

L'égalité: levier de transformation managériale

Le gâchis des talents féminins est une lourde perte pour les entreprises. Remettons l'égalité professionnelle au centre d'une dynamique profitable.



ÉGLANTINE JAMET ET SIGOLÈNE CHAVANE
Efairvsens sarl, www.efairvsens.ch, www.happy-men.ch

L'égalité professionnelle est souvent envisagée par les entreprises comme un problème mineur, irritant, concernant exclusivement les femmes, et générateur de coûts. Certains ne sont peut-être même pas loin de penser que ce sont les femmes le problème! Sans aller jusque-là, les réponses apportées à cette question sont fréquemment teintées de paternalisme, l'enjeu se résumant à aider les femmes à «survivre» dans un monde professionnel pensé par et pour les hommes. Les entreprises se sont, en effet, développées dans un contexte de séparation relativement étanche des sphères privée et publique, chaque sexe n'étant impliqué que dans l'une des sphères. La réalité actuelle est passablement différente et c'est bien pourquoi la question de l'égalité professionnelle ne concerne pas que les femmes.

Agir pour l'égalité femmes/hommes en entre-

prise, ce n'est pas une dépense supplémentaire dans une période où il faut réduire les coûts, ce n'est pas une nouvelle contrainte liée à un effet de mode, c'est au contraire fermer le robinet ouvert du gâchis des talents. La responsabilité des managers de s'assurer de la valorisation des potentiels, et de renforcer l'engagement au sein de l'entreprise se heurte, dans beaucoup d'organisations encore, à des codes et des pratiques implicites discriminantes, en décalage avec la vie des personnes actives aujourd'hui. Détecter les potentiels à l'âge où l'on devient parent, exiger une mobilité géographique quand les couples sont bi-actifs, agender des séances stratégiques très tôt le matin ou en fin de journée, par exemple, sont des pratiques qui freinent l'évolution des femmes dans la hiérarchie, mais également des hommes qui ne correspondent pas à la norme.

Or c'est justement la richesse de profils différents qui crée de la valeur! La corrélation entre diversité et performance n'est plus à prouver. De nombreuses études¹ ont montré que l'on prenait de meilleures décisions quand on n'était pas dans un entre-soi qui finit par ne plus générer d'innovation ni de remise en question. Par ailleurs, si le gâchis des talents féminins est une perte considérable pour les entreprises, mettre la question de l'égalité professionnelle au centre des réflexions managériales crée une dynamique encore plus profitable. En effet, quels sont les défis majeurs auxquels doivent répondre les entreprises aujourd'hui? L'engagement des personnes, la cohésion des équipes, la flexibilité du temps de travail, la révolution numérique, la diversité générationnelle et l'intégration des millenials, la conciliation vie privée/vie professionnelle, la diversité culturelle, la quête de sens dans le travail, le bien-être, l'exigence d'éthique et de responsabilité sociale? La bonne nouvelle, c'est

MIEUX VAUT CHANGER DE REGARD POUR SORTIR D'UN LEADERSHIP POUSSIÉREUX ET CORROSIF.

que la question de l'égalité professionnelle et les schémas qu'elle interroge implique précisément un travail en profondeur sur ces thématiques. Rendre visible la question de l'égalité professionnelle, former le management sur ce sujet, c'est travailler à une prise de conscience pour sortir des stéréotypes et permettre la révélation de tous les potentiels. Car comprendre la mécanique qui reproduit les discriminations et enferme les individus (que ce soit en fonction de leur sexe, de leur âge ou de leur origine), c'est découvrir les talents au-delà de l'appartenance à telle ou telle catégorie. C'est le même changement de regard qui permet de mieux manager les nouvelles générations et de sortir d'un leadership poussiéreux et potentiellement abrasif. L'égalité professionnelle est donc un formidable levier de transformation managériale qui conduit les entreprises à évoluer structurellement et culturellement vers une organisation pérenne et adaptée aux réalités actuelles et à venir.

Et les hommes dans tout ça? C'est la deuxième bonne nouvelle: l'égalité est gagnante pour toutes et tous! Car si les femmes subissent le «plafond de verre» qui freine leur accès aux plus hautes responsabilités, les hommes sont, eux, pénalisés par la situation inverse, que l'on pourrait symboliser par un «plancher de verre»: l'injonction à réussir, l'obligation de faire carrière, la pression de faire vivre sa famille en tant que premier pourvoyeur du foyer, ou encore le sentiment de tout sacrifier à sa vie professionnelle. Questionner les stéréotypes, c'est créer un changement de paradigme bénéfique aux hommes, aux femmes et aux entreprises. ■

(1) Catalyst, *Why Diversity Matters*, 2013. Crédit Suisse, *The CS Gender 3000: Women in Senior Management*, 2014. McKinsey, *Women in the Workplace*, 2015.



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Vers une gestion des ressources humaines 4.0

En quoi la révolution industrielle 4.0 va-t-elle modifier les attentes en termes de gestion des RH, et plus généralement des activités de support?

Le 4.0 nous fait entrer de plein pied dans l'ère du digital. Cette nouvelle révolution industrielle menace des emplois, mais des opportunités incroyables s'ouvrent.

Depuis les années 90 et le lancement de l'idée du partenariat stratégique¹, la fonction RH ne cesse de se chercher, sans réussir réellement à trouver sa place dans les organisations. Et ceci malgré la profusion de systèmes d'information RH et des cartes de visite qui annoncent des partenaires du business. Les formations RH, qui ont explosé récemment, sont presque toutes en crise aujourd'hui.

Les causes de ce malaise résultent pour nous largement du fait que l'on n'a pas su reconnaître l'existence de deux métiers aux logiques complètement différentes:

- la gestion des ressources humaines, où il s'agit d'optimiser des processus et de réduire les coûts – un métier nécessaire pour fonctionner mais où le défi consiste à être le plus performant, notamment pour ne pas subir l'externalisation;
- le développement du capital humain, où le défi consiste à valoriser au mieux et dans la durée le potentiel humain de l'organisation.

Les logiques, les terrains de jeu, les démarches et les postures sont totalement différents entre les deux métiers. Le monde du digital, nommé Industrie 4.0, impacte les deux mondes, mais pas du tout de la même manière.

La technologie permet de rationaliser voire d'externaliser tout ce qui n'est pas créateur de valeur. Mais elle permet aussi de mettre les managers et les collaborateurs en puissance, en mettant à leur disposition toutes les informations dont ils ont besoin. Elle augmente surtout les besoins en matière

de valorisation du capital humain et d'accompagnement du changement.

Face aux défis du 4.0, les deux métiers vont s'éloigner encore davantage l'un de l'autre. RH devra choisir entre deux options: rester un facteur de coût et continuer à agir au niveau des seuls processus, en risquant à terme l'externalisation, ou monter au niveau stratégique et de la valorisation du capital humain, en s'appuyant sur les technologies et des prestataires pour les parties plus opérationnelles. Dans cette seconde option, qui nous semble la seule envisageable à terme, la fonction est placée au cœur de la réflexion stratégique, du business et de la transformation des organisations et des affaires. Elle apporte un soutien précieux dans les questions de création de valeur, qui sont toutes en lien avec le «capital humain». Elle sera à même d'aider les équipes de direction à penser une organisation du futur qui permet d'intégrer les exigences de performance et les besoins individuels en matière d'épanouissement durable. Elle leur permettra donc d'entrer sereinement dans un nouveau paradigme de leadership².

RH n'y parviendra pas dans les modèles de gestion existants qui visent prioritairement l'optimisation des processus. Elle aura besoin de développer un leadership propre dans une posture qui ne peut être que partenariale: chercher le «Réussir ensemble», autour d'une vision commune, en apportant son expertise, en responsabilisant pleinement les autres acteurs (managers et collaborateurs) et en élaborant ensemble des solutions innovantes. Cette posture semble banale. Elle est en réalité d'une puissance rare. Mais elle est beaucoup plus difficile à adopter qu'on ne le pense souvent, vu l'emprise

des schémas préexistants, de soutien bienveillant et de passages obligés. Notons que la posture partenariale est également au cœur du repositionnement qui concerne toutes les autres fonctions de support au business: Finances, IT mais aussi Ingénierie et Supply chain.

La posture de partenaire, et plus généralement tout le Human Capital Management, ne sont pas concevables sans la technologie. Mais elles impliquent la recherche de solutions qui permettent non pas de remplacer l'Homme, mais de lui donner la place unique qui peut et doit être la sienne, avec une technologie qui permet d'apporter plus de valeur dans l'accueil, dans le conseil, dans l'innovation, dans la collaboration transversale, dans l'alignement et dans le pilotage de projets.

Aux questions relatives à l'avenir du monde du travail, la fonction RH se doit d'apporter des réponses qui vont vers plus de sens, plus de création de valeur, plus d'innovation, en mettant vraiment les valeurs humaines au cœur de la stratégie et pas seulement des discours. Rien n'est possible sans la technologie, Mais la posture et la vision doivent guider la technologie. Ce sera tout le défi de leadership et de la gestion RH 4.0. ■

(1) D. Ulrich, *HR Champions*, 1996

(2) Voir notamment les démarches que nous proposons avec nos partenaires pour le développement du leadership, le Réussir ensemble et le partenariat: www.piman.ch.

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change. Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail (www.piman.ch).