

Incarner un **management inclusif**

"Parler de management de la diversité ou de management inclusif, c'est avant tout parler de management. Ces compétences sont à mobiliser à chaque instant et dans tous les contextes, que ce soit avec des équipes en présentiel ou avec celles travaillant à distance."



Incarner et transmettre les valeurs de l'organisation, sur site comme à distance

Le rôle des managers est essentiel : par leurs paroles et par leurs actes, elles et ils représentent l'organisation, incarnent ses valeurs et adoptent une posture d'exemplarité. Ce sont les relais opérationnels les plus aptes à prendre une décision juste et équitable, parce que qu'ils et elles connaissent l'organisation, le cadre, les métiers, les équipes et les individus.

Les **objectifs** du management en travail hybride et à distance (THD)

- 1 **Recruter sans discriminer**
- 2 **Garantir un climat inclusif au sein de son équipe, sur site comme à distance**
- 3 **Mobiliser des critères objectifs lors de toute prise de décision**
- 4 **Veiller à la bonne répartition du travail et à la coopération au sein de l'équipe**

Manager **au quotidien**

Parler de management de la diversité ou de management inclusif, c'est avant tout parler de management. Les compétences ci-dessous ont été définies par les managers comme étant nécessaires à leurs missions. Nous leur avons associé des pratiques de prévention des discriminations et de prise en compte de la diversité. Ces compétences sont à mobiliser à chaque instant et dans tous les contextes, que ce soit avec des équipes en présentiel ou avec celles travaillant à distance.

Ecouter

- ✓ **Construire des conditions d'écoute favorables** fondées sur un dialogue bienveillant et sur l'empathie
- ✓ **Lors des réunions, s'assurer que chacun·e puisse s'exprimer**, surtout pour les personnes à distance
- ✓ **Permettre aux salarié·es concerné·es de manifester leur ressenti vis-à-vis d'une décision**, d'une situation difficile ou jugée équivoque, ou d'une problématique relationnelle, et s'appuyer sur les règles internes pour expliquer et inscrire la décision dans le cadre professionnel
- ✓ **Utiliser des temps déjà existants pour faire le point à la suite d'un conflit interpersonnel ou d'une situation de potentielle discrimination ou de harcèlement** : entretien annuel, réunion d'équipe ou bilan individuel permettent d'entendre et d'accompagner toutes les parties concernées
- ✓ **Prêter attention aux « signaux faibles »**, par exemple pendant les moments informels, qui peuvent annoncer des problématiques à venir pour les collaborateurs et les collaboratrices (ex. : un stress ou une fatigue plus importante que d'habitude, un malaise lors des pauses ou des repas, etc.)

Soutenir

- ✓ **Assurer la reconnaissance des un-es et des autres, et garantir l'équité**
- ✓ **Lors de la prise de décision, s'appuyer sur les informations les plus factuelles possibles**
S'assurer d'avoir entendu toutes les parties prenantes et tâcher d'objectiver ses propres biais cognitifs
- ✓ **Chercher une solution conciliante avec le concours des membres de l'équipe** en cas d'incompréhension ou de conflit
- ✓ **Assurer aux membres de l'équipe un climat de travail respectueux de leur pluralisme** en favorisant la déconstruction des stéréotypes et des idées reçues
Ne pas hésiter à expliquer en quoi cela est utile au bon fonctionnement de l'organisation

Expliquer

- ✓ **S'informer sur les règles organisationnelles relatives à la D&I** (règlement intérieur, accords, guides, chartes, etc.) et le cadre légal auprès des services RH ou des départements diversité
- ✓ **Être en mesure d'expliquer la finalité de chaque décision** : rendre clair le cheminement ou la logique des choix, afin de permettre une meilleure acceptation
- ✓ **Apporter une réponse ferme aux comportements transgressifs répétés**, et être capable de graduer la réponse, de l'avertissement à la sanction
- ✓ **Proscrire systématiquement « l'humour » stigmatisant et/ou blessant**
Intervenir lorsque vous sont rapportés des propos déplacés, ou des inégalités de traitement, notamment en lien avec le genre, l'âge, l'origine (vraie ou supposée), l'orientation sexuelle, l'appartenance ou non-appartenance à une religion déterminée, etc. d'un collaborateur ou d'une collaboratrice

Faire Grandir

- ✓ **Adopter les bons réflexes pour favoriser la carrière de chaque personne dans son équipe**, prendre en compte la situation des personnes travaillant à distance
- ✓ **Garantir un traitement digne des individus**, en s'intéressant à leur situation personnelle, leur trajectoire, leurs aspirations et l'origine de tel ou tel comportement
- ✓ **Identifier les bonnes pratiques et les partager avec son équipe** : sourcing diversifié, achats inclusifs, rédaction non sexiste, pratiques de recrutement sans discrimination
- ✓ **Écouter les attentes professionnelles des collaborateurs et des collaboratrices**
- ✓ **Favoriser l'atteinte des objectifs personnels** de chacun et de chacune

Encourager

- ✓ **Ouvrir des espaces de dialogue entre collègues sur les sujets D&I :**
jusqu'où peut-on aller dans la prise en compte des singularités ? Qu'est-ce qui relève du professionnel ou du privé ?
- ✓ **Présenter l'existence de ressources sur la D&I,** et relayer les sensibilisations et les événements
- ✓ **Encourager les salarié-es à s'investir dans des réseaux internes** et pour des projets de coconstruction relatifs à la D&I

Accompagner

- ✓ **Consulter les outils fournis par la direction** pour expliciter le positionnement de l'organisation et identifier le contact d'une personne-ressource en cas de situation problématique
- ✓ **Favoriser une culture inclusive**
Permettre à tous et à toutes d'influer sur les décisions, de participer aux activités, et d'accéder aux informations et aux ressources
- ✓ **Face à des situations individuelles complexes, s'informer sur le cadre légal et la règle organisationnelle ainsi que sur l'impact sur le reste du collectif pour prendre une décision**
Respecter les intérêts de toutes les personnes concernées par les demandes



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>