

Mettons-nous à hauteur des femmes et des hommes qui travaillent. Pour eux, et avec eux, pour se réinventer durablement, il nous faut relever trois défis et bâtir un monde du travail plus inclusif, plus responsable et plus serein.

Construire un monde du travail inclusif, responsable et serein

Dans la période récente, il y a d'abord eu des prises de conscience qui progressent. La fin du rêve d'une mondialisation heureuse. La certitude que c'est bien l'humanité qui est responsable et qui a les capacités de lutter contre le réchauffement climatique. L'omniprésence des technologies dans tous les aspects de notre vie sociale, personnelle et professionnelle. Le doute sur le modèle universel des démocraties libérales. Enfin, les questions sur l'utilité et l'impact des acteurs économiques.

Certains prévisionnistes se sont autorisés à nous expliquer que le « monde d'après » serait différent du « monde d'avant ». La belle affaire ! Dans les faits, comme dans toutes les crises, nous vivons simplement une accélération des tendances et des forces qui étaient déjà à l'œuvre avant cette séquence. À nous de les décrypter et d'ajuster nos priorités pour nous réinventer.



PAR **DAVID MAHÉ**

Entrepreneur en conseil et fondateur de Human & Work

1. Un monde du travail plus inclusif

L'année 2020 restera une « annus horribilis » pour les politiques d'inclusion en entreprise. En effet, l'explosion de la crise de la Covid-19 a causé un recul des efforts et des résultats des entreprises en matière d'égalité femmes-hommes. La pandémie a

changé la donne et les priorités des décideurs qui ont été focalisés sur les questions sanitaires, financières et économiques. **Quels sont nos défis pour 2021 ?**

Il nous faut reprendre la marche en avant vers une entreprise plus inclusive et socialement plus impactante. On ne peut plus, seulement essayer de garantir l'égalité des chances. **Au-delà de l'égalité formelle [le droit, les intentions, les chartes], notre grand défi est de réussir l'égalité réelle [les salaires, les opportunités, l'influence].** Pour cela, nous devons corriger les inégalités de fait et améliorer le management du travail.

Deux leviers méritent d'être activés : celui des dynamiques d'accès aux emplois, aux carrières et aux justes rémunérations et celui de la qualité du travail.

Emploi, carrières et rémunérations

Quand la conjoncture se tend, les femmes sont les premières victimes des tensions du marché du travail. Elles sont plus précaires, plus pauvres et plus fragiles. 80 % des travailleurs à temps partiel sont des travailleuses. En très grande majorité, au printemps 2020, en période de confinement, ce sont elles qui étaient « arrêtées pour garde d'enfant ». En cas de mobilité professionnelle, ce sont majoritairement elles qui suivent leur conjoint, et non l'inverse, quitte à perdre leur emploi et nuire à

leur employabilité. Enfin, en situation d'aïdant, ce sont encore elles qui se mettent en retrait pour accompagner des proches dépendants.

Toutes ces ruptures professionnelles ont un impact négatif sur l'employabilité des femmes, sur leur pouvoir d'achat et sur leur autonomie financière, tout au long de la vie professionnelle et même au-delà, à la retraite. Ce décalage dans les dynamiques de carrières et de rémunération est une réalité incontestable. Il est la conséquence de décisions ou de non-décisions qui ont créé ou laissé s'installer des inégalités de fait.

L'entreprise ne devra plus se contenter de garantir l'égalité des chances. Elle doit corriger ces inégalités de fait.

La généralisation de l'index de l'égalité professionnelle a déjà permis d'y voir plus clair. Dans beaucoup d'entreprises, une première correction des écarts de rémunération avait été financée de manière spécifique en 2019. Après une année blanche (2020), 2021 devrait permettre d'accélérer cette démarche et de compenser l'essentiel des écarts résiduels.

La qualité et le management du travail

L'égalité femme-homme et plus globalement l'inclusion dans l'entreprise questionnent notre vision du travail et nous invitent à faire évoluer nos comportements professionnels.

Pour beaucoup de dirigeants, les politiques d'égalité femmes-hommes se limitent à faire coexister des pourcentages de gens, employer des quotas de minorités, et quand c'est difficile, à payer des amendes ou des contreparties à l'inefficacité. Pourtant, l'entreprise dispose déjà des leviers efficaces pour être réellement plus impactante. Par la gouvernance (composition et animation des comités de direction), par l'organisation du travail, par l'animation de la vie collective (horaire de réunion, équilibre vie-pro vie perso), par les pratiques managériales et les bons comportements professionnels, elle a déjà tout pour réussir l'inclusion.

Faire converger stratégie d'entreprise et politique d'inclusion

Il n'y a pas, d'un côté les politiques d'égalité, et de l'autre la vie normale de l'entreprise. Il y a une seule façon de piloter le développement d'une entreprise : c'est par un management inclusif, accueillant et valorisant tous les talents. Ce n'est que par le travail, que dans la réalisation d'une œuvre collective que nous faisons l'expérience réelle de l'inclusion.

On aura réussi l'égalité réelle quand on aura intégré chacune et chacun dans le fonctionnement normal de l'entreprise. Ce raisonnement tient aussi à d'autres populations pénalisées par le handicap, l'âge, le territoire, l'éducation ou encore l'appartenance à une minorité.



2. Un monde du travail plus responsable

Au début, la responsabilité de l'entreprise, c'était respecter la loi, les normes, les règles fournies par les pouvoirs publics. Puis, a émergé l'idée que l'entreprise était responsable de ses actes, vis-à-vis d'une multitude d'acteurs, les fameuses parties prenantes. Clients, media, associations, salariés, concurrence...

Nous entrons dans une nouvelle ère, où les acteurs économiques doivent montrer à quoi ils servent et quel est leur impact réel sur le monde.

Social, environnement, productivité, emploi, territoires... Les raisons d'être, les « purpose » comme disent les anglo-saxons, sont de plus en plus ambitieuses. Mais, les entreprises devront veiller à ce que leur activité serve réellement leur vocation, qu'elle ait vraiment un impact positif et mesurable.

3. Un monde du travail plus serein

Une pensée unique traverse les Codir et les Comex depuis des décennies. La souffrance au travail serait un mal nécessaire, une contrepartie inévitable au service de la productivité, des transformations et du maintien de l'emploi.

Comment ne pas s'étonner que les principales avancées dans le domaine de la santé au travail aient été acquises par le rapport de force et la contrainte réglementaire ?

Pourquoi encore nier que le stress au travail ou les risques psychosociaux sont plus souvent le produit de l'incompétence que de facteurs extérieurs à l'organisation ? Les leviers pourtant sont connus, qui valorisent la capacité d'un collectif à se réaliser dans une œuvre commune, dans la valorisation et le dialogue sur le travail.

À un niveau stratégique, les salariés veulent savoir pour qui et pourquoi ils travaillent. En répondant à ce besoin essentiel, le leader nourrit la quête de sens du corps social.

Ne réfléchir à rien, ni au pourquoi, ni au comment.

Les décisions d'organisation, le déploiement de process ou la mise en place de nouveaux outils sont très souvent des échecs parce que non réfléchis. On ne questionne ni la raison d'une décision, ni son contenu, ni ses alternatives, ni les moyens d'accompagnement des changements. La pensée managériale s'appauvrit. Par paresse intellectuelle, par peur du risque et par conformisme, on préfère importer des modes managériales voire copier des pratiques sectorielles délétères.

Quel est l'impact de mes décisions sur la motivation des équipes ? Là aussi, l'essentiel est déjà connu. Des salariés ou des équipes autonomes sont plus heureux que les autres. La reconnaissance des personnes, de leur implication, de la qualité de leur travail est une pratique efficace. La collaboration et le travail en équipe produisent plus d'engagement que la compétition interne et la somme des productivités individuelles.

Enfin, l'attention portée au plus faible, le « Care » est un trésor précieux pour l'entreprise. Prendre soin de son voisin, identifier et soutenir un collègue en difficulté, cela crée un lien social très fort et une énergie sans équivalent.

Dans une époque marquée par l'incertitude et la défiance, l'inclusion, la responsabilité et la sérénité vont devenir les nouvelles quêtes des entreprises. ■