

Comment mener des réunions inclusives ?

Certaines collaboratrices et certains collaborateurs peuvent subir des interruptions répétées, des propos dévalorisants ou l'exclusion de certains échanges lors de réunions de travail, sans que ces situations soient automatiquement interdites par la loi. Cela peut toutefois avoir des conséquences professionnelles et, selon le motif, le contexte et leurs effets, cela relève d'une discrimination ou, s'il y a répétition, d'un harcèlement moral.

Découvrez comment mener des réunions inclusives, mieux répartir la parole et prévenir les comportements pouvant entraîner une différence de traitement.

Ce que dit la loi

Le principe de non-discrimination

L'article L.1132-1 du Code du travail interdit d'écarter une personne d'une procédure de recrutement ou de prendre à l'encontre d'un salarié ou d'une salariée une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière d'affectation, de formation, de promotion, d'horaires, d'évaluation de la performance ou de renouvellement du contrat.¹

Une personne qui parle moins que les autres pendant une réunion n'est pas nécessairement victime de discrimination. La prise de parole en réunion peut varier selon les sujets abordés, les fonctions ou les informations dont dispose chaque personne.

En revanche, le fait d'ignorer ses interventions, de ne pas lui transmettre certaines informations ou de l'écarter de réunions en raison de son sexe, de son âge, de son origine, de son handicap ou d'un autre motif de discrimination interdit par la loi peut représenter une différence de traitement discriminatoire.

Le motif, le contexte et les conséquences professionnelles doivent alors être étudiés. Il faut vérifier si cette mise à l'écart a empêché la personne de faire correctement son travail ou de participer aux décisions qui concernent ses missions. Cette analyse permet de distinguer une difficulté ponctuelle d'une possible discrimination au travail.

Les agissements sexistes pendant les réunions

L'article L1142-2-1 du Code du travail prévoit que nul ne doit subir un agissement lié à son sexe ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.²

Une interruption ou un désaccord ne représente pas en soi un agissement sexiste. Le contexte et l'existence d'un stéréotype lié au sexe doivent être pris en compte.

Certains comportements peuvent être considérés comme sexistes. C'est notamment le cas lorsqu'une femme est chargée de prendre des notes en raison de son sexe, écartée de la présentation d'un sujet technique au motif qu'un homme serait plus légitime, ou lorsque la voix, l'apparence ou l'attitude d'une personne font l'objet de commentaires fondés sur des stéréotypes liés au sexe.

Il peut également s'agir d'interrompre une collaboratrice à plusieurs reprises tout en laissant les collaborateurs terminer leurs interventions, lorsque cette différence de traitement est liée au sexe. Effacer la contribution d'une personne en raison d'un préjugé lié à son sexe ou tolérer des plaisanteries sexistes pendant les échanges peut aussi porter atteinte à sa dignité.

Pour déterminer si un comportement est sexiste, il faut tenir compte des raisons qui expliquent la répartition des tâches. Par exemple, demander à une femme de prendre des notes n'est pas discriminatoire si cette mission correspond à sa fonction ou si elle est confiée à chaque membre de l'équipe à tour de rôle.

La mise à l'écart peut-elle relever du harcèlement moral ?

L'article L1152-1 du Code du travail interdit les agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de

porter atteinte aux droits et à la dignité d'une personne, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.³

Une interruption isolée ou le fait de ne pas inviter une personne à une seule réunion ne suffisent pas, à eux seuls, à caractériser un harcèlement moral.

Une succession de comportements peut toutefois révéler une situation de harcèlement moral. Cela peut concerner le fait d'écarter une personne de réunions nécessaires à l'exercice de ses missions, de l'humilier devant les autres membres de l'équipe ou de l'interrompre afin de l'empêcher de s'exprimer.

La répétition peut aussi prendre la forme d'une privation des informations nécessaires à l'exercice de ses missions, d'une dévalorisation régulière de ses interventions ou d'un retrait de responsabilités sans motif professionnel.

La qualification de harcèlement moral dépend de l'ensemble des faits. Elle ne peut pas être retenue à partir d'une seule difficulté rencontrée pendant une réunion.

Les réunions et le handicap

L'article L.5213-6 du Code du travail prévoit que l'employeur prend, selon les besoins d'une situation, des mesures appropriées pour permettre aux travailleurs et travailleuses en situation de handicap concerné·es par ce dispositif d'exercer leur emploi ou d'y progresser.⁴

Ces aménagements ne doivent pas représenter une charge disproportionnée pour l'entreprise. Le refus de prendre une mesure appropriée peut constituer une discrimination.

Pour une réunion, cela peut par exemple consister à prévoir une salle accessible, un outil de visioconférence accessible, des sous-titres ou une transcription. Les documents peuvent aussi être lisibles par un lecteur d'écran et envoyés avant la réunion.

Selon les besoins, il est également possible de prévoir la possibilité de répondre par écrit, un délai supplémentaire pour consulter les documents ou un ou une interprète en langue des signes française lorsque la personne utilise la LSF.

Toutes ces mesures ne sont pas obligatoires dans chaque réunion. L'employeur doit choisir les aménagements qui correspondent à la situation de la personne et aux conditions de la réunion.

Préparer une réunion plus inclusive

Une réunion inclusive se prépare avant le début des échanges. Il convient d'inviter les personnes dont la présence est nécessaire, de leur transmettre les informations utiles et de prévoir les aménagements dont elles peuvent avoir besoin pour participer dans de bonnes conditions.

Choisir les personnes invitées

La liste des participantes et des participants peut être établie selon les fonctions concernées, les compétences nécessaires, les responsabilités dans le projet, les décisions à prendre et les personnes chargées d'appliquer ces décisions.

Une personne ne doit pas être écartée d'une réunion en raison de son sexe, de son âge, de son origine, de son handicap ou de tout autre motif de discrimination interdit par la loi. Une absence d'invitation doit donc reposer sur un motif lié à l'objet de la réunion ou aux responsabilités exercées.

Transmettre les informations avant la réunion

L'envoi des informations en amont facilite la préparation des échanges. Les éléments transmis peuvent comprendre l'ordre du jour, les documents à lire, les points qui nécessitent une décision, le rôle de chaque personne et la durée prévue.

Les modalités de participation à distance doivent également être précisées. Enfin, les coordonnées de la personne à contacter pour signaler un besoin d'accessibilité peuvent être communiquées avant la réunion.

Mieux répartir la parole pendant les échanges

En début de séance, l'animateur ou l'animatrice peut rappeler quelques règles simples : laisser chacun terminer son intervention, éviter les apartés, et ne pas s'approprier une idée déjà exprimée par une autre personne.

Lorsque cela est nécessaire, il faut limiter la durée des interventions et permettre une contribution orale ou écrite. Il est aussi possible de solliciter les personnes qui ne se sont pas exprimées sans leur imposer de parler, de rappeler le sujet lorsque les échanges s'en éloignent et d'intervenir lorsqu'une personne est coupée à plusieurs reprises.

De plus, un tour de table peut être proposé pour recueillir plusieurs avis. Cependant, une personne ne doit pas être obligée de s'exprimer sur un sujet sensible ou sur une question pour laquelle elle ne dispose pas encore des informations nécessaires.

Réagir face à une mise à l'écart

Lorsqu'une personne signale des interruptions, des propos dévalorisants ou une exclusion répétée, les RH et les managers peuvent recueillir des faits précis et datés, identifier les réunions et les personnes présentes, puis consulter les comptes rendus ou les échanges écrits.

Ils doivent distinguer un désaccord professionnel d'un comportement fondé sur le sexe, l'âge, l'origine, le handicap ou un autre motif de discrimination interdit par la loi. Les conséquences sur les missions et l'évolution professionnelle doivent également être examinées.

Les RH et les managers peuvent ensuite utiliser le dispositif de signalement prévu par l'entreprise et prendre les mesures nécessaires lorsque les faits sont établis. Ils doivent aussi vérifier que la personne ayant signalé la situation ne subit pas de mesure défavorable.

Lors des réunions de travail, les RH et les managers doivent rester attentifs aux interruptions répétées, aux stéréotypes et aux exclusions qui empêchent certaines personnes de participer aux échanges ou d'accéder aux informations nécessaires à leur travail.

En effet, la loi interdit de défavoriser une personne en raison de son sexe, de son âge, de son origine, de son handicap ou d'un autre motif de discrimination. Elle interdit aussi les agissements sexistes et le harcèlement moral. De plus, refuser sans justification un aménagement nécessaire à la participation d'une personne en situation de handicap peut représenter une discrimination.

Pour prévenir ces situations, les RH et les managers peuvent définir les rôles, transmettre les documents avant la réunion, intervenir face aux comportements dévalorisants et analyser les signalements à partir de faits précis. Ces mesures permettent de réduire les risques juridiques et de favoriser la participation de chaque personne aux échanges.

Sources

¹ Code du travail, article L.1132-1

² Code du travail, article L.1142-2-1

³ Code du travail, article L.1152-1

⁴ Code du travail, article L.5213-6