

Pratiques RH inclusives

"Il ne s'agit pas de compliquer les activités quotidiennes mais, au contraire, de permettre à l'organisation de fonctionner de manière optimale."



Introduction

Les Responsables RH doivent s'assurer que les politiques D&I sont déployées à tous les niveaux de l'organisation, connues et comprises par toutes et tous. Ceci est d'autant plus important dans les contextes de travail hybride ou à distance (THD), dans la mesure où les employé·es en télétravail peuvent se sentir ou être exclu·es du collectif de travail en raison de leur absence et du manque de visibilité au travail.

L'aide-mémoire suivant permet de s'assurer que les Responsables RH ont mis en place les mesures nécessaires pour promouvoir les actions et les politiques D&I et prévenir le risque d'exclusion ou de discrimination en THD.

Définir le positionnement de l'organisation

Définir une règle claire...

- ☒ **Conforme à la loi**
- ☒ **Dans une perspective d'équité**
- ☒ **Applicable à toutes et tous sans distinction** (en incluant les personnes en télétravail)
- ☒ **Représentant les intérêts** de toutes les personnes concernées
- ☒ **Cohérente** avec l'ensemble des processus et des dispositifs préexistants
- ☒ **Reposant sur des impératifs liés au travail**
- ☒ **Mobilisable en toute impartialité**
- ☒ **Stable dans le temps**

Favoriser un cadre de travail clair

Intégrer le cadre légal au règlement intérieur

Faire de ce règlement une ressource et non une contrainte

Il ne s'agit pas de compliquer les activités quotidiennes mais, au contraire, de permettre à l'organisation de fonctionner de manière optimale.



Comprendre et prendre en compte les spécificités de son environnement de travail : équipes, postes, tâches, singularités de chacun·e, conditions de télétravail, etc...

Formaliser les attentes de la politique D&I vis-à-vis des compétences des managers

Il est important de définir les compétences managériales pertinentes dans votre contexte, de les formaliser et de s'assurer qu'elles pourront être évaluées. Par exemple, la question « Est-ce que votre manager inclut les personnes en télétravail ? » est trop large, et « Comment votre manager inclut-il les personnes en télétravail ? » est une formulation qui appelle davantage de détails.

Évaluer l'impact des formations en matière de compétences attendues et de compétences développées

Cela peut passer par un retour sur les formations dans les mois qui suivent pour évaluer comment celle-ci a été intégrée par les managers dans leur quotidien de travail et s'ils et elles pensent avoir les outils pertinents en main.

Capitaliser sur les entretiens individuels

Améliorer l'expérience des rendez-vous individuels en s'assurant que les entretiens annuels des managers comportent une partie « évaluation des compétences managériales » et que l'entretien s'inscrit dans une série de rendez-vous réguliers lors desquels les compétences managériales et les problématiques managériales sont évoquées.

Instaurer un climat rassurant

Cela permet d'éviter les comportements d'autocensure ou les craintes de représailles, pouvant rendre tabous des sujets sensibles.

Proposer un cadre favorisant les échanges entre pairs

Fondés sur le retour d'expérience et la réflexion, ils permettant de résoudre des problèmes de management individuel et/ou de management d'équipe. Ceci est particulièrement pertinent dans les contextes de THD.

Informé sur les personnes et/ou les services à solliciter en cas d'incertitude ou de dysfonctionnement (services D&I, RH ou juridique).

Mettre en place un comité chargé de l'évaluation des situations les plus problématiques susceptible de répondre aux questions des personnes concernées.

Coconstruire avec les personnes concernées

S'assurer qu'il n'y a pas de décalage entre les attentes des responsables D&I et les besoins des managers

Sonder les managers sur leurs besoins et recueillir leurs impressions à la suite de sensibilisations ou de formations.

Confronter les points de vue

Inclure dans les réunions de brainstorming le plus de parties prenantes dont l'avis peut être important sur les sujets clés de la D&I : les managers à différents niveaux, ainsi que les collaborateurs et les collaboratrices de différents services, qui travaillent sur site ou en télétravail.

Mettre en place des dispositifs ascendants (dits « bottom-up »)

Séminaires thématiques, hackathons, focus groups managériaux, entretiens individuels et collectifs ou ERG (employee resource groups) : ils ont l'avantage de prendre en considération les besoins et les attentes des managers, et de les placer comme « acteurs et actrices » de la solution.

Définir, évaluer et travailler autour des compétences managériales

Il s'agit de partir du quotidien des managers, afin de coconstruire avec elles et eux la meilleure façon d'intégrer les enjeux D&I à leur management. Cela peut passer, par exemple, par la mise en place d'une part variable individuelle ou collective dédiée à un engagement des managers en matière d'inclusion des employé·es en télétravail.

Garantir le même niveau d'information à l'ensemble des managers

Formaliser la posture de l'employeur et la décliner dans des outils opérationnels

Créer des guides internes, des chartes, etc., illustrés par des exemples concrets de pratiques, en associant les représentant·es du personnel (membres du CSE, syndicats...) et des personnes appartenant à tous les niveaux de l'entreprise (du top management à l'opérationnel) ; être en mesure d'informer les candidat·es et les salarié·es quant à leurs voies de recours en lien avec les acteurs institutionnels (Défenseur des droits, Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, etc.) ; s'assurer que ces ressources sont connues de chaque manager et qu'elles couvrent les situations de THD.

Communiquer en interne, en direction des managers et des salarié·es, pour faire connaître le positionnement de l'organisation sur les sujets D&I.

Aller à la rencontre des équipes travaillant à distance et accroître les espaces de rencontres et d'échanges.

Multiplier les formats et les canaux sans pour autant multiplier les messages

Les managers s'informent tous et toutes de manière différente. Pour vous assurer que vos messages leur parviennent, pensez à exploiter tous les formats (formations en présentiel, conférences, publications, intranet, vidéos, *podcasts*, *newsletters* internes, affiches, etc.).

Ne pas supposer que parce que les « dispositifs existent » (chartes, formations, guides ressources, etc.), ils sont connus, compris et utilisés par tous et toutes. Ne pas hésiter à communiquer plusieurs fois et, pour certains dispositifs, évaluer leur impact.

Identifier, parmi les managers, les ambassadeurs et les ambassadrices pouvant être les relais de votre politique.

En les accompagnant et en les outillant spécifiquement, elles et ils deviendront de véritables porte-parole sur lesquelles s'appuyer.

S'assurer qu'il n'y a pas d'écarts d'information entre les managers récemment promu·es et les managers avec plus d'ancienneté, de même qu'entre celles et ceux travaillant sur site et celles et ceux travaillant à distance.

Les enjeux de D&I sont souvent intégrés dans les formations des nouveaux et nouvelles managers ; or, ces sujets évoluant vite, il est nécessaire de faire des rappels obligatoires, au minimum tous les cinq ans.



Références

Ce document est adapté du mode d'emploi de l'AFMD et de Numeum (2023)
« Intégrer la diversité et l'inclusion dans le management » :
<https://www.afmd.fr/mode-demploi-integrer-la-diversite-et-linclusion-dans-le-management>