

Le rôle des RH et des responsables DEI dans le travail hybride et à distance

"La prévention de la discrimination dans les environnements hybrides n'est pas une initiative ponctuelle, c'est un engagement permanent à voir, entendre et valoriser tout le monde, partout."



Concepts clés et définitions

Le management des Ressources Humaines comprend la planification stratégique de la main-d'œuvre, le recrutement, l'engagement des employé·es, la mise en conformité et le management de la performance. Les responsables RH sont en charge d'aligner les ressources humaines aux objectifs opérationnels et de promouvoir une culture organisationnelle productive (Ulrich et al., 2012).

Les responsables diversité, équité et inclusion (DEI) cherchent principalement à construire des environnements de travail inclusifs où les employé·es d'horizons différents se sentent valorisé·es et respecté·es (Shore et al., 2011). La diversité fait référence à différentes identités comme l'origine, le genre, l'âge, le handicap. L'équité suppose de garantir un traitement et des opportunités justes pour toutes et tous, et l'inclusion se réfère à un sentiment d'appartenance et d'engagement.

Si les Ressources Humaines se sont traditionnellement saisies des sujets administratifs, du recrutement et de la mise en conformité, aujourd'hui, les responsables RH doivent agir en tant que partenaires stratégiques et acteurs du changement (Ulrich et al., 2012). La professionnalisation de la DEI date des années 2010, quand les organisations ont commencé à acter le fait que l'inclusion ne pouvait pas être atteinte uniquement avec des actions de recrutement inclusif.

Ces deux fonctions nécessitent des compétences de leadership, la capacité à réfléchir de façon systémique et de collaborer avec différents services. Les RH et les responsables DEI travaillent de plus en plus souvent ensemble pour déployer des politiques internes et des formations et mettre en place des indicateurs qui soutiennent l'expérience collaborateurs et la croissance organisationnelles. Les responsables RH et DEI doivent cocréer des systèmes inclusifs et résilients.



La responsabilité de créer des politiques inclusives et de conduire le changement

Dans un monde du travail de plus en plus digitalisé et décentralisé, les RH et les responsables D&I jouent un rôle crucial dans le maintien de l'équité et la prévention des discriminations. S'il offre de la flexibilité, le travail hybride et à distance (THD) crée aussi de nouveaux défis autour de la valorisation, de l'équité et de l'inclusion.

Il revient aux services RH et DEI de penser et de déployer des politiques de travail inclusives en conformité avec les obligations légales tout en reflétant les valeurs et la culture de l'organisation. Dans les contextes de télétravail, cela implique de garantir un accès égal à l'information et aux opportunités d'avancement, ainsi que la valorisation de chaque employé·e indépendamment du lieu de travail, du handicap, des responsabilités d'aidant·es ou des compétences digitales.

Les RH et les responsables DEI doivent aussi être des acteurs du changement et soutenir les initiatives qui portent l'organisation vers une culture plus inclusive.

Dans les environnements de THD, cela peut impliquer de revoir les critères d'évaluation de la performance, adapter les parcours d'intégration pour les employé·es travaillant à distance ou encore former les managers à accompagner des équipes distribuées et diversifiées.

Leur rôle est aussi stratégique : les politiques d'inclusion ne sont pas figées dans le temps et évoluent en lien avec les nouvelles pratiques de travail et les nouvelles technologies. Parmi les opportunités de promouvoir de nouvelles normes et objectifs, les RH et responsables DEI peuvent structurer des pratiques de communication digitales inclusives ou encore déployer des protocoles d'accessibilité des réunions à distance.

Les freins et obstacles rencontrés

Malgré leur importance, le déploiement de politiques d'inclusion dans le THD peut faire l'objet de résistance de la part des employé·es ou des managers.

Un premier défi est celui de l'acceptabilité au sein des équipes. Les personnes travaillant à distance peuvent douter de la pertinence des actions visant à promouvoir l'inclusion, surtout dans une organisation avec une forte culture du présentisme. Les actions déployées peuvent être perçues comme superficielles ou hors-sol par rapport à leurs expériences quotidiennes.

De plus, certaines personnes peuvent être réticentes face au changement en raison de biais inconscients ou par peur de perdre certains privilèges (par exemple, la reconnaissance accordée aux personnes travaillant en présentiel par rapport à celles travaillant à distance). Dans les équipes distribuées, les personnes en distanciel sont souvent involontairement exclues des conversations informelles ou sont moins valorisées pendant les évaluations de performance.

D'un point de vue managérial, il n'est pas intuitif d'adapter son leadership pour promouvoir l'inclusion en THD. Nombre de managers n'ont pas été formé·es sur le sujet et peuvent rencontrer des difficultés en ce qui concerne la distribution équitable de la charge de travail, donner un feedback inclusif ou prendre en compte les normes de communications digitales.

Conclusion

L'ère du télétravail et du travail à distance a non seulement redéfini d'où nous travaillons mais aussi comment l'inclusion est vécue et comment les discriminations peuvent prendre des formes subtiles et complexes à identifier. Les RH et les Responsables D&I portent la responsabilité éthique et stratégique de conduire les organisations vers l'équité, mais ils et elles ne peuvent le faire seul·es.

En équipant les managers d'outils inclusifs, en impliquant les salarié·es et en alignant les politiques internes aux valeurs portées, les employeurs peuvent construire des environnements de travail où la diversité s'épanouit même au travers de différents modes de travail. **La prévention des discriminations au travail n'est pas une démarche ponctuelle mais un engagement continu de reconnaître, d'écouter et de valoriser chaque employé·e.**



Pour aller plus loin

- Sayyadi, M., & Provitera, M. J. (2024). Rethinking Leadership Roles in a Future with DEI. The Journal of Values-Based Leadership, 18(1). <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1554> Source: <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1554&context=jvbl>
- Video: confessions from a DEI Manager <https://www.youtube.com/watch?v=R-9xPAMduNQ>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review, 21(4), 311–326.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management.