vous dites : pourquoi suis-je le manager qui a les pires employés ? Vous êtes en face de votre directeur pour une réunion d'évaluation des performances. Vous prenez une grande respiration et commencez à expliquer rapidement les défis rencontrés, les échecs technologiques et l'inexpérience de votre équipe. La difficulté de travailler avec d'autres personnes au sein de l'organisation. Leur manque de réaction qui vous empêche d'atteindre l'objectif fixé.

- Pourquoi pensez-vous que votre équipe n'est pas assez performante ?
- Comment pensez-vous pouvoir changer cette situation ?

Modèle de réponse

Il s'agit ici d'un problème de leadership. Il s'agit de votre capacité à influencer les individus/équipes et non à les diriger directement. Il semble que le manager décrit dans cette brève étude de cas ne soit pas physiquement présent, qu'il ne donne pas aux employés une fenêtre sur son travail, qu'il ne les écoute pas. Il n'essaie probablement pas de comprendre ce que les gens pensent et ressentent, ce qu'ils savent de la mission, des buts et des objectifs clés de l'entreprise. La seule chose que fait ce manager est de rejeter la responsabilité de son échec sur les autres et sur l'environnement de travail. Cette situation pourrait changer s'il consacrait du temps et de l'énergie à son développement en tant que leader au service des autres, qui montre l'exemple, écoute les préoccupations des employés, encourage une attitude positive face au changement, s'efforce d'améliorer le lieu de travail et réfléchit aux progrès de son équipe.

Unité 3 : Chapitre théorique

Le rôle du Servant Leadership dans la promotion du D&I au travail

Introduction

Dans les entreprises, les gens se sentent inclus, ils ont le sentiment d'être traités avec équité et respect, d'être appréciés et d'appartenir à un groupe, non seulement parce que la mission, les politiques et les pratiques de l'entreprise favorisent ce type d'environnement de travail. Des recherches ont montré que les actions d'un dirigeant contribuent à faire varier de 70 % le sentiment d'intégration d'un employé (Bourke et Titus, 2020). Et c'est vraiment important, car plus les gens se sentent inclus, plus ils s'expriment, font des efforts supplémentaires et collaborent - ce qui, en fin de compte, améliore les performances de l'organisation.

Le leadership au service des autres

La diversité et l'inclusion font partie intégrante de la fonction de direction et doivent être considérées comme telles. Le leadership inclusif apparaît comme une capacité unique et essentielle qui aide les organisations à s'adapter à la diversité des clients, des marchés, des idées et des talents. Les leaders inclusifs partagent un ensemble de six traits caractéristiques (Bourke et Titus, 2020) :

- **Un engagement visible** : Ils expriment un engagement authentique en faveur de la diversité, remettent en question le statu quo, demandent des comptes aux autres et font de la diversité et de l'inclusion une priorité personnelle.
- **L'humilité** : Ils sont modestes quant à leurs capacités, admettent leurs erreurs et laissent aux autres la possibilité d'apporter leur contribution.
- **Conscience des préjugés** : Ils sont conscients de leurs propres lacunes, ainsi que des failles du système, et s'efforcent de garantir une méritocratie.
- **Curiosité à l'égard des autres** : Ils font preuve d'ouverture d'esprit et d'une profonde curiosité à l'égard des autres, écoutent sans juger et cherchent avec empathie à comprendre ceux qui les entourent.
- **L'intelligence culturelle** : Ils sont attentifs à la culture des autres et s'adaptent en conséquence.
- **Une collaboration efficace** : Ils responsabilisent les autres, prêtent attention à la diversité de pensée et à la sécurité psychologique, et se concentrent sur la cohésion de l'équipe.

Les dirigeants inclusifs sont les serviteurs de ceux sur lesquels ils ont autorité. Le dirigeant-serviteur est d'abord un serviteur... Il commence par le sentiment naturel de vouloir servir, de servir d'abord. Ensuite, un choix conscient amène la personne à aspirer à diriger. Cette personne est très différente de celle qui est d'abord leader, peut-être parce qu'elle a besoin d'assouvir une pulsion de pouvoir inhabituelle ou d'acquiescer des biens matériels.

Le leadership au service des autres a été inventé par Robert K. Greenleaf en 1970 et se définit comme une "philosophie et un ensemble de pratiques qui enrichissent la vie des individus,

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

construisent de meilleures organisations et, en fin de compte, créent un monde plus juste et plus solidaire". (Center for Servant Leadership, 2021).



<https://www.pexels.com/photo/a-group-of-people-with-their-hands-together-5583258/>

Le premier des quatre (4) principes du leadership au service des autres est d'encourager la diversité de pensée. Le leadership au service des autres encourage chacun à sortir des sentiers battus et à prendre en compte tous les points de vue lorsqu'il s'agit de faire avancer les choses. La décision finale est le résultat d'une collaboration collective et d'un échange d'idées. Le pouvoir ne repose jamais sur une seule personne, mais sur tous les membres de l'équipe qui contribuent au résultat final (Hayzlett, 2019).

Les trois autres principes clés du leadership au service des autres sont les suivants (Hayzlett, 2019) :

- Créer une culture de la confiance.
- Avoir un état d'esprit désintéressé.
- Encourager le leadership chez les autres.

qui favorisent tous la création d'une culture inclusive et diversifiée.

Justin Irving et Gail Longbotham (2007), dans leur étude intitulée "Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes" (Efficacité d'équipe et six thèmes essentiels du Servant Leadership), indiquent que si les dirigeants qui suivent la méthodologie du Servant

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Leadership appliquent les thèmes suivants à leur groupe de travail, l'efficacité globale s'en trouve considérablement améliorée :

- Assurer l'obligation de rendre compte
- Soutien et ressources
- S'engager dans une auto-évaluation honnête
- Favoriser la collaboration
- Communiquer avec clarté
- Valorisation et appréciation

Les chefs traditionnels gouvernent souvent d'une main de fer. Comme nous le savons, cette approche ne donne pas de résultats. Le style de leadership au service des autres exige un dirigeant qui s'engage pleinement à satisfaire ses employés. Il s'agit avant tout de se rapprocher de son personnel. Les dirigeants serviteurs s'apparentent à des jardiniers. Leur tâche consiste à créer un environnement nourricier et à le cultiver avec soin. Ils offrent à chacun un lieu sûr pour partager ouvertement des idées (aussi radicales soient-elles), collaborer et expérimenter, tout en leur donnant les moyens de donner le meilleur d'eux-mêmes. Les leaders au service des autres incarnent la compassion, l'intelligence émotionnelle et l'inclusivité. Les leaders qui favorisent l'appartenance et l'inclusion de cette manière sont donc plus susceptibles d'avoir des équipes performantes et créatives qui peuvent contribuer à accélérer l'innovation et à améliorer l'agilité de l'entreprise.

Unité 4 : Activité d'étude de cas

Construire un Cloudera plus diversifié et plus inclusif

La mission de Cloudera est de permettre aux gens de transformer plus rapidement et plus facilement des données complexes en informations exploitables. Cloudera souhaite devenir un lieu de travail plus accueillant et plus inclusif et est convaincu que le leadership au service des autres est essentiel à la constitution d'une équipe diversifiée et performante.

Afin d'encourager le D&I, ils ont lancé un programme pilote de parrainage, qui associe des parrains exécutifs et des protégés issus de 19 minorités et femmes sous-représentées qui travaillent chez Cloudera. Allant au-delà du programme de mentorat classique dans le cadre duquel les mentors donnent des conseils avisés à leurs protégés, ce programme de parrainage de six mois est conçu pour créer des liens et une représentation dans les réunions de direction pour ceux qui n'en bénéficient pas habituellement, et pour faire connaître les talents et les voix de l'ensemble de l'organisation. En bref, les parrains défendent leurs protégés pour s'assurer qu'ils ont les moyens de réussir. Cela contribue à son tour à créer un pipeline plus diversifié pour les postes de direction au sein de l'entreprise.

Cette étude de cas est tirée de : Cloudera (2020). [*Construire un Cloudera plus diversifié et inclusif : Nos premiers pas*](#)

Questions de suivi ou de débriefing

7. Comment pensez-vous que les quatre (4) principes du "servant leadership" sont incorporés dans ce programme pilote de parrainage ?

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

8. Quels sont les traits de caractère que ces parrains devraient avoir pour défendre leurs protégés ?
9. Comment les organisations, et pas seulement les dirigeants individuels, peuvent-elles devenir des modèles de servitude ? Est-il possible de pratiquer un leadership au service des autres dans un climat d'entreprise compétitif ?

Unité 5 : Chapitre théorique :

Leadership au service des étudiants adultes

Introduction

Les responsables de l'apprentissage et du développement (L&D) sont peut-être particulièrement aptes à exercer un leadership au service des autres. Les motivations qui poussent de nombreux professionnels de la formation à se lancer dans ce domaine - le désir d'aider les autres à progresser, par exemple - se prêtent bien à un style de gestion de type "servant leadership". Matt Tenney, directeur général du Generous Group et auteur de "Serve to Be Great : Leadership Lessons from a Prison, a Monastery, and a Boardroom" (Servir pour être grand : leçons de leadership d'une prison, d'un monastère et d'un conseil d'administration), affirme que les responsables de l'apprentissage ont la chance d'être essentiellement obligés d'être des leaders au service des autres en raison de leur rôle. Qu'il ait ou non des subordonnés directs, le dirigeant apprenant est responsable du développement de nombreuses personnes au sein de l'organisation, ce qui est un aspect essentiel du rôle de dirigeant serviteur (Oesch, 2020).

Leadership et enseignement au service des autres

Au fur et à mesure que s'accumulent les preuves de l'impact positif du leadership au service des autres sur les résultats de l'enseignement, les idées et les cadres du leadership au service des autres ont trouvé leur place dans la littérature sur l'enseignement. La recherche contemporaine a démontré que les principes du "servant-leadership" influencent positivement l'environnement d'apprentissage. La pratique du leadership au service des autres dans une communauté d'apprentissage crée un environnement favorable, respectueux et exigeant, qui est propice à la formation d'apprenants ayant du cran et un état d'esprit axé sur la croissance (Chan, 2016). En outre, l'intégration du "servant leadership" dans les environnements d'apprentissage pour adultes est positivement associée à l'engagement des apprenants et aux indicateurs d'apprentissage. Mais surtout, elle favorise la formation de communautés d'apprentissage inclusives et diversifiées.

L'enseignement au service des autres consiste à mettre de côté une méthode d'enseignement confortable et à apprendre des étudiants quelles sont les méthodes d'enseignement qui leur conviennent le mieux. Le leadership au service des autres dans la salle de classe fait appel au désir universel de l'être humain d'être connu, de se soucier des autres et d'être pris en charge dans la poursuite du bien commun. À la base, le leadership au service des autres implique la création et le maintien de relations formateur-apprenant autour d'un sens partagé de l'objectif et de la responsabilité pour l'ensemble (Bowman, 2005).

Les dix (10) caractéristiques d'un formateur d'adultes serviteur sont les suivantes :

1. L'écoute

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

2. Empathie
3. Guérison
4. Sensibilisation
5. Persuasion
6. Conceptualisation
7. Prévoyance
8. L'intendance
9. Engagement en faveur de l'épanouissement des personnes
10. Construire la communauté.

Le leadership au service de l'éducation des adultes

L'environnement d'apprentissage des adultes doit être une atmosphère vivante et active dans laquelle une réflexion sophistiquée et un apprentissage professionnel approfondi ont lieu. En suivant des pratiques fondées sur la littérature relative au leadership au service des autres et sur le domaine plus large de l'éducation des adultes, les formateurs auront la possibilité d'améliorer leurs relations avec les apprenants et d'éviter de créer des environnements d'apprentissage tendus, exclusifs et non communicatifs. Ces pratiques sont les suivantes (Olsen, 2018) :

- ✓ **L'autonomisation par la motivation** : les professeurs serviteurs permettent aux étudiants de jouer un rôle plus actif dans leur apprentissage, ce qui renforce la motivation interne. En outre, ils donnent aux apprenants l'occasion de démontrer leurs compétences en matière de communication et leur connaissance des sujets. Enfin, ils doivent s'efforcer de créer un environnement d'apprentissage hautement collaboratif. Lorsque les étudiants animent une discussion devant la classe, il est important que moi, en tant qu'instructeur, je sois tout aussi impliqué.



Photo par [Evangeline Shaw](#) sur [Unsplash](#)

- ✓ **Expliquez votre raisonnement pour enseigner le sujet** : comme nous l'avons dit, l'un

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

des principaux facteurs de motivation pour les apprenants adultes est la pertinence et le pragmatisme. L'apprentissage devient plus significatif lorsque les apprenants sont intéressés par le sujet en raison de son utilité. Il est important de communiquer l'intention du formateur concernant le sujet de l'enseignement et de fixer des attentes élevées.

- ✓ **Faire preuve d'enthousiasme et d'une attitude positive** : un instructeur compétent et enthousiaste peut faire la différence dans la motivation des étudiants et leur volonté de s'engager activement dans la matière enseignée. Selon Bulger et ses collègues, il existe une forte corrélation entre un environnement d'apprentissage positif et la réussite des élèves. Les enseignants au service des élèves doivent s'efforcer d'obtenir des résultats élevés de la part des élèves, ce qui permet de cultiver l'enthousiasme dans la classe.
- ✓ **Être bienveillant et accessible** : enseigner en tant que leader serviteur nécessite de se préoccuper suffisamment de ses élèves pour s'intéresser à ce qui compte pour eux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la salle de classe. Établissez un dialogue et un rapport avec vos élèves en posant des questions qui ne sont pas trop personnelles, mais qui témoignent d'une préoccupation sincère pour leur bien-être.
- ✓ **Nourrir leur appétit intellectuel** : les enseignants-serviteurs doivent s'engager à faire progresser leurs apprenants, ce qui est un élément clé du leadership au service des autres, et les encourager à sortir de leur zone de confort intellectuel. Un enseignant serviteur est convaincu que chacun peut acquérir une nouvelle compréhension et de nouvelles compétences, et obtenir de meilleurs résultats en remettant en question les hypothèses, en recadrant les problèmes et en abordant les anciennes situations d'une nouvelle manière.
- ✓ **Les besoins de vos étudiants d'abord** : un formateur serviteur doit toujours observer les caractéristiques de ses apprenants, leur comportement, leur style d'apprentissage et s'adapter en conséquence.
- ✓ **Inviter au désaccord et au débat** : l'enseignant serviteur doit créer une sécurité psychologique pour les apprenants, car rien n'empêchera plus rapidement un dialogue ouvert qu'un environnement de classe hostile et moralisateur. Si les élèves ne se sentent pas en sécurité pour exprimer leurs opinions et leurs sentiments, la discussion et la libre pensée seront étouffées. Si les étudiants pensent qu'ils ont une voix et que leur point de vue a de la valeur, ils seront beaucoup plus enclins à s'exprimer. Les formateurs doivent confronter en privé les étudiants qui, par exemple, lèvent les yeux au ciel face au commentaire d'un camarade de classe et leur faire comprendre que les réactions de désapprobation et les non-vérités ne sont pas appropriées dans un environnement professionnel.
- ✓ **Pas de repas gratuit** : si les enseignants-serviteurs s'intéressent à l'ensemble de la personne, ils ne sont pas pour autant complaisants. Un bon enseignant serviteur doit fixer des normes élevées et s'attendre à ce que les apprenants adultes arrivent en classe préparés, contribuant ainsi à leur apprentissage personnel et collectif. La combinaison d'exigences élevées et de compréhension empathique permet d'encourager les étudiants adultes à apprendre et à se développer en tant que penseurs. Les formateurs-serviteurs doivent être durs et exigeants, mais aussi serviables et compatissants à l'égard des apprenants confrontés à certaines difficultés.
- ✓ **Le retour d'information est une voie à double sens** : alors que les étudiants adultes

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

doivent être tenus responsables de leurs contributions à l'environnement d'apprentissage, les enseignants doivent leur fournir un retour d'information efficace et opportun afin qu'ils puissent évaluer leurs progrès de manière adéquate. Mais il est tout aussi important pour le formateur de recevoir des apprenants un retour d'information sur son style et ses techniques d'enseignement.

Unité 6 : Activité étape par étape (vidéo explicative)

Voir la vidéo et le PPT "A2_M3.L1.A1_OPENWORK_PI4SD_EN".

Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires (ajouter une brève description de la ressource)

- [Le leadership de service, ses principes et ses exemples sur le lieu de travail](#)
Plongez dans le leadership au service des autres en regardant la vidéo incluse dans cet article et en étudiant les exemples de leadership au service des autres sur le lieu de travail.
- [Une tradition innovante : Le Servant-Leadership comme porte d'entrée vers la diversité sur le lieu de travail](#)
Apprenez ce que signifie être un leader serviteur et approfondissez votre réflexion sur le leadership serviteur.

Unité 8 : Références

- Bourke, J. et Titus, A. (2020). [La clé du leadership inclusif](#). [en ligne] Accédé le 1er décembre 2022
- Bourke, J. et Titus, A. (2019). [Pourquoi les leaders inclusifs sont bons pour les organisations, et comment en devenir un](#). [en ligne] Consulté le 2 décembre 2022
- Bowman, R. (2005). [Teacher as Servant Leader. The Clearing House : A Journal of Educational Strategies](#). [en ligne] Consulté le 8 décembre 2022
- Centre pour le leadership au service des autres. (2021). [Qu'est-ce que le Servant Leadership ?](#) [en ligne] Accédé le 8 décembre 2022
- Chan, K. (2016). [Servant Leadership Cultivates Grit and Growth Mindset in Learners \(Le leadership au service cultive l'audace et l'état d'esprit de croissance chez les apprenants\)](#). [en ligne] Consulté le 16 décembre 2022
- Hayzlett, J. (2019). [Les 4 principes du Servant Leadership](#). [en ligne] Consulté le 16 décembre 2022
- Irving, J. et Longbotham, G. (2007). [Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes : A Regression Model Based on items in the Organizational Leadership Assessment](#). [en ligne] Consulté le 16 décembre 2022
- Oesch, T. (2020). [Leadership efficace en matière d'apprentissage : Becoming a Servant Leader](#). [en ligne] Consulté le 27 décembre 2022
- Olsen, R. (2018). [Servant Leadership in the Classroom - Serving Adult Students While Maintaining High Academic Standards \(Leadership au service de la classe - Servir les étudiants adultes tout en maintenant des normes académiques élevées\)](#). [en ligne] Consulté le 27 décembre 2022

Leçon 2

L'intelligence émotionnelle : Un pilier essentiel de la diversité et de l'inclusion

Unité 1 : Introduction

Nous vivons dans un monde très complexe, où les changements se succèdent rapidement dans le monde des affaires. Les technologies de pointe modifient notre mode de vie et de travail. Le stress augmente. Même si nous avons la possibilité de communiquer instantanément, nous nous sentons isolés. Il existe un besoin urgent d'agilité, de leadership personnel et de coopération efficace sur le lieu de travail, en particulier à une époque où nous sommes plus que jamais en contact avec des personnes diverses avec lesquelles nous n'avons pas forcément d'histoire commune. Dans ce contexte, l'intelligence émotionnelle est un outil essentiel pour réussir et former des équipes diverses et inclusives.

Unité 2 : Question d'étude de cas

Question

Rahul est un cadre travaillant pour une entreprise multinationale basée à Bangalore. Il y a trois ans, son entreprise s'est jointe à la conversation populaire sur la "diversité et l'inclusion". Sa nouvelle équipe n'était plus homogène et présentait désormais des différences de génération, de sexe, de culture, de langue et de religion. En outre, il existait de nombreuses autres différences moins visibles sous la surface. Rahul s'est rendu compte que nombre de ses communications bien intentionnées étaient mal comprises, ce qui provoquait des tensions. Il a rapidement dû négocier et gérer toutes ces différences afin d'obtenir la coopération de ses collaborateurs et de s'assurer qu'ils s'unissent pour former une équipe performante.

- Comment y est-il parvenu ?

Modèle de réponse

Il a dû devenir un "caméléon culturel", en mettant à profit son expérience de personne très intelligente sur le plan émotionnel. L'intelligence émotionnelle (QE) a été la clé qui a aidé Rahul à passer de la peur des différences à l'acceptation de la diversité de cette merveilleuse équipe.

La question de l'étude de cas a été dérivée de la : PeopleBuilders (2022) : [*L'intelligence émotionnelle au cœur de la diversité et de l'inclusion*](#)

Unité 3 : Chapitre théorique :

L'importance de l'intelligence émotionnelle sur le lieu de travail

Introduction

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

C'est le nouveau monde du travail qui a accentué le besoin - et l'essor - de l'intelligence émotionnelle. L'intensification de la concurrence, l'augmentation de la vitesse et de la quantité d'informations, le travail sur différents sites, dans différentes régions - et parfois dans différents pays - signifient que les gens doivent faire face à des niveaux de changement sans précédent et à des niveaux de pression accrus au travail (mc Learning, 2023).

Les attentes des gens à l'égard de leur organisation et de leurs dirigeants ont changé. Le personnel a désormais besoin de sentir que son manager est "digne" d'être suivi, plutôt que de simplement "suivre" en raison de son rôle. Les dirigeants et les managers, à leur tour, doivent être plus flexibles, plus créatifs, plus habiles et plus réactifs s'ils veulent survivre, et a fortiori se développer. Ils doivent également être capables de maintenir leur motivation et leur élan dans des situations difficiles et stimulantes (mc Learning, 2023).

Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?

La recherche scientifique a prouvé que l'intelligence émotionnelle (IE) est plus importante que l'intelligence (QI) pour réussir sa vie et sa carrière.

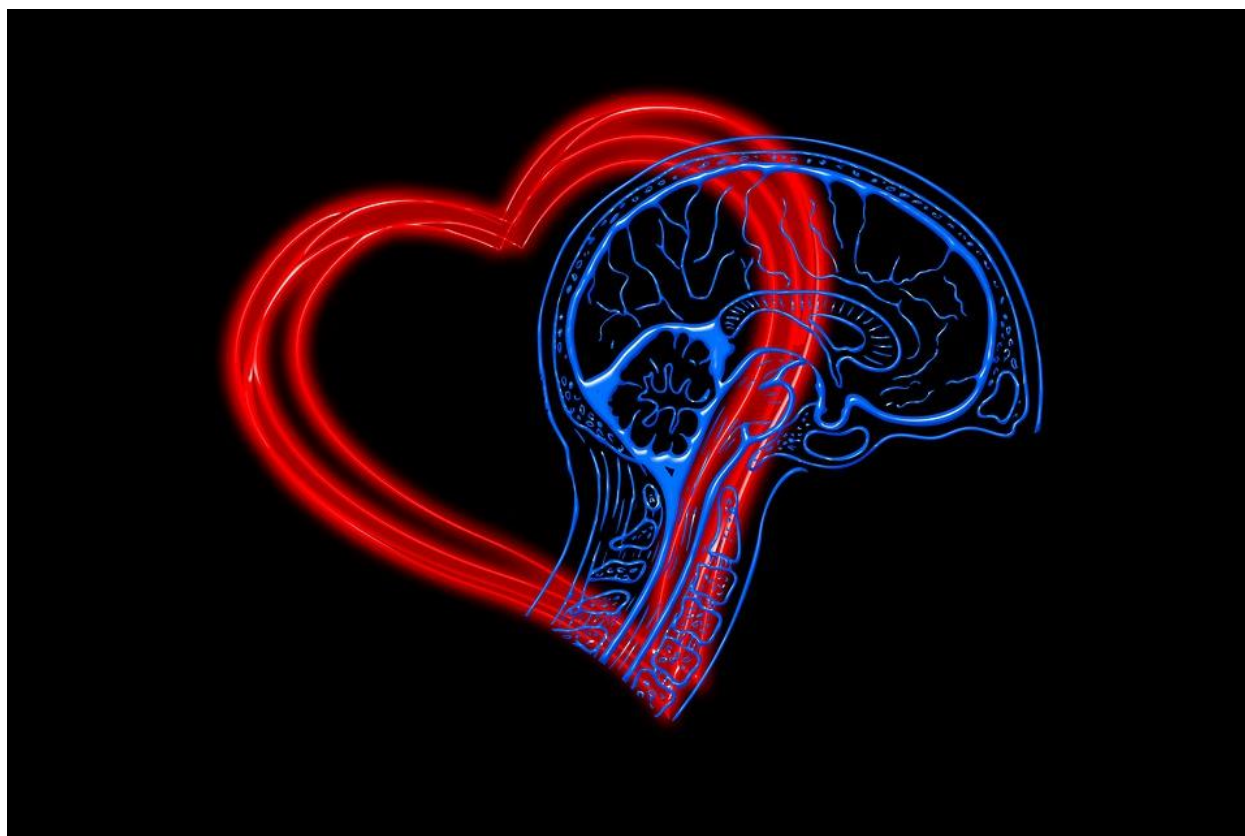
L'intelligence émotionnelle consiste à être plus intelligent avec les sentiments.

L'intelligence émotionnelle est une compétence qui permet aux êtres humains de comprendre et de gérer efficacement leurs émotions ainsi que celles des autres, afin de vivre en harmonie avec eux-mêmes et avec leurs semblables (Goleman, 2005).

Parfois, les gens sont trop pris par leurs émotions et se laissent submerger. D'autres repoussent les émotions, essaient de ne pas les ressentir et manquent des signaux importants. Aucun de ces deux extrêmes n'est très efficace.

L'intelligence émotionnelle consiste à utiliser les émotions et la pensée ensemble - c'est une question d'équilibre.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH



<https://pixabay.com/illustrations/heart-mind-emotional-intelligence-4682756/>

L'intelligence émotionnelle comprend cinq dimensions, cinq compétences, qui sont (Goleman, 2005 ; Cornwall, 2010 ; Birt, 2022) :

1. Conscience de soi :

Il s'agit de la capacité à comprendre ce que nous ressentons, à reconnaître notre humeur et ce que nous pensons de telle ou telle situation. Il s'agit de reconnaître une émotion au moment où elle se produit, de savoir ce qui crée une réaction émotionnelle chez nous et comment cet état nous affecte. Être conscient de ses sentiments permet de comprendre comment les autres peuvent les percevoir. Vous pouvez utiliser la conscience de soi au travail pour comprendre comment vous êtes perçu par vos collègues, vos clients ou vos supérieurs.

2. L'autorégulation :

Il s'agit d'accepter ce que nous ressentons et de contrôler nos émotions afin d'orienter notre comportement. Il s'agit d'assumer la responsabilité de ses propres performances, d'être flexible et ouvert aux nouvelles idées et au changement. Il est essentiel de maîtriser ses émotions dans n'importe quelle situation, car elles affectent fortement les autres. Vous pouvez contrôler vos émotions au travail en ajustant vos sentiments pour avoir de bonnes relations avec les membres de votre équipe.

3. Motivation personnelle :

Il s'agit de la capacité à se motiver pour poursuivre ses rêves et réaliser son objectif. Il s'agit de la volonté de s'améliorer ou d'atteindre un niveau d'excellence en s'engageant à atteindre des objectifs clairs, en étant positif et optimiste, en faisant preuve de courage, en voyant les opportunités qui se cachent derrière chaque problème et en vivant dans le flux. Par exemple, le désir de mener à bien toutes les tâches quotidiennes peut être considéré comme une

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

motivation intrinsèque par l'employeur - et comme une manière de satisfaire ses propres besoins et objectifs.

4. L'empathie :

Il s'agit de la capacité à comprendre les émotions des autres, à se mettre à leur place. Il s'agit de sentir ce dont les autres ont besoin pour progresser ou pour surmonter une situation difficile, de discerner les sentiments qui se cachent derrière les besoins et les désirs des autres, de "lire" les relations de pouvoir d'un groupe et de tirer parti de la diversité. Comprendre les sentiments des autres vous permet de gérer plus efficacement les situations sur le lieu de travail. Par exemple, lorsqu'un collègue montre des signes de désarroi, vous pouvez réagir avec empathie pour atténuer une situation qui aurait pu s'aggraver.

5. Compétences sociales :

Il s'agit de la capacité à développer de bonnes relations avec les autres et à vivre en harmonie avec eux. Il s'agit de gérer les sentiments des autres, de communiquer efficacement en envoyant des messages clairs, d'inspirer et de motiver les autres, de gérer le changement au sein des équipes, de négocier et de résoudre les désaccords, de tisser des liens solides, de collaborer avec succès et de constituer des équipes fortes. Des compétences sociales plus solides - comme une communication efficace et le respect - vous permettent d'écouter, de parler et de résoudre les conflits plus efficacement.

L'abréviation de l'intelligence émotionnelle est "EI" et elle est mesurée à l'aide du **quotient émotionnel (QE)**.

L'intelligence émotionnelle est un ensemble de compétences qui s'apprend. Notre degré d'intelligence émotionnelle dépend de nos expériences, de la manière dont nous avons grandi et de nos croyances. Et tout cela peut être modifié.

L'intelligence émotionnelle au travail

L'intelligence émotionnelle est importante au travail pour pouvoir percevoir, raisonner, comprendre et gérer ses émotions et celles des autres. Savoir gérer ses émotions permet de guider et d'aider les gens, de créer un environnement sûr, d'être plus heureux et de mieux réussir. L'intelligence émotionnelle aide les individus au travail à (Zervaki, 2019) :

- Obtenir des résultats plus efficaces ;
- Être dans un état de bien-être ;
- Prendre de meilleures décisions ;
- Nouer des relations plus solides ;
- Gérer efficacement leur ego ;
- Soyez des porteurs de changement positif ;
- Communiquer efficacement ;
- Faire preuve d'une plus grande autodiscipline ;
- Vivre sur la base d'un code moral qui comprend le respect, la confiance, l'ouverture, l'honnêteté, l'authenticité et la volonté d'apprendre en permanence ;
- Réussir, en définissant la réussite comme la situation dans laquelle les réalisations personnelles ont un impact positif sur les autres ;

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- Faire preuve de créativité en mettant l'accent sur l'être humain ;
- Gérer efficacement les conflits ;
- Apprendre tout au long de la vie ;
- Développer des réseaux solides ;
- Coopérer avec succès ;
- Motiver les autres et se motiver soi-même ;
- Assumer la responsabilité de leurs actes ;
- Concentrez-vous sur les choses importantes ;
- Construire une marque à succès basée sur l'authenticité ;
- Obtenir des résultats gagnant-gagnant lors des négociations.

Unité 4 : Activité d'étude de cas

Améliorer les relations d'équipe grâce à l'intelligence émotionnelle

La situation

CiCi et Daisy travaillent dans le service clientèle. Elles doivent travailler ensemble pour que le service soit performant et qu'elles puissent accomplir leurs tâches respectives de manière optimale. Le responsable a confié à CiCi la responsabilité d'enseigner un nouveau processus à Daisy. C'est une excellente occasion pour CiCi d'assumer un rôle de leader et pour Daisy de devenir un membre plus précieux de l'équipe.

C'était une situation gagnant-gagnant. Qu'est-ce qui pourrait aller de travers ?

La réalité

CiCi, la "personne de référence" du service, est heureuse d'être chargée d'enseigner le nouveau processus à Daisy. Elle se met au travail pour trouver comment expliquer à Daisy tous les détails du nouveau processus et crée même plusieurs exercices pour Daisy.

Daisy est une personne qui veut toujours faire de son mieux et elle est heureuse d'avoir été sélectionnée pour apprendre ce nouveau processus. Daisy se met beaucoup de pression pour exceller, mais elle a quelques inquiétudes quant à la formation avec CiCi en raison d'expériences antérieures.

Les choses commencent en douceur pendant que CiCi explique le nouveau processus. Daisy écoute et prend des notes, mais elle est vite dépassée par la quantité d'informations qu'elle reçoit. Daisy pose des questions sur la manière dont les détails sont liés les uns aux autres afin d'établir des connexions, mais CiCi n'est pas intéressée par l'établissement de ces connexions.

CiCi explique à nouveau, cette fois un peu plus lentement et un peu plus fort. Détectant des signes d'impatience, Daisy devient encore plus confuse. Elle craint que CiCi ne la prenne pour une idiote et Daisy hésite à poser d'autres questions. Elle ne comprend pas pourquoi Daisy ne comprend pas. Elle a ramené les concepts à leur niveau le plus élémentaire pour que Daisy puisse les comprendre. Elle pense que les questions de Daisy montrent qu'elle n'est pas capable de comprendre même ces parties simples du processus. CiCi revient au début et

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

explique à Daisy le nouveau processus, cette fois-ci très lentement et encore plus bruyamment.

Daisy est dépassée et doute de sa capacité à comprendre les concepts présentés, et ce pour la troisième fois. Son cerveau est envahi par des pensées sur son incapacité à apprendre, sur le fait que son échec soit la source de commérages dans toute l'entreprise et qu'elle finisse par être renvoyée de l'entreprise. Ces pensées prennent le dessus sur la capacité de Daisy à prêter attention aux explications détaillées de CiCi. De son point de vue, Daisy se considère comme une ratée et elle est terrifiée par la situation. Elle essaie de garder son calme, mais ne peut pas arrêter les pensées d'inutilité et de stupidité qui l'envahissent. Elle se précipite hors de la pièce, sans s'arrêter jusqu'à sa voiture où elle sanglote de façon incontrôlée. De sa voiture, Daisy appelle son supérieur et lui dit qu'elle a quitté le travail et qu'elle ne reviendra pas aujourd'hui et peut-être même pas demain.

CiCi n'a aucune idée de ce qui s'est passé. Elle ne faisait que son travail. Elle était en train d'enseigner les détails du processus lorsque Daisy s'est levée d'un bond et a quitté la pièce en courant. CiCi hausse les épaules, va déjeuner avec des amis et reste perplexe à son retour au travail.

Le résultat

Daisy a été au chômage pendant deux semaines. Elle voulait démissionner mais a été convaincue de revenir après avoir vu un conseiller. Elle et CiCi ne se parlent pas et ne communiquent pas entre elles. CiCi a fait l'objet d'un plan d'amélioration des performances en raison de ses piètres performances dans cette situation et dans d'autres situations où elle a interagi avec d'autres personnes dans l'entreprise.

Dépenses

- Perte de travail de Daisy et CiCi.
- Perte potentielle de deux employés compétents et appréciés.
- Activités potentielles de recrutement pour ces deux postes, telles que les entretiens, l'intégration et la formation.
- Distraction, perturbation et détresse causées dans le département par la situation.
- Perte de temps pour faire connaître le nouveau processus à un plus grand nombre de membres du département.
- Réduction de la qualité du service à la clientèle en raison de la diminution des ressources disponibles.
- L'érosion de l'attitude de spectateur et de la motivation dans l'ensemble du département.

Ce qui s'est passé ensuite

CiCi et Daisy ont fait l'objet d'une évaluation de l'intelligence émotionnelle et ont bénéficié de séances de coaching individuelles avec un conseiller. Un professionnel des ressources humaines a également été impliqué dans cette situation en fournissant au conseiller des informations sur les deux employés.

Cette étude de cas est issue de la : High Performing Systems Inc. (2019). [*Utilisation d'une approche d'embauche basée sur les compétences dans le cadre d'une stratégie d'IED. Étude*](#)

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

de cas Steelcase

Questions de suivi ou de débriefing

4. Selon vous, quels ont été les résultats de l'évaluation de l'intelligence émotionnelle de ces deux employés et comment ont-ils abouti au résultat susmentionné ?
5. Comment pensez-vous que la situation aurait pu être évitée ?
6. Qu'avez-vous appris de cette étude de cas qui puisse s'appliquer à votre entreprise ?

Unité 5 : Chapitre théorique :

L'intelligence émotionnelle au cœur de la diversité et de l'inclusion

Le soutien actif à la D&I sur le lieu de travail devrait se manifester dans les comportements du personnel d'une entreprise, et pas seulement en adoptant quelques politiques ou en parlant de la D&I. L'intelligence émotionnelle est un élément essentiel de la mise en œuvre et de l'adoption des pratiques de diversité et d'inclusion.

La recherche montre que le fondement de l'IED dans tout lieu de travail repose sur des dirigeants et des équipes émotionnellement intelligents - c'est la clé d'une organisation prospère et en pleine croissance (Velasco, 2021).

Une équipe présentant des différences de génération, de sexe, de culture, de langue et de religion a besoin d'individus dotés d'une grande intelligence émotionnelle pour communiquer facilement, collaborer efficacement et créer des relations significatives (Leblanc, 2022).

L'intelligence émotionnelle renforce la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail de la manière suivante (PeopleBuilders, 2023) :

1. Développer l'empathie : les personnes empathiques sont capables de se mettre à la place des autres et de comprendre ce qu'ils vivent. Elles sont également capables de faire preuve de compassion, évitant ainsi le piège de l'empathie. En outre, elles sont disposées à aider les autres à améliorer la situation. L'empathie est au cœur d'un leadership réussi dans des groupes divers. Il s'agit d'une compétence cruciale pour gérer les différences et contribuer à construire des relations plus solides.

2. Réduire les préjugés inconscients : L'avantage des préjugés inconscients est qu'ils peuvent nous aider à prendre des décisions rapides, mais l'inconvénient est qu'ils se produisent inconsciemment et qu'ils peuvent avoir des effets négatifs dans des situations sociales complexes. La connaissance des préjugés inconscients ne suffit pas à elle seule à réduire les préjugés sur le lieu de travail. L'intelligence émotionnelle peut atténuer l'impact de ces préjugés inconscients en améliorant la conscience de soi, l'affirmation de soi, l'adaptabilité et le contrôle des impulsions.

3. Créer une culture d'inclusion : Comme le dit le dicton populaire, *"la diversité est une réalité, mais l'inclusion est un choix"*. L'intelligence émotionnelle permet d'acquérir des compétences en matière de gestion des relations pour faire d'une culture d'intégration une réalité. La recherche a prouvé que l'intelligence émotionnelle est un facteur prédictif de la compétence multiculturelle. Les personnes faisant preuve de "bon sens émotionnel" sont essentielles pour développer des équipes inclusives.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

4. Améliorer la pleine conscience : Une main-d'œuvre diversifiée peut créer des situations sociales positives ou négatives. Les émotions sont des réponses organisées à des événements internes ou externes. Elles peuvent avoir des significations négatives ou positives pour les individus. Il est essentiel de comprendre votre paysage intérieur pour déterminer votre réaction à diverses situations sociales. La pleine conscience est une pratique régulière des personnes émotionnellement intelligentes.

5. Améliorer la pensée constructive : La pensée constructive est particulièrement importante pour les dirigeants d'entreprise. Elle les aide à trouver des solutions gagnant-gagnant, à générer des idées créatives, à régler les désaccords, à influencer la coopération et à instaurer la confiance. Les personnes émotionnellement intelligentes ont une meilleure conscience de soi et un meilleur contrôle des impulsions, ce qui les aide à appliquer les connaissances à des situations immédiates.



<https://www.pexels.com/photo/employees-looking-at-the-notepad-8127811/>

Les individus/leaders/managers qui sont des êtres humains dotés d'une grande culture émotionnelle, possèdent les compétences suivantes qui sont impératives pour former une culture qui renforce le D&I (Leblanc, 2022) :

- **L'amour de soi :** Ils ont une bonne estime de soi et une attitude positive. Elles sont à l'aise avec ce qu'elles sont et sont conscientes de leurs forces et de leurs limites.
- **Maîtrise de soi :** Ils sont capables d'écouter sans porter de jugement hâtif. Elles peuvent s'adapter en douceur au changement.
- **Reconnaissance :** Elles sont capables de comprendre comment les autres voient les choses. Elles conservent un fort désir de voir les gens autour d'elles réussir.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- **Connexion** : Ils sont motivés pour donner le meilleur d'eux-mêmes en apprenant de nouvelles choses, en se développant et en s'améliorant. Ils sont curieux et ouverts à des idées différentes.
- **Empathie** : ils ont la capacité de comprendre ou de ressentir ce que vit une autre personne à partir de son cadre de référence. Elles croient en l'autre et accordent la même importance à chacun.

Unité 6 : Activité

Voir la vidéo et le PPT "A2_M3.L2.A2_OPENWORK_PI4SD_EN".

Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires

- [Daniel Goleman sur la compassion](#)

Dans cette vidéo, Daniel Goleman, auteur du livre Emotional Intelligence, se demande pourquoi nous ne sommes pas plus souvent compatissants.

- [Le pouvoir de l'intelligence émotionnelle](#)

Pourquoi les personnes ayant un QI moyen obtiennent-elles des résultats supérieurs à ceux des personnes ayant le QI le plus élevé dans 70 % des cas ? Tout se résume à l'intelligence émotionnelle. Et contrairement au QI, l'intelligence émotionnelle est un choix et une discipline, et non une qualité innée accordée aux plus chanceux. Dans cet exposé puissant et divertissant, Travis Bradberry, coauteur de Emotional Intelligence 2.0, vous montre comment utiliser cette compétence essentielle à votre avantage. Regardez la vidéo pour en savoir plus !

Unité 8 : Références

- Birt, J. (2022). [L'importance de l'intelligence émotionnelle sur le lieu de travail](#). [en ligne] Consulté le 27 décembre 2022
- Cornwall, M. (2010). *Go Suck a Lemon. Stratégies pour améliorer votre intelligence émotionnelle*. Michael Cornwall.
- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ (L'intelligence émotionnelle : pourquoi elle peut être plus importante que le QI)*. Bantam Books.
- Leblanc, K. (2022). [Comment l'intelligence émotionnelle stimule la DEI, la productivité et la croissance](#). [en ligne] Consulté le 27 décembre 2022
- mc Learning (2023). [L'intelligence émotionnelle au travail](#). [en ligne] Accédé le 10 janvier 2023
- PeopleBuilders (2023). [L'intelligence émotionnelle est au cœur de la diversité et de l'inclusion](#). [en ligne] Consulté le 10 janvier 2023
- Velasco, R. (2021). [7 Reasons Diversity, Equity and Inclusion are Key to your Organization's Growth & Success \(7 raisons pour lesquelles la diversité, l'équité et l'inclusion sont essentielles à la croissance et à la réussite de votre organisation\)](#). [en ligne] Consulté le 10 janvier 2023
- Zervaki, D. (2019). [Pourquoi, aujourd'hui plus que jamais, l'intelligence émotionnelle est importante ?](#) [en ligne] Accédé le 10 janvier 2023

Leçon 3

La communication, clé de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail

Unité 1 : Introduction

Il est largement admis que les compétences en matière de communication sont d'une importance capitale pour les individus, les équipes et les entreprises, car une communication efficace au travail peut être transformatrice. L'essor du travail à distance et du travail hybride met en évidence la nécessité pour chaque dirigeant/gestionnaire/employé d'améliorer ses compétences en matière de communication. Mais la communication est également à la base de la construction et du maintien de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail.

Unité 2 : Question d'étude de cas

Question

Un membre très efficace de votre équipe a un angle mort important dans la mesure où son style de communication était offensant pour le groupe. Elle est connue pour sa ténacité, ses compétences en matière de résolution de problèmes et son aptitude à diriger une main-d'œuvre diversifiée sur le plan ethnique. Son efficacité en tant que cadre subalterne et experte en la matière fait d'elle un atout précieux. Vous ne voulez pas la perdre et vous n'avez pas l'impression qu'elle communique intentionnellement de manière préjudiciable.

- Comment allez-vous réagir à cette situation ?

Modèle de réponse

Votre première étape pourrait être de l'aider à comprendre ses points faibles en utilisant des questions comme outil. Cela pourrait l'amener à admettre qu'elle est frustrée par les personnes qui n'ont pas le même style de communication qu'elle. La deuxième étape pourrait consister à examiner ses perceptions et sa façon de voir le monde, ainsi que ses zones d'ombre sur "la façon dont les autres devraient voir le monde". En outre, vous pourriez utiliser un test d'auto-évaluation qui l'aiderait à examiner la structure de sa personnalité, sa façon de voir le monde, ses forces de caractère, ses besoins de motivation et ses schémas de détresse.

Unité 3 : Chapitre théorique :

L'importance d'une communication efficace sur le lieu de travail

Introduction

La communication sur le lieu de travail est l'échange d'informations entre les employés dans un environnement de travail. Elle comprend les conversations en face à face, les courriels, les messages de chat, les vidéoconférences, les appels téléphoniques et d'autres méthodes utilisées pour transmettre des informations sur le lieu de travail. La communication non verbale, comme le contact visuel, le langage corporel et le ton de la voix, est également un aspect important de la communication sur le lieu de travail (Coursera, 2022).

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Selon les statistiques, 57 % des employés déclarent ne pas recevoir d'instructions claires et 69 % des cadres ne sont pas à l'aise pour communiquer avec les employés en général (Solomon, 2016). Les statistiques montrent clairement qu'il est nécessaire d'améliorer la communication sur le lieu de travail.

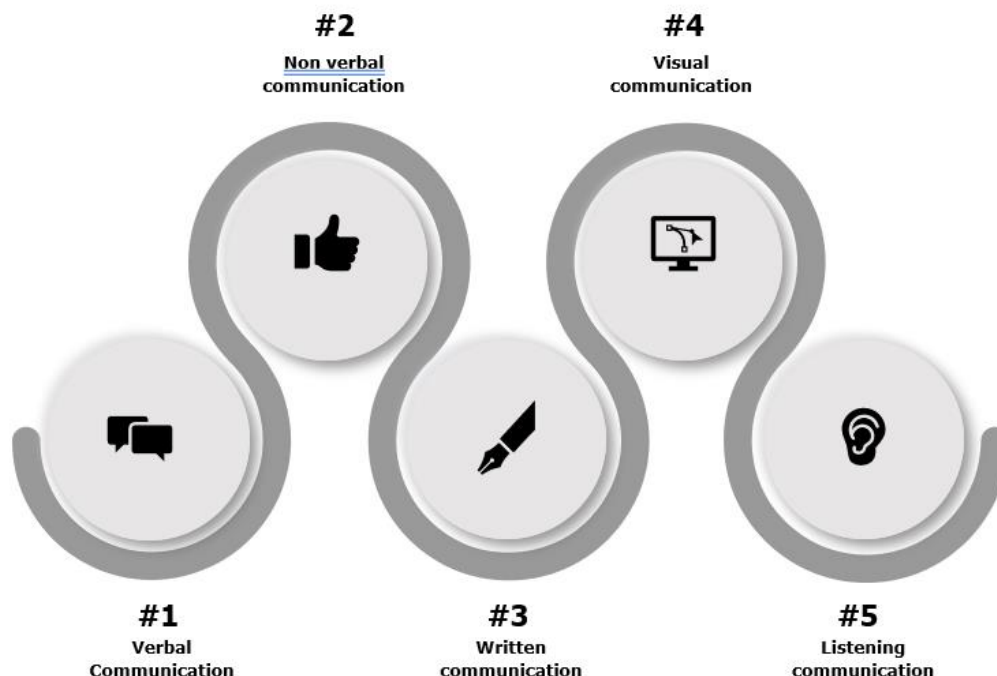
L'importance d'une communication efficace au travail

Les avantages d'une communication efficace sur le lieu de travail sont les suivants (Cooks-Campbell, 2022) :

1. Un meilleur engagement
2. Amélioration du moral des troupes
3. Amélioration de la productivité
4. Réduction du taux de désabonnement
5. Une plus grande loyauté
2. Une meilleure collaboration
3. Moins de conflits sur le lieu de travail
4. Une plus grande motivation
5. Création d'une culture qui promeut la diversité et l'inclusion

Formes et types de communication sur le lieu de travail

Il existe cinq (5) formes de communication au travail :



En outre, différents canaux peuvent être utilisés en fonction du type de message à communiquer. Cette idée conduit à l'existence de différents types de communication au travail, qui sont (Cooks-Campbell, 2022) :

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- **La communication des dirigeants** : Les dirigeants communiquent souvent à sens unique avec leurs équipes. Ils communiquent également pour persuader, encourager et susciter l'engagement. Ils communiquent souvent par le biais d'histoires plutôt que de données.
- **Communication ascendante** : Les cadres et les membres de l'équipe doivent souvent communiquer avec leurs propres cadres et avec d'autres dirigeants qui ne font pas partie de leur chaîne de commandement directe. Ces communications peuvent prendre la forme de mémos/courriels, de rapports ou d'un créneau dans une réunion permanente. Quel que soit le format, ces types de communication doivent être considérés comme plus formels.
- **Présentations** : Les présentations sont des outils de communication dont les objectifs sont d'informer, d'influencer et de persuader.
- **Réunions** : Les réunions, qu'elles soient petites ou grandes, sont un élément essentiel de la stratégie de communication interne d'un lieu de travail. Elles constituent également l'un des types de communication les moins bien compris et les plus surutilisés. Les réunions efficaces créent une synergie entre les équipes et permettent de communiquer rapidement des informations qui risqueraient fort d'être mal comprises dans un autre format (comme le courrier électronique). Les meilleures réunions sont hautement collaboratives et laissent aux participants un sentiment d'énergie et non d'épuisement.
- **Les communications avec les clients** : La communication avec les clients peut prendre toutes les formes évoquées ci-dessus, qu'elle soit ponctuelle, en face à face, virtuelle, orale ou écrite, formelle ou ad hoc.
- **Interactions informelles** : Les communications informelles comprennent les courriels et les discussions que vous avez tous les jours : faire des demandes, demander des informations, répondre à des demandes, et donner ou recevoir du soutien et des conseils. En plus de faire avancer le travail de l'organisation, ces communications informelles ont pour objectifs secondaires de créer des liens sociaux, de construire une culture, d'établir la confiance et de trouver un terrain d'entente.

Unité 4 : Activité d'étude de cas

Améliorer la culture et la communication dans le cadre du travail à distance

Lockton est le plus grand courtier d'assurance indépendant au monde, avec plus de 100 bureaux et 8 500 associés dans le monde entier.

Défis

Comme beaucoup de grandes entreprises, Lockton avait un problème de courrier électronique. Des détails importants passaient souvent inaperçus dans le flot de messages provenant de clients, de partenaires commerciaux et de collègues. Mais l'entreprise n'avait pas seulement besoin d'une solution à son problème de communication. Elle souhaitait également étendre sa culture, avec des espaces plus ouverts pour des discussions à l'échelle de l'entreprise sur la diversité et l'inclusion.

La solution

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Bien que Lockton continue d'utiliser plusieurs canaux de communication, Workplace, un éditeur de logiciels, a contribué à les rationaliser en fournissant un lieu central pour accéder aux informations importantes de l'entreprise. Les groupes et la vidéo en direct offrent également un espace accessible pour les conversations, le partage des ressources et la formation, alors que de nombreux employés travaillent à distance.

Transformer les interactions

Workplace s'est avéré vital pour Lockton lorsque l'entreprise a dû rapidement passer de réunions sur site à des réunions virtuelles en raison du COVID-19. En utilisant l'intégration de Workplace avec Webex, l'entreprise a pu organiser des réunions de direction sur Webex et diffuser les événements directement à plus de 5 000 associés à travers les États-Unis sur Workplace. Les employés ont pu s'engager avec les dirigeants d'une manière qui n'était pas possible lors des réunions en personne, que ce soit en raison de la proximité ou de l'ordre du jour. Ils ont pu réagir et interagir en temps réel par le biais de vidéos, de réactions, de commentaires et de questions-réponses, ce qui a transformé la manière dont ils se connectent et collaborent lors des réunions.

Former la main-d'œuvre

La vidéo en direct s'est également avérée essentielle pour dispenser une formation sur les préjugés inconscients dans le cadre de leur stratégie de diversité et d'inclusion. Elle a associé la formation en ligne à des possibilités d'interaction en organisant des réunions publiques en direct avec des dirigeants sur le lieu de travail, suivies de discussions plus restreintes avec des animateurs.

Faciliter une culture D&I

Les groupes de travail sont au cœur de la stratégie de D&I de Lockton et de sa promesse de créer un environnement de travail qui favorise les conversations sur la diversité et l'inclusion. Leur groupe de travail D&I est un groupe ouvert où chacun peut discuter librement, partager les nouvelles, les ressources et les meilleures pratiques en matière de D&I. Les employés sont également encouragés à créer des groupes pour que des personnes d'horizons divers et partageant les mêmes intérêts se rencontrent. Les employés sont également encouragés à créer des groupes pour permettre à des personnes d'horizons divers et partageant des intérêts communs de se rencontrer. En juin 2020, Lockton a rassemblé des photos et des vidéos de toute l'organisation et a créé son propre défilé virtuel pour célébrer le mois de la fierté aux États-Unis.

Tout garder au même endroit

L'équipe de Lockton continue d'explorer les améliorations qui peuvent aider à faire de Workplace leur centre de communication central. En collaboration avec LineZero, partenaire de Workplace, ils ont créé une feuille de route de bots personnalisés et d'intégrations leur permettant de regrouper les informations et les flux de travail essentiels en un seul endroit.

Résultats

Taux d'adoption de 89% et 100% d'utilisateurs actifs mensuels

Un témoignage d'employé : *Workplace nous a donné un canal de communication centralisé qui permet à nos employés de communiquer, de collaborer et de se connecter de la manière qui leur convient le mieux et qui convient le mieux à notre entreprise.*

Cette étude de cas a été réalisée à partir du : Lieu de travail (2019). [Améliorer la culture et la](#)

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

communication dans le cadre du travail à distance

Questions de suivi ou de débriefing

1. Quelles formes et quels types de communication l'adoption de la solution Workplace par Lockton leur a-t-elle permis de déployer efficacement ?
2. Hormis les résultats positifs mentionnés dans cette étude de cas, quels autres avantages ce nouveau processus de communication a-t-il apporté à Lockton ?
3. Pensez-vous que vous pourriez utiliser cette étude de cas comme une "success story" pour inspirer des actions dans votre entreprise ? Faites une proposition à votre entreprise pour que la communication interne efficace devienne une réalité.

Unité 5 : Chapitre théorique :

La communication en tant que facilitateur d'un environnement de travail inclusif

Introduction

L'inclusion, dans un sens plus étroit, fait référence au sentiment d'appartenance, d'unicité et d'autonomisation d'un individu, qui est principalement engendré par la communication formelle et informelle entre les membres de l'organisation. Il est intéressant de noter que l'aspect communication de la D&I est généralement réduit à une approche plutôt fonctionnaliste de la gestion de la communication interculturelle, y compris ses défis et ses potentiels supposés pour assurer ou accroître le succès dans les affaires internationales. Pourtant, le contexte culturel n'est qu'une caractéristique de la diversité parmi d'autres telles que le genre (identité), l'âge ou l'orientation sexuelle (Wolfgruber et al, 2022).

La communication inclusive

La communication inclusive, qui désigne une manière de communiquer accueillante et accessible à tous, revêt une grande importance. La communication inclusive consiste à créer un espace où chacun a le sentiment de pouvoir contribuer et d'être entendu. Il s'agit tout d'abord de s'assurer que le langage utilisé est clair et exempt de préjugés. En outre, elle concerne la manière dont les informations sont présentées, en tenant compte des différents styles et besoins d'apprentissage (Hireez, 2022).

Les étapes suivantes peuvent garantir que les communications sur le lieu de travail sont inclusives et respectueuses de tous les employés :

- ✓ Soyez conscient de vos propres préjugés et efforcez-vous de ne pas les laisser influencer votre communication sur le lieu de travail.
- ✓ S'efforcer de connaître et de comprendre les expériences des employés issus de milieux différents.
- ✓ Utiliser un langage inclusif dans toutes les communications sur le lieu de travail, en évitant les termes ou les phrases qui pourraient exclure ou offenser certains groupes de personnes.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- ✓ Lors de la création de supports visuels, tels que des présentations ou des dépliants, évitez d'utiliser des images ou des symboles qui pourraient être interprétés comme offensants ou excluants.
- ✓ Si vous commettez une erreur, excusez-vous rapidement et sincèrement.

Types de communication pour créer une culture diversifiée et inclusive

L'analyse de la littérature sur la communication et l'inclusion indique que la fréquence et la forme de la communication entre les membres de l'organisation sont d'une importance vitale pour favoriser un environnement de travail inclusif.

Outre le fait que tous les employés doivent être impliqués dans le processus décisionnel, avoir accès aux informations pertinentes et avoir la possibilité de participer à diverses activités, qui sont toutes liées à la communication (Mor Barak, 2017), les résultats de recherches récentes indiquent que le développement d'un environnement de travail inclusif dépend également de la manière dont les questions de D&I sont abordées et discutées au sein des organisations.

Les données suggèrent que c'est surtout le manque de communication interpersonnelle formelle sur la D&I qui conduit à des degrés d'inclusion plus faibles. Si la communication médiatisée est nécessaire pour informer tous les employés des initiatives de l'organisation en matière de D&I, la communication interpersonnelle informelle (par les pairs) est importante pour établir des relations et un climat de confiance. Cependant, il semble que la communication interpersonnelle formelle (et hybride) sur les questions de D&I dans les réunions officielles et les conversations avec le personnel de direction finisse par faciliter le développement d'un sentiment d'inclusion et d'appartenance. Ainsi, un leadership ouvert et axé sur le dialogue (c'est-à-dire une communication interpersonnelle formelle), ainsi qu'une formation et des événements liés à la diversité (c'est-à-dire une communication hybride formelle) semblent être essentiels pour favoriser un environnement de travail inclusif (Wolfgruber et al, 2022).

Idées de communication mettant en valeur l'engagement en matière de D&I

Un plan de communication multicanal est un élément essentiel de la stratégie de diversité et d'inclusion. Certains moyens peuvent être utilisés pour améliorer l'alignement et la communication des initiatives de D&I :

- ✓ Les canaux internes, tels que l'intranet, sont des outils essentiels. Trouvez des moyens d'intégrer la diversité et l'inclusion dans le contenu existant, par exemple dans les pages des ressources humaines consacrées aux avantages sociaux, dans les pages d'accueil spécifiques à une zone géographique ou à une unité commerciale, et dans les informations relatives à l'intégration.
- ✓ Créez une section spécifique sur l'intranet où les employés peuvent accéder à l'ensemble des ressources relatives à la diversité et à l'inclusion, entendre les points de vue des dirigeants sur ce que la diversité signifie pour eux et pourquoi elle est importante pour l'organisation, et surtout, comment les employés peuvent s'impliquer.
- ✓ La technologie peut permettre d'atteindre les employés de manière innovante. Par exemple, de courtes vidéos d'employés et de cadres de tous les niveaux, de tous les secteurs de l'organisation et d'origines diverses, partageant leurs réussites professionnelles, démontrent la culture d'inclusion et permettent aux employés de voir

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

d'autres personnes qui leur ressemblent au sein de l'organisation. Les outils de collaboration permettent une communication bidirectionnelle dans l'ensemble de l'organisation, en faisant participer les employés à la conversation plutôt qu'en leur transmettant des informations depuis le sommet.

- ✓ Les médias sociaux sont un outil de choix pour partager les efforts et les réussites de l'organisation en matière de diversité et d'inclusion. De nombreuses organisations disposent de plusieurs comptes, dont un compte principal destiné aux clients et aux consommateurs et un compte destiné aux employés ou aux employés potentiels, sur lequel sont généralement affichées des informations relatives à l'inclusion. Pour étendre la portée de ce contenu à un public plus large, envisagez une campagne de promotion croisée sur les deux comptes. Utilisez judicieusement les balises de hachage : les balises de hachage courantes, telles que "genre" ou "LGBT", permettront à votre organisation de se joindre à une conversation en cours, tandis que les balises de hachage originales associées à une campagne spécifique lanceront une conversation et montreront votre leadership sur le sujet.
- ✓ Le site web externe est souvent un outil sous-utilisé. Généralement, les efforts en matière de diversité et d'inclusion sont cachés sur la page des carrières. Étant donné que le site web constitue la première interaction avec les futurs employés, clients et consommateurs, il s'agit d'un canal de partage essentiel pour mettre en évidence la diversité et l'inclusion en tant que partie intégrante de la marque globale de l'organisation.

Unité 6 : Activité

Voir la vidéo et le PPT "A2_M3.L3.A3_OPENWORK_PI4SD_EN".

Unité 7 : Ressources pédagogiques supplémentaires

- [9 façons de communiquer les initiatives d'IED aux employés](#)

Même si les entreprises prennent l'IED plus au sérieux, les employeurs et les employés ne sont pas vraiment d'accord sur les progrès réalisés. Voici comment combler le fossé de la communication.

- [6 conseils pour une meilleure communication avec les équipes à distance](#)

Comment maintenir l'engagement des employés à distance ? C'est une question que se posent de nombreux dirigeants dans ce nouveau monde du travail à domicile.

- [6 conseils de communication pour promouvoir la diversité sur le lieu de travail](#)

Lorsque les dirigeants masculins et féminins peuvent partager la scène, leurs organisations et leurs industries en bénéficient. Et tout commence par la communication. Voici six mesures que les hommes professionnels - et en fait, tous les dirigeants - peuvent prendre pour atteindre cet objectif.

Unité 8 : Références

- Cooks-Campbell, A. (2022). [La communication est essentielle sur le lieu de travail. Voici comment l'améliorer.](#) [en ligne] Consulté le 10 janvier 2023

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- Coursera. (2022). [*Pourquoi la communication au travail est-elle importante ? Et comment l'améliorer.*](#) [en ligne] Accédé le 10 janvier 2023
- Hireez. (2022). [*La communication inclusive sur le lieu de travail.*](#) [en ligne] Accédé le 10 janvier 2023
- Solomon, L. (2016). [*Deux tiers des managers ne sont pas à l'aise pour communiquer avec les employés.*](#) [en ligne] Consulté le 10 janvier 2023
- Mor Barak, M.E. (2017). *Managing Diversity : Toward a Globally Inclusive Workplace*, 4e édition, SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Wolfgruber, D., Stürmer, L. et Einwiller, S. (2022). [*Talking inclusion into being : communication as a facilitator and obstructor of an inclusive work environment.*](#) [en ligne] Accédé le 10 janvier 2023
- Berk, W. (2016). [*Diversité et inclusion : A Case for Communication.*](#) [en ligne] Accédé le 10 janvier 2023

Module 4

L'éducateur d'adultes pour le 21ème siècle

Vidéo d'introduction au module

Bienvenue dans le module "Le formateur d'adultes au 21ème siècle", conçu pour aider les formateurs en ressources humaines à comprendre les qualités, les connaissances et les compétences qu'un formateur d'adultes doit posséder au 21ème siècle afin de pouvoir concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation qui favorisent la diversité et l'inclusion au travail, en utilisant des méthodologies, des outils et des techniques innovants d'éducation des adultes qui peuvent stimuler le processus d'apprentissage et de développement sur le lieu de travail contemporain.

Les données montrent que les équipes composées de personnes d'origines diverses peuvent avoir un impact durable sur les organisations. Grâce à des techniques d'apprentissage tournées vers l'avenir, les formateurs d'adultes sont en mesure de constituer des équipes innovantes, inclusives et diversifiées qui permettent à l'originalité et à l'appartenance de s'épanouir tout en atteignant les résultats d'apprentissage escomptés.

Étant donné que l'éducation des adultes va au-delà des formes formelles d'éducation et inclut des méthodes d'éducation informelles et non formelles, il est important pour un éducateur d'adultes de se familiariser avec les caractéristiques particulières de l'éducation non formelle et la manière dont elle peut être utilisée pour engager et former des équipes diversifiées sur le lieu de travail. En outre, la conception d'interventions de formation et de matériel pédagogique inclusifs est d'une importance capitale pour que la diversité et l'inclusion au travail deviennent une réalité.

L'ère de la numérisation et de la transformation numérique a facilité l'apprentissage à distance et il est aujourd'hui plus facile que jamais d'accéder à l'éducation et à la formation depuis son propre ordinateur. Les formateurs en ressources humaines devraient être compétents pour offrir des expériences d'apprentissage en ligne attrayantes en déployant des outils en ligne

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

avancés. Dans le même temps, ils devraient utiliser des approches pédagogiques basées sur la recherche, telles que l'apprentissage par projet, qui est approprié pour les interventions de formation à la diversité et à l'inclusion, car il renforce la capacité des apprenants à résoudre des problèmes réels et à retenir les connaissances nouvellement acquises, en développant des projets et des activités significatifs et ayant un impact.

Rejoignez-nous dans notre module et vous pouvez vous attendre à acquérir et à appliquer de nouvelles compétences et connaissances sur les techniques d'apprentissage contemporaines que vous pouvez utiliser pour vos sessions de formation. Nous espérons que vous apprécierez votre voyage d'apprentissage !

Leçon 1

Éducation non formelle

Unité 1. Introduction

Nous connaissons tous les processus de l'éducation formelle, y compris les écoles et les universités, qui nous fournissent des connaissances et des qualifications accréditées pour réussir notre carrière. Cependant, de nombreuses aptitudes et compétences sont acquises en dehors des salles d'enseignement (physiques ou virtuelles) de l'éducation formelle. L'éducation non formelle comprend des méthodes d'apprentissage qui peuvent être très utiles aux éducateurs d'adultes lorsqu'ils forment le personnel et les cadres aux questions de D&I.

Unité 2. Question de l'étude de cas

Étude de cas

Vous êtes un adulte actif qui souhaite étendre son expertise au domaine de la diversité et de l'inclusion. Choisiriez-vous l'éducation formelle ou non formelle à cette fin ? Et pourquoi ?

Modèle de réponse

Comme nous le verrons plus loin, la force de l'éducation non formelle réside dans sa capacité à transmettre des connaissances de manière flexible, avec un calendrier moins exigeant et, dans de nombreux cas, sans examen obligatoire et strict, contrairement à l'éducation formelle. Un adulte qui travaille à temps plein peut préférer l'éducation non formelle précisément pour cette flexibilité.

D'autre part, il est difficile de certifier les connaissances reçues par le biais de l'éducation non formelle, étant donné que nombre de ces possibilités d'apprentissage ne sont pas accompagnées d'une accréditation, comme c'est le cas dans l'éducation formelle.

Unité 3. Chapitre théorique

Compétences d'un éducateur du 21^e siècle : une introduction.

Introduction

À l'ère moderne, la numérisation a révolutionné pratiquement tous les aspects de notre vie. Le paysage de l'éducation a également changé, l'apprentissage en ligne créant de nouvelles opportunités et ouvrant la voie à l'apprentissage des adultes accessible à tous. Cette nouvelle ère exige que les apprenants et les éducateurs développent de nouvelles compétences pour exploiter tout le potentiel de l'éducation numérique.

L'éducation et la formation des adultes au 21st siècle

Dans son Manifeste 2019 pour l'éducation des adultes au 21st siècle, l'**Association européenne pour l'éducation des adultes** donne une vue d'ensemble de l'éducation des adultes et de sa grande pertinence à notre époque. L'éducation des adultes répond aux besoins de l'Europe face aux défis et menaces contemporains. Voici les principaux aspects où l'éducation des adultes joue un rôle important dans le renforcement des valeurs et de la résilience de l'Europe.

- **Citoyenneté active et démocratie** : L'éducation des adultes favorise la pensée critique, inspire la société civile européenne et crée un espace ouvert pour une citoyenneté active.
- **Santé et bien-être** : La santé et l'éducation vont de pair, et le fait de posséder des connaissances et d'être proactif en matière de santé peut améliorer considérablement la qualité de vie.
- **Compétences de vie pour les individus** : Dans l'environnement sociétal, économique et technologique actuel en constante évolution, l'éducation des adultes peut aider les personnes à adapter leurs compétences et à être mieux préparées à de nouvelles opportunités.
- **Cohésion sociale, équité et égalité** : Offrir aux adultes la possibilité de se perfectionner et de bénéficier de meilleures conditions de travail est d'une importance capitale pour la mobilité sociale en Europe.
- **L'emploi et le travail** : Il existe un lien direct entre l'apprentissage et l'emploi. Les compétences demandées sont en constante évolution et les employés doivent toujours être à l'affût des nouvelles compétences et des moyens de les acquérir grâce à l'éducation et à la formation des adultes.
- **La numérisation** : La technologie change tout. Posséder les bonnes compétences et la culture numérique est d'une importance fondamentale pour la compétitivité d'une personne sur le marché du travail moderne.
- **Migration et changement démographique** : L'éducation des adultes facilite le dialogue interculturel et permet aux gens de rester actifs même à un âge avancé, puisque la démographie européenne est en train de changer.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- **Durabilité** : Grâce à l'éducation des adultes, les gens peuvent discuter et développer des idées novatrices conduisant à un mode de vie plus durable.



Photo de Wes Hicks sur [Unsplash](#).

Principes clés de l'éducation des adultes

L'éducation des adultes est un bien public et reste accessible à tous, indépendamment de l'âge, de l'origine et des compétences. Les personnes issues de milieux défavorisés sont particulièrement encouragées à participer à des activités d'éducation des adultes. L'apprenant est au centre de l'éducation des adultes et de ses méthodes, tandis que les formateurs professionnels sont nécessaires pour appliquer ces méthodes. L'éducation des adultes se concentre sur le renforcement des capacités et encourage l'innovation, car ces facteurs produiront des résultats significatifs qui amélioreront la qualité de vie et l'employabilité des apprenants. L'éducation non formelle est un excellent outil pour l'éducation des adultes, car elle intègre la créativité, les connaissances et les compétences existantes afin d'inspirer les apprenants dans leur parcours.

Compétences des éducateurs d'adultes

Les formateurs et les éducateurs peuvent se concentrer sur le développement de compétences spécifiques et l'utilisation de méthodologies spécifiques lorsqu'ils s'adressent à un public adulte (Futurelearn, 2022).

- **Implication et indépendance** : Les apprenants adultes apprécient leur indépendance, ils aiment donc apprendre lorsqu'on leur permet de développer leurs propres initiatives et qu'on leur demande un retour d'information.
- **Apprentissage actif** : L'inclusion de méthodes éducatives axées sur la tâche peut accroître l'efficacité de l'apprentissage des adultes. L'apprentissage autodirigé est un excellent moyen d'activer les apprenants adultes.
- **S'appuyer sur les expériences** : Poser des questions ouvertes auxquelles les apprenants peuvent répondre en s'appuyant sur leurs expériences de vie antérieures peut accroître le potentiel d'apprentissage.
- **Utiliser une approche variée** : Soyez prêt à utiliser diverses méthodologies et ressources pour répondre aux besoins de vos apprenants. Les besoins diffèrent d'une

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

personne à l'autre et un bon éducateur doit être proactif et planifier ses cours en conséquence.

- **Relier la leçon aux apprenants** : Pour motiver les apprenants, n'oubliez pas d'illustrer en quoi le contenu de la leçon les concerne et en quoi il peut avoir un impact positif sur leur vie.
- **Efficacité temporelle** : Les apprenants adultes combinent généralement leur formation avec leur travail et d'autres engagements personnels et manquent donc de temps. Veillez à respecter l'emploi du temps et à l'utiliser efficacement.
- **Tenez compte des objectifs** : Personnalisez le contenu de vos cours en fonction des objectifs de vos étudiants. En tenant compte des objectifs et des souhaits des apprenants, vous rendrez votre cours plus compréhensible pour eux et les aiderez à progresser.
- **Flexibilité** : Faites preuve de souplesse dans votre approche du cours, par exemple en fixant des délais flexibles. Donnez à vos apprenants l'espace nécessaire pour façonner le cours et le faire fonctionner pour eux et permettez-leur de s'exprimer sur les méthodes qui sont les plus efficaces pour eux.

Unité 4. Activité étape par étape (vidéo explicative)

L'avenir de l'éducation

Voir la vidéo et le PPT "A2_M4.L1.A1_OPENWORK_CANDIDE_EN".

Unité 5. Chapitre théorique

Groupes divers dans les environnements d'apprentissage non formel : caractéristiques et gestion

Introduction

Les apprenants adultes de l'éducation non formelle ont des motivations et des caractéristiques différentes de ceux de l'éducation formelle. Un adulte qui suit une formation à l'aide de méthodes d'éducation non formelle présente de nombreuses différences par rapport à un jeune adulte qui suit un enseignement supérieur. Ces adultes sont en outre issus de milieux différents en termes d'âge, de profession, de groupe social, de niveau d'éducation et de situation économique, pour n'en citer que quelques-uns. Par conséquent, la sensibilisation à la diversité est d'une importance capitale pour un formateur d'apprenants adultes.

Gestion de groupes divers dans l'éducation non formelle

L'éducation non formelle des adultes est recherchée par les adultes pour acquérir de nouvelles compétences nécessaires, gérer les changements sur leur lieu de travail. Ces adultes recherchent des connaissances non pas nécessairement pour le plaisir de savoir (comme c'est souvent le cas dans l'éducation formelle), mais pour atteindre des objectifs concrets liés à leur vie professionnelle quotidienne. Les apprenants de l'éducation non formelle des adultes combinent leurs activités éducatives avec tous les autres rôles qu'ils assument, notamment

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

un emploi à temps plein et des obligations familiales. En outre, le public adulte de l'éducation non formelle - comme celui de notre société en général - comprend un nombre croissant de personnes d'origines diverses.

En tant que tels, les apprenants adultes présentent des besoins et des caractéristiques spécifiques qui doivent être pris en compte dans le cadre de l'éducation non formelle des adultes. Leurs rôles multiples et leurs origines diverses exigent une méthode d'enseignement et d'apprentissage adaptée.

B. G. Mujtaba (2004, pp. 70-71) propose aux éducateurs mondiaux une stratégie à quatre piliers pour enseigner à des apprenants adultes d'origines diverses. Il désigne cette stratégie par l'acronyme TRUE. Pour qu'un éducateur d'adultes soit un véritable éducateur, c'est-à-dire pour qu'il s'engage avec succès et respect dans des groupes d'apprenants adultes divers, il ou elle peut suivre les conseils suivants :

- Tolérer **les** différences
- Respecter les différences
- Comprendre les différences
- Examiner les différences dans le but d'éduquer les élèves

La stratégie TRUE s'applique également à l'éducation non formelle des adultes, et le respect de ces quatre éléments peut garantir qu'un éducateur respecte et implique des personnes de tous horizons dans son groupe.

Respecter la diversité et être un éducateur inclusif n'est donc pas une attitude passive, mais exige un effort et un engagement actifs dans la tolérance, le respect, la compréhension et l'examen des différences.

Elle nécessite en outre une véritable volonté. Le Conseil de l'Europe définit cette volonté de réussir l'éducation interculturelle à partir du schéma ci-dessous :

The desire to know	The desire to learn
Understood as curiosity to know other cultures with similar or different ways of doing things, but without falling into the trap of exoticism, thus confining oneself to a superficial view of cultures	Understood as a favourable disposition towards learning in order to benefit from intercultural communication and receive symbolic or material gratifications.
The desire to break down cultural barriers	The desire to recognise ourselves
Understood as the challenge of developing an unprejudiced view, understanding other models for interpreting reality and being positively disposed to change and to working with alternative viewpoints	To know ourselves again, rebuild our identity. If we form our personal identity thanks to others, it is thanks to other cultures that we have a cultural identity. Our personal identity is plural, as is the identity of others

Le désir d'éducation interculturelle (en anglais) (Lafraya, 2011, p.30)

Afin de briser les barrières interculturelles dans l'éducation non formelle, l'éducateur doit posséder un réel désir de connaître d'autres cultures, d'apprendre à les connaître, de se débarrasser de ses préjugés et de redécouvrir son identité à travers les autres.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH



Image conçue par [Freepik](#).

Conclusion

Les apprenants adultes de l'éducation non formelle ont des besoins très différents de ceux des apprenants de l'éducation formelle. De plus, ils constituent par définition un groupe très diversifié. Les éducateurs d'adultes dans l'éducation non formelle peuvent mieux répondre aux besoins de leurs apprenants en adhérant à la stratégie TRUE et en manifestant un désir actif et authentique d'être des éducateurs inclusifs.

Unité 6. Activité d'étude de cas

[Vous trouverez ici](#) quelques bonnes pratiques en matière d'activités de formation à l'inclusion.

Même si ces activités spécifiques ont été conçues pour les campus universitaires, elles sont facilement applicables dans toute micro-version de la société humaine, et donc également dans les entreprises.

Après avoir lu le document, faites un brainstorming sur les questions suivantes :

1. Apporteriez-vous des modifications aux activités pour qu'elles correspondent mieux à la formation de votre entreprise ?
2. Ces activités de formation pourraient-elles être appliquées dans votre entreprise ?
3. Laquelle de ces activités conviendrait le mieux à votre entreprise et pourquoi ?

Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires

- [Education Pack" tous différents-tous égaux"](#)
Une publication du Conseil de l'Europe comprenant des idées, des ressources, des méthodes et des activités pour l'éducation interculturelle informelle avec les jeunes et les adultes.
- [10 principes simples pour l'apprentissage des adultes](#)
Article présentant aux lecteurs le terme d'*andragogie* et exposant dix principes de l'apprentissage des adultes.

Unité 8. Références

- Brander, P., Cardenas, C., Abad, J.V., Gomes, R., Taylor, M. (2016). *Kit pédagogique "tous différents-tous égaux" 2016 : Idées, ressources, méthodes et activités pour l'éducation interculturelle informelle avec les jeunes et les adultes*. Conseil de l'Europe.
- FutureLearn (2022). *Éduquer les adultes : Comment enseigner aux apprenants adultes*. Extrait de <https://www.futurelearn.com/info/blog/how-to-teach-adult-learners>
- Lafraya, S. (2011). *L'apprentissage interculturel dans l'éducation non formelle : cadres théoriques et points de départ* (Vol. 13). Conseil de l'Europe.
- Mujtaba, B. G. et Mujtaba, L. (2004). Diversity awareness and management in adult education (Sensibilisation à la diversité et gestion de l'éducation des adultes). *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 1(3).
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). L'avenir de l'éducation et des compétences : Éducation 2030. *Éditions de l'OCDE*.
- Vander Ark, T. (2017). *10 tendances actuelles et émergentes dans l'apprentissage des adultes*. Getting Smart. Extrait de <https://www.gettingsmart.com/2017/09/21/10-current-and-emerging-trends-in-adult-learning/>

Leçon 2

Qualités d'un bon éducateur

Unité 1. Introduction

Après avoir compris les bases de l'éducation non formelle des adultes, il est temps d'approfondir les qualités d'un bon éducateur dans l'éducation moderne. Plus précisément, dans cette leçon, vous vous familiariserez avec les éléments à prendre en compte lors de la conception d'une formation inclusive ainsi qu'avec la manière d'élaborer des supports de formation inclusifs.

Unité 2. Question de l'étude de cas

Regardez la vidéo suivante sur l'histoire du travail développée par le MIT :

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH



Lien

https://www.youtube.com/watch?v=yBgKkYcoPgM&t=192s&ab_channel=MITOpenCourseWare

Quels sont les principaux enseignements de la vidéo ?

Comment la technologie a-t-elle modifié votre domaine d'activité ?

Compte tenu des progrès technologiques constants, comment pensez-vous que l'éducation peut aider les adultes à s'adapter à un environnement de travail en constante évolution ?

Modèle de réponse

La vidéo se concentre sur l'histoire et l'avenir du travail, et sur la manière dont nous sommes arrivés à l'économie de la connaissance.

Une mention spécifique est faite pour les travailleurs qui se sentent délaissés dans un paysage professionnel en constante évolution, en partie à cause des changements technologiques.

L'éducation des adultes tout au long de la vie peut combler le fossé entre la formation initiale et la spécialisation d'une personne et la demande sur le marché du travail. Il est toujours possible de se perfectionner avec l'aide de l'éducation des adultes. De plus, il existe de nouvelles méthodes d'enseignement qui rapprochent l'éducation des apprenants et la rendent plus accessible que jamais grâce à la technologie.

Unité 3. Chapitre théorique

Concevoir une intervention de formation inclusive qui favorise la diversité

Introduction

Les formations sur la diversité ont la capacité d'aider la main-d'œuvre d'une entreprise à prendre conscience de sa diversité et à l'accepter. En fonction du niveau de sensibilisation de la main-d'œuvre, un bon éducateur concevra des formations à la diversité sur mesure pour

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

répondre aux besoins des employés et des dirigeants et les accompagnera dans leur cheminement vers la promotion de la diversité et de l'inclusion.



Photo par Christina@wocintechchat.com sur [Unsplash](https://unsplash.com/)

Types de formations à la diversité en réponse aux besoins et à la sensibilisation de la main-d'œuvre

Il existe différentes formes de formations organisées dans le but d'aider les employés et les managers à adopter et à célébrer la diversité. Qualtrics classe les formations à la diversité sur le lieu de travail en formation de base, formation de sensibilisation, formation intermédiaire, formation avancée et formation à la diversité en ligne.

La formation de base à la diversité aide les employés et les cadres à développer de l'empathie pour leurs collègues. Ce type de formation nécessite une discussion ouverte et honnête sur les identités liées à la race, au sexe, à l'identité/expression sexuelle, à l'orientation sexuelle, à l'origine culturelle et à l'âge.

La formation de sensibilisation a pour but de faire comprendre aux employés et aux directeurs que chaque membre de l'organisation doit bénéficier d'un traitement égal, indépendamment de son identité ou de ses antécédents. Elle s'appuie sur les acquis des formations de base à la diversité et veille à ce que les apprenants, ayant pris conscience de la diversité de leurs collègues, soient conscients de la nécessité de traiter tout le monde de la même manière. Après avoir sensibilisé les employés et les cadres à la diversité, une organisation peut s'attendre à observer une meilleure prise de décision collective, un respect entre collègues et une plus grande représentation des groupes généralement sous-représentés.

Une fois que les collègues ont pleinement saisi leurs différences et reconnu la nécessité de se respecter mutuellement, une **formation intermédiaire à la diversité leur permettra de franchir** une étape supplémentaire. Cette formation aidera les employés et les cadres à reconnaître leurs propres préjugés et leur fournira les outils nécessaires pour y remédier. À l'issue d'une formation intermédiaire à la diversité, les apprenants seront en mesure de limiter

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

leurs propres comportements biaisés, de reconnaître les microagressions, d'éviter les stéréotypes, de favoriser le sentiment d'appartenance et d'accroître la cohésion de l'équipe.

Enfin, les **formations avancées à la diversité** aideront les apprenants à discuter et à traiter les problèmes de gestion qui entravent l'inclusion dans l'organisation, et les apprenants seront également encouragés à regarder au-delà de l'organisation. Avec l'aide de ces formations, les employés et les dirigeants s'attaqueront efficacement aux préjugés au sein de la structure organisationnelle, identifieront les pratiques de gestion discriminatoires et passeront du statut de simples alliés à celui de promoteurs et de multiplicateurs actifs de la diversité et de l'inclusion.

La numérisation a ouvert une nouvelle ère dans le domaine de l'éducation. Tous les types de formation peuvent également être dispensés en **ligne**. L'exploitation de la puissance de la technologie permet de rendre les formations à la diversité encore plus inclusives. Chaque collègue peut participer, quel que soit l'endroit où il se trouve, les formations en ligne peuvent être plus accessibles aux personnes handicapées et elles peuvent en outre être enregistrées et stockées pour que tout le monde puisse y accéder à la demande à l'avenir.

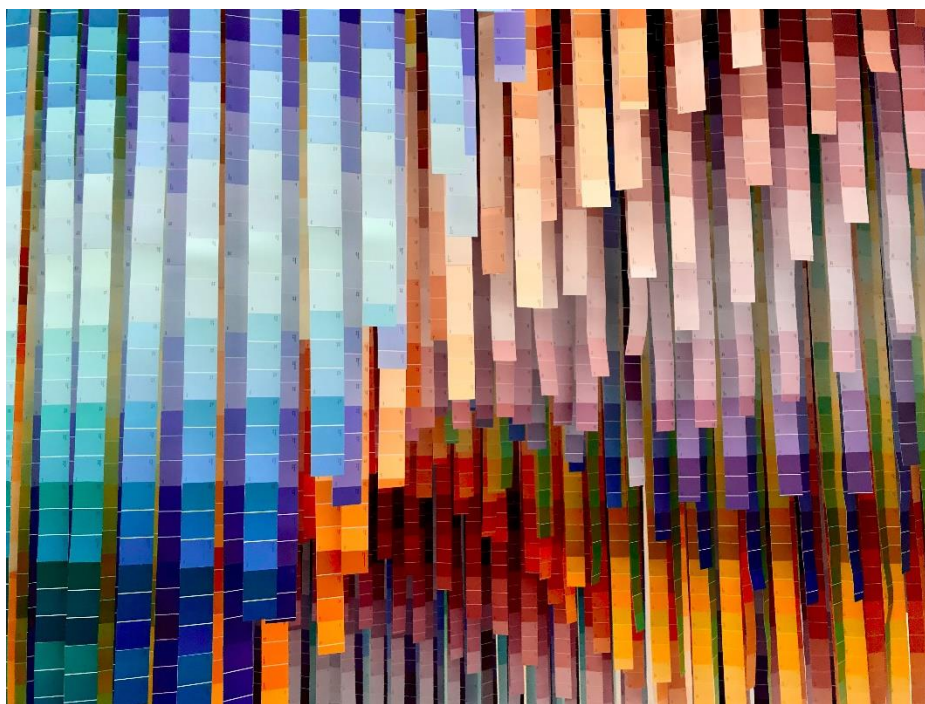


Photo par John Schaidler sur [Unsplash](https://unsplash.com/photos/John-Schaidler)

Conclusion

Les formations à la diversité peuvent prendre diverses formes et présenter différents contextes et objectifs en fonction du niveau de sensibilisation du personnel d'une organisation. Le formateur en ressources humaines du 21st siècle concevra les formations à la diversité de manière à répondre aux besoins de l'organisation.

Unité 4. Activité étape par étape (vidéo explicative)

Créer un plan de cours pour une formation D&I

Voir la vidéo et le PPT "A2_M4.L2.A2_OPENWORK_CANDIDE_EN".

Unité 5. Chapitre théorique

Créer des supports de formation inclusifs et efficaces

Introduction

L'organisation de formations sur la diversité et l'inclusion est un grand pas en avant pour une entreprise qui souhaite promouvoir la D&I et devenir un espace accueillant pour tous. Les formateurs en RH qui souhaitent proposer de telles formations doivent donc les mettre en œuvre de manière à ce que le message principal soit transmis au public, tout en respectant l'inclusivité, l'accessibilité et l'efficacité du matériel de formation.

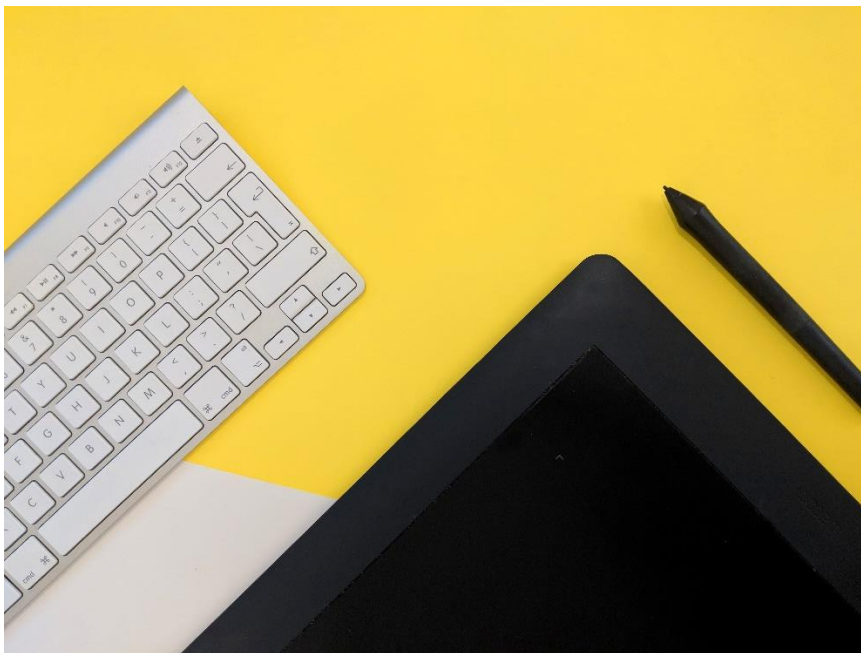


Photo de George Cobbs sur [Unsplash](#)

Promouvoir l'inclusion dans la pratique

Dans leur étude de 2016, Bezrukova et al. ont réalisé une méta-analyse de la recherche sur la formation à la diversité. Parmi d'autres résultats intéressants, l'analyse conclut que les employés sont plus favorables aux formations à la diversité si celles-ci font appel à différentes méthodes d'enseignement, telles que des conférences, des discussions et des exercices. Les méthodes hybrides sont donc indispensables pour former le personnel à la D&I.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

En outre, les méthodes d'enseignement utilisées, en particulier leurs composantes numériques, doivent être accessibles à tous. Par conséquent, le matériel de formation numérique doit satisfaire aux **principes POUR** (University of Dundee and Government Digital Service Accessibility Team), et il doit être :

- Perceptible
- Opérationnel
- Compréhensible
- Robuste

Tout d'abord, le public cible doit être en mesure de **percevoir le** matériel. Il doit donc y avoir une version audible du texte pour les personnes souffrant de déficiences visuelles, une version texte du matériel audio pour les personnes souffrant de problèmes d'audition, etc.

En outre, tous les utilisateurs doivent être en mesure d'**utiliser le** matériel. Pour que le matériel de formation numérique soit accessible à tous, il doit exister des alternatives qui ne nécessitent ni clavier ni souris.

En outre, le matériel élaboré doit tenir compte des personnes souffrant de troubles tels que la dyslexie, qui peuvent ne pas être en mesure de lire facilement le texte. Le formateur doit donc s'assurer que tous les apprenants peuvent **comprendre** le matériel.

Enfin, le matériel de formation numérique doit être **robuste**. Cela signifie qu'il doit être compatible avec la technologie des utilisateurs.

En résumé, les sessions de formation à la diversité doivent, par nature, être inclusives et n'exclure personne. Elles doivent également proposer diverses méthodes d'enseignement afin de maintenir l'engagement des apprenants et de capter leur attention.

Unité 6. Activité

Concevoir des activités pour dispenser sa propre formation en matière de D&I

Visitez le site web suivant qui présente les meilleurs outils d'apprentissage en ligne : <https://www.learnupon.com/blog/best-elearning-tools/>



The Best eLearning Tools You Need Now

Questions de suivi ou de débriefing

1. Parmi les outils mentionnés, lesquels utilisez-vous déjà ?

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

2. Découvrez les outils que vous n'avez jamais entendus auparavant. Pensez-vous pouvoir les intégrer dans votre travail ?
3. Si oui, comment pouvez-vous faire en sorte qu'ils vous soutiennent dans vos formations et dans vos activités professionnelles quotidiennes ?

Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires

- [Ressources pédagogiques pour l'inclusion](#)
Les ressources présentées ici ont été créées par des institutions et des organisations spécialisées dans les méthodes d'enseignement inclusives.
- [Six étapes pour créer une formation inclusive](#)
Cette ressource résume six conseils d'inclusion que vous pouvez garder à l'esprit lors de la conception de vos interventions de formation.

Unité 8. Références

- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L. et Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation (Une intégration méta-analytique de plus de 40 ans de recherche sur l'évaluation de la formation à la diversité). *Psychological bulletin*, 142(11), 1227.
- Fernandes, P. (2023). *Création d'un programme de formation à la diversité et à l'inclusion*. Extrait de <https://www.businessnewsdaily.com/9782-diversity-training.html>
- Service numérique du gouvernement (2018). *POUR : Les 4 principes de l'accessibilité*. Vidéo YouTube. Récupéré de <https://www.dundee.ac.uk/guides/creating-inclusive-teaching-materials>
<https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/diversity-training/>
https://www.youtube.com/watch?v=hs8sykCaf3E&ab_channel=GovernmentDigitalService
- Qualtrics XM. *Formation à la diversité et à l'inclusion*. Tiré de
- Université de Dundee (2023). *Creating inclusive teaching materials (Création de matériel pédagogique inclusif)*. Récupéré de

Leçon 3

Unité 1. Introduction

Comme nous l'avons observé dans la leçon précédente, la numérisation a révolutionné l'éducation non formelle des adultes et a généré de nouveaux outils capables d'améliorer l'expérience d'apprentissage et de faciliter la réalisation des résultats de l'apprentissage. Dans cette leçon, vous pouvez vous attendre à explorer les bases des techniques d'éducation des adultes en ligne tournées vers l'avenir et à en apprendre davantage sur les meilleures pratiques.

Unité 2. Question de l'étude de cas

Étude de cas

Imaginez que vous travaillez pour une grande entreprise technologique active dans le domaine de l'éducation numérique. Selon vous, dans quelles directions l'entreprise devrait-elle travailler ? Quelles méthodes et/ou technologies seraient les plus susceptibles d'être promues pour l'avenir de l'éducation ?

Modèle de réponse

Les technologies les plus recherchées actuellement dans le domaine de l'éducation numérique sont les suivantes :

3. L'enseignement à distance asynchrone sous forme de cours en ligne ouverts à tous
4. Réalité augmentée
5. Réalité virtuelle
6. L'utilisation potentielle de l'intelligence artificielle dans l'apprentissage fait l'objet d'un débat important, même si des méthodes concrètes n'ont pas encore été mises au point.

Unité 3. Chapitre théorique

Apprentissage en ligne et par projet

L'apprentissage en ligne comprend l'utilisation de matériel numérique à des fins d'apprentissage (OCDE, 2020, p. 5). Il peut se dérouler à distance ou non, puisqu'il peut également compléter des activités *in situ* dans une salle de classe. Dans ce cas, on peut parler d'**apprentissage mixte**.

L'apprentissage à distance en ligne pour les adultes a explosé pendant et après la pandémie de COVID-19, la région belge de Flandre ayant enregistré une augmentation de 300 % des apprenants adultes dans l'enseignement en ligne au cours de la seconde moitié de mars 2020 par rapport à la même période en 2019 (ibid., p. 2).

L'apprentissage en ligne est un excellent moyen de rendre l'éducation des adultes plus accessible, car il peut répondre aux besoins d'un public plus large, y compris les personnes vivant à la campagne, les personnes handicapées (à condition que le matériel numérique respecte les directives WCAG) et les personnes qui disposent de très peu de temps (à condition que le cours se déroule à leur propre rythme).

Par conséquent, l'apprentissage en ligne est une méthode d'enseignement puissante dans l'éducation non formelle contemporaine des adultes.

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH



Photo par Samantha Borges sur [Unsplash](https://unsplash.com/photos/8v31111111)

L'**apprentissage par projet** est une autre méthode d'enseignement tournée vers l'avenir qui peut donner des résultats significatifs dans l'éducation non formelle des adultes. Cette méthode implique un programme à court ou à long terme dans le cadre duquel les participants travaillent sur des problèmes du monde réel afin de réaliser un produit tangible. Elle encourage les participants à concevoir, à résoudre des problèmes, à penser de manière critique et à enquêter (Kimberlin Education, 2018).

Dans ce cas, les apprenants sont appelés à être actifs et à prendre la responsabilité de gérer eux-mêmes leurs progrès tout au long du programme. En d'autres termes, l'apprentissage par projet est une méthode d'enseignement dans laquelle les apprenants acquièrent des connaissances et des compétences en travaillant pendant une période prolongée à l'étude d'une question, d'un problème ou d'un défi authentique, engageant et complexe, et en y répondant (PBLWorks, n.d.).

Parmi les ressources proposées, on peut citer les suivantes (Kimberlin Education, 2018) :

- i) Unité de travail PjBL ;
- ii) Ressources vidéo/animation ;
- iii) Ressources interactives ;
- iv) Cours par vidéoconférence

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Selon le Buck Institute for Education, il existe sept éléments essentiels à l'apprentissage par projet (Schuetz, 2018) :

1. Un problème ou une question difficile
2. Enquête soutenue
3. L'authenticité
4. La voix et le choix des élèves
5. Réflexion
6. Critique et révision
7. Produit public.

Les éléments susmentionnés, lorsqu'ils sont bien combinés, permettent aux participants d'acquérir des connaissances clés, une compréhension plus approfondie et des compétences pour réussir.



Photo par Qimono sur [Pixabay](#)

Unité 4. Activité

Apprentissage par projet

Voir la vidéo et le PPT "A2_M4.L3.A3_OPENWORK_CANDIDE_EN".

Unité 5. Chapitre théorique

Explorer les meilleures pratiques pour l'éducation des adultes en ligne

Introduction

Suite à la pandémie de COVID-19, une demande accrue de matériel d'apprentissage en ligne pour adultes a été observée. Les méthodes et pratiques d'enseignement existantes ont été

Auteur: PI4SD & CANDIDE

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

utilisées pour répondre à cette demande. Avec l'aide de la technologie, les développeurs ont été en mesure d'améliorer et d'étendre ces méthodes. Voici quelques bonnes pratiques pour l'éducation des adultes en ligne.

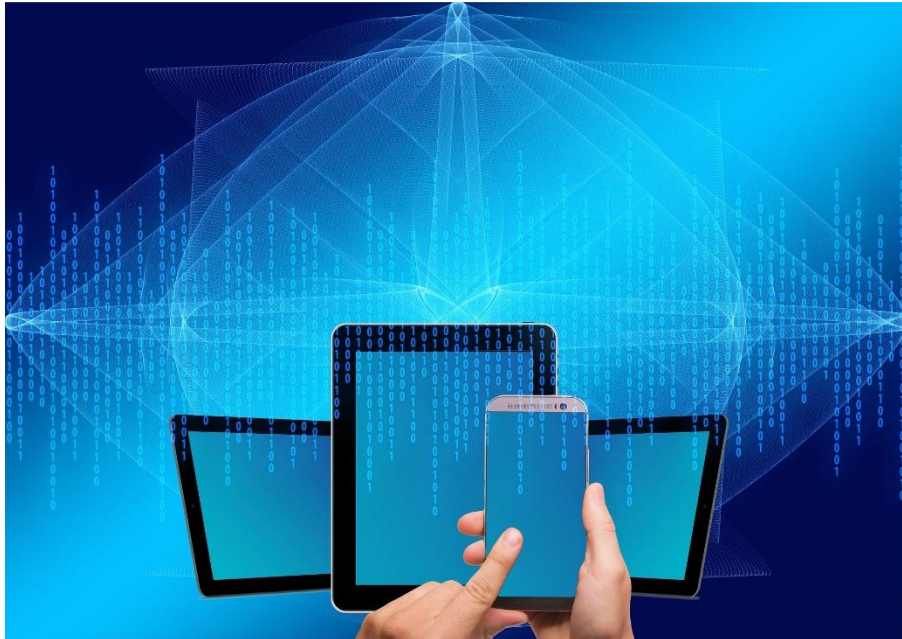


Photo par Geralt sur [Pixabay](#)

MOOCs et VOOCs

Le MOOC est l'outil d'éducation des adultes en ligne le plus connu et le plus performant.

MOOC signifie cours en ligne ouvert et massif (<https://classcentral.com>) :

- Massive parce que les inscriptions sont illimitées et peuvent atteindre des centaines de milliers de personnes.
- Ouvert parce que tout le monde peut s'inscrire - c'est-à-dire qu'il n'y a pas de procédure d'admission.
- En ligne parce qu'ils sont fournis par l'intermédiaire de l'internet.
- Cours parce que leur objectif est d'enseigner une matière spécifique.

Selon la définition de son créateur, **un MOOC est un cours en ligne gratuit auquel tout le monde peut s'inscrire**. Les MOOC constituent un moyen abordable et flexible d'acquérir de nouvelles compétences, de faire progresser sa carrière et d'offrir des expériences éducatives de qualité à grande échelle (<https://mooc.org>).

Dès leur lancement, les MOOC ont été considérés par les experts comme susceptibles de *redéfinir l'apprentissage, remodeler l'expérience de l'étudiant et étendre les possibilités d'éducation de qualité à presque toute personne disposant d'une connexion Internet* (Pritchard, 2013, p.4).

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Un **VOOC** (Vocational Open Online Course) est une variante d'un MOOC destinée à aider les jeunes étudiants à choisir leur orientation professionnelle ou les professionnels à développer leur carrière (Projet BLISS, p. 4). Le terme a été utilisé pour la première fois par la Commission européenne en 2017. Les VOOC ont une portée plus spécialisée et professionnelle et ciblent un public plus restreint, comme les étudiants et les professionnels.



Forum

Un forum permet aux apprenants d'un cours en ligne d'interagir les uns avec les autres, de discuter du matériel de cours et de partager leurs idées sur les devoirs.

"Les forums en ligne permettent de réviser, de discuter et de renforcer les connaissances acquises en classe.

(Biryai et Thomas, 2014, p. 112)

Il est important pour les apprenants - même dans le contexte en ligne - d'avoir un lien social et de s'engager les uns avec les autres. Les forums doivent encourager la libre interaction et l'échange d'idées, mais ils nécessitent une modération permanente de la part des éducateurs afin d'éviter les discours haineux et d'autres activités nuisibles et illégales.

Réalité augmentée et réalité virtuelle

Les technologies de la réalité augmentée (RA) et de la réalité virtuelle (RV) sont déjà présentes dans notre vie quotidienne, par exemple dans le domaine du divertissement. Leur utilisation dans l'enseignement en ligne est également en hausse.

Afin d'offrir aux apprenants une expérience d'apprentissage plus immersive, les éducateurs de la formation en ligne pour adultes utilisent de plus en plus la réalité augmentée ou la réalité virtuelle.

La réalité augmentée est utilisée pour ajouter des éléments et des superpositions à une vue en direct.

La réalité virtuelle, quant à elle, crée des simulations et immerge l'utilisateur dans la simulation en le coupant du monde réel (thelearning-lab.com).

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

Les applications AR et VR dans l'apprentissage en ligne moderne permettent aux apprenants d'avoir un aperçu direct de situations pratiques ou de reproduire une formation à haut risque sans avoir à s'exposer à des risques. Ce mode de formation permet en outre aux apprenants de mieux se concentrer.

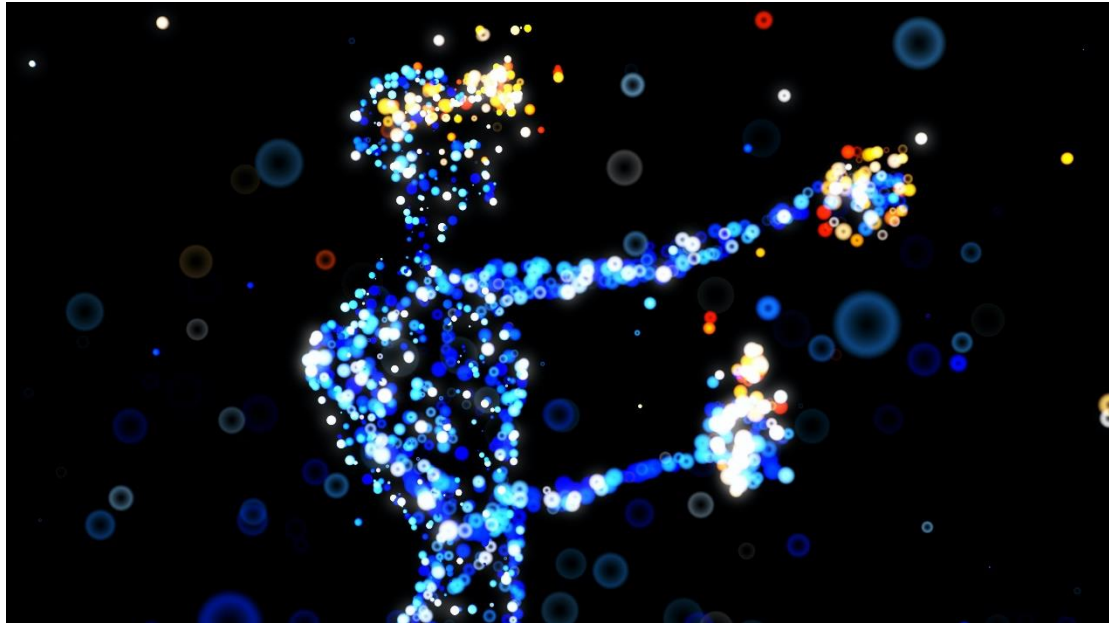


Photo par Julien Tromeur sur [Unsplash](#)

Unité 6. Activité

L'intérêt des espaces de collaboration en ligne

Selon l'UE (portail EPALE), les **espaces collaboratifs** sont des groupes privés en ligne où les professionnels de l'éducation et de la formation des adultes ayant des intérêts similaires peuvent se réunir pour échanger des idées, des ressources et des bonnes pratiques. Chaque espace collaboratif dispose d'un modérateur qui peut ajouter de nouvelles personnes au groupe.

L'histoire d'une réussite : Le programme Learn de l'Université d'Edimbourg

L'université d'Édimbourg utilise un environnement d'apprentissage virtuel (VLE) appelé Learn pour soutenir plus de cinq mille cours.

Lisez ce court blog sur le forum de discussion Learn [ici](#).

Maintenant que vous savez pourquoi les forums de discussion peuvent améliorer l'apprentissage en ligne, réfléchissez aux questions suivantes :

- Pensez-vous qu'il serait pratique de développer des espaces collaboratifs en ligne dans le cadre de l'éducation des adultes en ligne ?
- Quels outils, parmi ceux présentés dans cette leçon, pourriez-vous utiliser pour intégrer la collaboration en ligne dans votre cours ?
- De quelle manière pourriez-vous utiliser un espace collaboratif en ligne pour votre travail ?

A2. Formation en cours d'emploi - cours en ligne ouvert et massif pour les formateurs en RH

- Quels sont les résultats d'apprentissage attendus pour les apprenants qui utilisent votre espace collaboratif en ligne ?
- En ce qui concerne les questions techniques, d'après votre expérience, quelles sont les questions les plus importantes à prendre en compte lors de la **modération** d'un espace en ligne ?

Unité 7. Ressources pédagogiques supplémentaires

- [Cinq conseils pour créer un cours en ligne plus attrayant pour les apprenants adultes](#)
Le nombre de cours destinés aux adultes ayant explosé, surtout après la pandémie de COVID-19, cette ressource d'apprentissage supplémentaire propose cinq actions pour garantir l'engagement actif d'un public adulte.
- [Dix conseils pour l'utilisation des forums de discussion Learn](#)
Idées d'utilisation de l'outil de discussion dans le programme Learn de l'université d'Édimbourg

Unité 8. Références

- Biriya, A. H. et Thomas, E. V. (2014). Online discussion forum : Un outil pour une interaction efficace entre étudiants et enseignants. *International Journal of Applied Science*, 1(3), 111-116.
- Projet BLISS. *Identification des plates-formes appropriées pour héberger les infrastructures et le contenu de BLISS VOOC : O4-T1*. Extrait de https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/86f1daa0-e484-489d-bfd2-186a42ac80a6/BLISS_O4-T1_VOOC%20identification%20of%20hosting%20platforms_2018-09-04.pdf
- Bowden, P. (2021). *Beginners Guide to Massive Open Online Courses (MOOCs) (Guide du débutant pour les cours en ligne ouverts et massifs)*. Class Central. Extrait de <https://www.classcentral.com/help/moocs>
- Crockford, J. (2021). *Cinq conseils pour créer un cours en ligne plus engageant pour les apprenants adultes*. Faculty Focus. Extrait de <https://www.facultyfocus.com/articles/online-education/online-student-engagement/five-tips-to-creating-a-more-engaging-online-course-for-adult-learners/>
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2020). *Le potentiel de l'apprentissage en ligne pour les adultes : Premiers enseignements de la crise COVID-19*. Éditions de l'OCDE.
- Pritchard, S. (2013). *The hope and hype of MOOCs : L'impact des MOOC à l'Université de Duke : Un entretien avec Peter Lange, Provost*. Extrait de <https://www.oclc.org/publications/nextspace/articles/issue23/thehopeandhypeofmoocs.En.html>
- TheLearning-Lab.com. *Ce qu'il faut savoir sur l'application de la réalité augmentée et de la réalité virtuelle pour l'apprentissage en ligne*. Extrait de <https://www.thelearning-lab.com/blog/elearning-platform/ar-and-vr-for-elearning>