LES CAHIERS RH

VOLUME 3 : DIVERSITÉ, ÉGALITÉ ET INCLUSION

Lamboley

EXECUTIVE SEARCH

La question de l'inclusion était prégnante depuis déjà quelques années. La crise sanitaire et économique a mis en lumière cette faiblesse de l'ancien monde.

C'est donc une question d'attractivité et de rétention des talents pour les employeurs. En outre, à mesure que les baby-boomers se retirent du monde du travail, la relève est assurée par des jeunes pour qui la notion d'inclusivité, ne serait-ce que celle des femmes, semble une évidence.

Bonne lecture

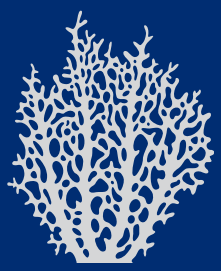
INTRODUCTION

Accueillir la différence est un enjeu central pour les employeurs. Leur incombe la responsabilité de proposer des moyens et des outils pour y parvenir… à condition que l'entreprise comprenne que l'inclusion est vectrice de créativité et d'innovation et, plus globalement, de bien-être au travail et d'engagement des collaborateurs.

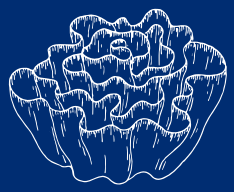
Si la diversité est une première étape, elle ne suffit pas tant elle stigmatise en créant des groupes. L'entreprise doit jouer un rôle fédérateur en conjuguant diversité et inclusion.

Caroline

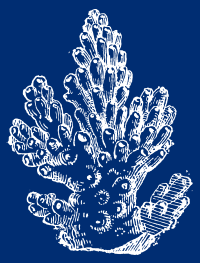
TABLE DES MATIERES



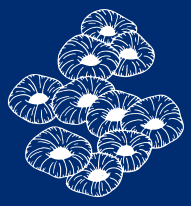
LA DIVERSITÉ N'EST RIEN SANS L'INCLUSION



EGALITÉ HOMMES/FEMMES DANS LE MONDE DU TRAVAIL



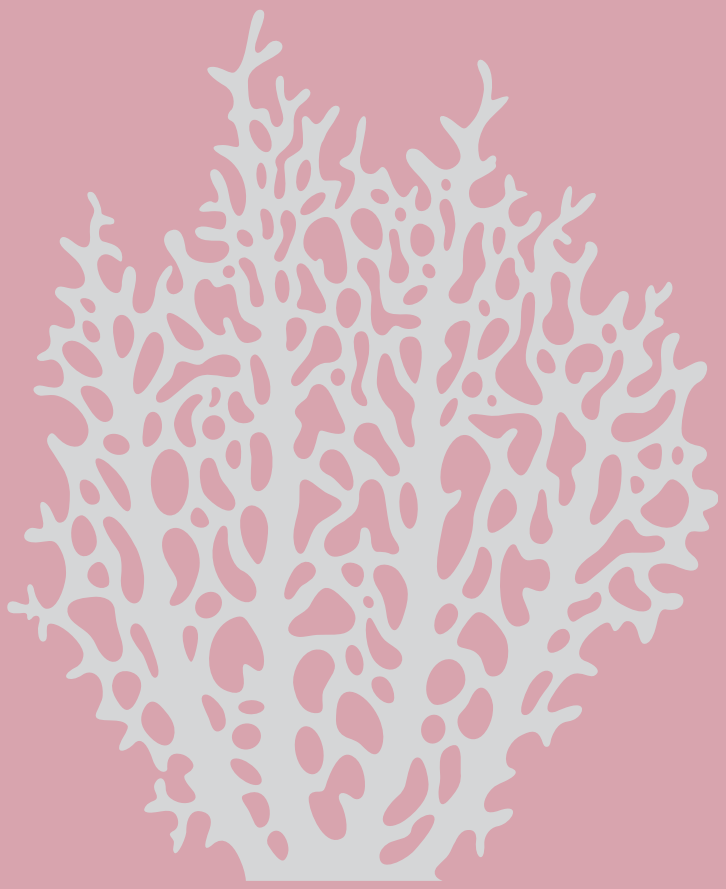
LES FEMMES ET LE POUVOIR : JE T'AIME MOI NON PLUS !



PERENNIALS OU LA PROCHAINE GUERRE DES TALENTS

LA DIVERSITÉ N'EST RIEN SANS L'INCLUSION

AVEC PLUS DE 1000 COLLABORATEURS, ISSUS D'UNE CENTAINE DE NATIONALITÉS, VOUS AVEZ FAIT DE LA DIVERSITÉ UNE CONVICTION. MAIS QU'EST-CE QUE LA DIVERSITÉ AU JUSTE ? COMMENT ALLER AU-DELÀ DU SLOGAN MARKETING ET ÉVITER LE WOKE WASHING ? LA RÉPONSE : L'INCLUSION.



C’est bien d’avoir une masse salariale issue de la diversité, mais pourquoi, lorsque l’on atteint les comités de direction, les profils s’uniformisent-t-ils ?

LA DIVERSITÉ, UN ENJEU DE RECRUTEMENT

Au fond, la diversité représente la différence, qu’elle soit visible ou non. Cette dernière peut prendre différentes formes. La plus connue est celle de genre, défendue à travers l’égalité femmes-hommes. Mais d’autres types s’appliquent : la diversité de génération, celle liée à l’origine sociale et culturelle, celle de handicap et celle qui a trait à l’orientation sexuelle et à l’identité. Pour les plus progressistes, la diversité de l’apparence physique est prise en compte, notamment autour des codes vestimentaires ou des morphologies. Quant à la religion, le sujet reste encore tabou en Europe.

Au Luxembourg, toutes ces diversités ne sont pas traitées de la même manière. Si le combat s’est longtemps porté sur les questions de genre et d’équité ainsi que de génération, le débat s’est récemment déplacé sur les causes LGBTQI+. Le dernier rapport IMS Luxembourg en est le résultat. Quid des autres formes de diversité ? Si les pays anglo-saxons et scandinaves ont largement répondu à l’enjeu de la diversité dans sa globalité, le Grand-Duché n’en est, en comparaison, qu’à ses balbutiements.

Si la diversité, c'est comment s'assurer d'avoir des individus au sein de son entreprise qui sont divers, elle passe inévitablement par le recrutement. En effet, le recrutement est souvent le premier sas générateur de diversité. Sensibles à ces enjeux, de nombreuses entreprises ont déjà mis en place des politiques de recrutement visant une plus grande équité professionnelle comme la diversification des canaux de recrutement ou la communication asexuée des métiers. Dans ce cas de figure, la diversité est un levier d'attractivité de nouveaux talents. Son objectif ? Renforcer la cohésion sociale.

Au delà de cet idéal, la diversité se heurte souvent à des problématiques systémiques au sein de l'entreprise. En effet, dans les coulisses, la diversité s'amenuise au sommet de la pyramide managériale. Dès lors, comment ne pas s'interroger sur la valeur de la diversité face au paradoxe de la masse diverse et du comité de direction uniforme. C'est bien dans ce contexte que la diversité devient un argument marketing, vide de sens. Comment ne pas tomber dans le piège du woke washing ?

Soyons ambassadeur de la diversité en créant un environnement inclusif ou chaque individu se sent valorisé.

L'INCLUSION, UN ENJEU MANAGERIAL

Alors que la diversité fait référence à une organisation qui emploie intentionnellement des collaborateurs de sexe, d'âge, d'origine ethnique, d'orientation sexuelle et d'autres attributs variés, l'inclusion, quant à elle, c'est faire en sorte que les personnes dites "différentes" soient invitées à la table des décisions et qu'elles y soient pleinement écoutées et respectées. L'enjeu est tout autre et loin d'être une pratique courant. Ces deux notions sont complémentaires : penser la diversité sans inclusion a peu de sens.

L'inclusion adresse, donc, des problématiques de management. Les deux cumulées forment un sujet d'entreprise que les dirigeants et responsables RH doivent véritablement prendre à bras le corps. Comment y parvenir ?
Tout d'abord, il convient de mettre en place des stratégies qui visent à inclure la diversité à tous les niveaux de l'entreprise. À commencer par le recrutement. Trop souvent encore, nous nous demandons si la potentielle recrue s'intégrera facilement dans l'équipe. À y penser, ce type de réflexion est discriminatoire tant elle considère la différence comme une faiblesse et un danger à l'équilibre de l'équipe.

Une entreprise inclusive s'expose volontairement à la diversité. Elle s'en nourrit car elle est source d'ouverture. Elle luttera contre les stéréotypes pour faire évoluer les mentalités individuelles et collectives. Pour ce faire, il s'agit, avant tout, de créer un environnement sûr où le partage d'idées est permis. Si les collaborateurs se sentent respectés pour leurs différences ou individualités, les idées naissent, en découlent la santé, le bien-être et la performance.

EGALITÉ HOMMES/FEMMES DANS LE MONDE DU TRAVAIL

LES FEMMES DOIVENT PRENDRE DE L'ASSURANCE ET SE BATTRE. SI UNE FEMME EST PROMUE, ELLE DOIT LE MÉRITER. L'INÉGALITÉ HOMMES-FEMMES EST ENCORE ET TOUJOURS D'ACTUALITÉ. SI LES BONNES INTENTIONS SONT ÉNONCÉES, IL N'EN RESTE PAS MOINS QUE LE GOUFFRE NE SE REFERMERA PAS DE SI TÔT.

POUR LE LUXEMBOURG, LA DATE DONNÉE EST 2027. EN FRANCE, IL FAUDRA ATTENDRE.

LES FEMMES ET LE POUVOIR : JE T'AIME MOI NON PLUS !

LES DERNIÈRES ANNÉES ONT ÉTÉ MARQUÉE PAR UNE FORTE MOBILISATION AUTOUR DES DROITS DES FEMMES DANS LE MONDE ENTIER.

AVEC SON CONGÉ PARENTAL 2.0 ET UN TAUX D'ÉCART SALARIAL PARMI LES PLUS BAS D'EUROPE, LE LUXEMBOURG FAIT PREUVE D'ÉLÈVE (PRESQUE) PARFAIT. LE PLAFOND DE VERRE A-T-IL ÉTÉ BRISÉ ? PAS SI SÛR…

LES FEMMES EN MINORITÉ DANS LA HIÉRARCHIE

Pour justifier et pour expliquer le phénomène du plafond de verre, cette barrière invisible à la promotion que les femmes rencontrent aux plus hauts niveaux du monde du travail, on a souvent invoqué l'hypothèse d'un « retard historique » : les femmes ayant eu accès plus tardivement que les hommes à l'éducation. Sauf que désormais les femmes sont en moyenne plus diplômées que les hommes. La donne a-t-elle changé pour autant ?

Malgré les multiples efforts de politiques de travail favorables à la famille comme le congé de maternité, le congé parental réformé, les temps partiels et la possibilité de faire du home-working, les femmes restent minoritaires au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie. Dès lors, quels facteurs sont en jeu ?

LES FEMMES VEULENT-ELLES ENCORE DU POUVOIR ?

Si le congé parental, dans sa nouvelle mouture, pourrait permettre aux deux parents de trouver un équilibre, les femmes ne restent pas moins peu représentées à des postes d'encadrement ou de direction.

Le débat se porte aujourd'hui sur la réticence de certaines femmes à occuper ces postes. Le constat est d'autant plus vrai chez les jeunes femmes pour qui le processus d'individuation et la maîtrise de leur identité au travail priment.

Avant, faire carrière signifiait tenir bon pendant trente ans quitte à nier les événements de vie telle que la maternité. Sauf qu'il existe une différence physiologique majeure entre les hommes et les femmes. Et prétendre encore le contraire tient au déni. La nouvelle génération n'est plus prête à sacrifier sa vie sur l'autel de la carrière. Est-ce à force d'avoir vu certaines de leurs aînées passer à côté de ce qu'elle juge être l'essentiel ? Ou de subir quotidiennement les modèles masculins ?

LES NORMES ORGANISATIONNELLES SONT ENCORE ET TOUJOURS MASCULINES

De nombreuses normes et règles organisationnelles sont historiquement calquées sur des « modèles masculins ». Citons les modèles de performance, de disponibilité et de mobilité. De telles normes peuvent contribuer à entretenir chez les responsables masculins des attentes plus favorables envers les hommes et à l'inverse une image négative des femmes. La nature masculine du pouvoir organisationnel renvoie aussi au caractère sexué des stéréotypes associés au management.

L'opposition classique entre un style de management directif et hiérarchique et un style de management plus participatif et coopératif est fréquemment associée à un management « au masculin » et à un management « au féminin ». On peut craindre qu'une telle argumentation ne fasse que renforcer les stéréotypes traditionnels à propos des femmes et des hommes. Néanmoins, comment expliquer que parmi les dix principaux employeurs du Luxembourg, seule une femme occupe le poste de directrice générale. De la même manière, seule une femme figure dans le dernier top 10 des personnes les plus influentes du Grand-Duché. Dès lors, comment ne pas croire à une réalité masculine du pouvoir organisationnel.

TOUS LES INDICATEURS SEMBLENT CONVERGER VERS L'EXISTENCE DE NORMES MASCULINES FONDÉES SUR DES PROCESSUS INFORMELS, RÉSEAUX, PRATIQUES DE COOPTATION, CRITÈRES DE SÉLECTION CARACTÉRISÉS PAR DES STÉRÉOTYPES DE GENRE… QUI DONNENT ACCÈS AUX PLUS HAUTES SPHÈRES.

De toute évidence, les obstacles qui jonchent la route empruntée par les femmes désireuses d'accéder aux plus hautes fonctions sont réels. Ces dernières n'ont d'autres options que de contourner des idées reçues, de décoder des règles masculines, de s'approprier des réseaux faits par et pour les hommes.

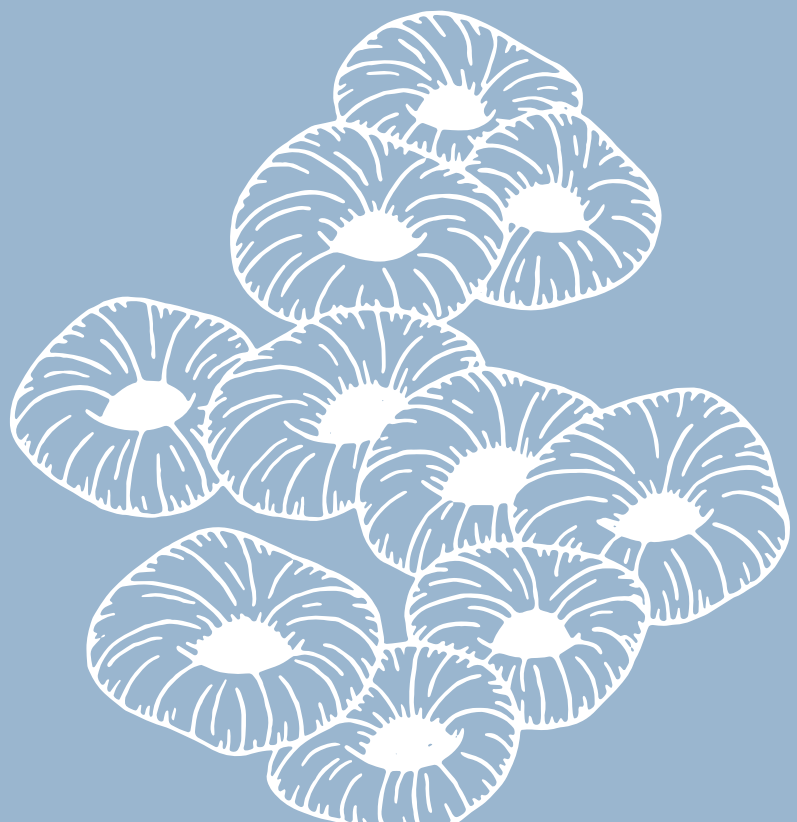
Naturellement, la tâche serait simplifiée si le monde de l'entreprise les soutenait en proposant des programmes de gestion de carrière personnalisés ou en encourageant l'appartenance à des réseaux professionnels internes ou externes.

Établir une égalité parfaite entre les sexes est peut-être impossible mais si les employeurs privés jouaient le jeu, le plafond de verre pourrait enfin passer de réalité insoluble à mythe.

PERENNIALS OU LA PROCHAINE GUERRE DES TALENTS

L'EMPLOYABILITÉ ET LA PRODUCTIVITÉ DES SALARIÉS DE PLUS DE 50 ANS EN ENTREPRISE SONT DEVENUES UN VÉRITABLE ENJEU DE SOCIÉTÉ. OR, L'ÉMERGENCE DES « PERENNIALS », CES ACTIFS PLUS ÂGÉS ET DÉTERMINÉS À POURSUIVRE LEUR ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE, EST AVANT TOUT LA CONSÉQUENCE D'UN NOUVEAU CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE.

ALORS QUE TOUS LES REGARDS SE PORTAIENT JUSQU'ICI SUR LES « MILLENNIALS », LES QUINQUA-, SEXA- ET SEPTUAGÉNAIRES POURRAIENT BIEN BOULEVERSER LES LIGNES DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET RÉVOLUTIONNER QUELQUES PRINCIPES BIEN EN PLACE. ANALYSE.



VERS UNE VALORISATION DES PARCOURS

Les Perennials transcendent les générations et se distinguent par leur ouverture d'esprit, leur curiosité et leur épanouissement perpétuel. Apparu en 2016, le terme désigne ainsi des personnes dont la vitalité est intacte. En somme, les Perennials reprennent des études à la quarantaine et créent des entreprises à la soixantaine.

Or, l'entreprise a longtemps considéré que la rentabilité d'un cadre s'estimait entre ses 30 et 40 ans. Si ce dernier est rentable, il devient cadre supérieur. S'il ne l'est pas, on le pousse vers la sortie ou vers une voie de garage. Il convient donc de sortir de ce schéma de la sortie précoce et prendre en compte l'expérience du salarié afin de le valoriser. L'expérience doit être considérée comme une richesse, et non comme un coût.

Avec l'émergence des Perennials, les comportements face au travail évoluent différemment. Les individus en pleine activité n'envisagent plus de tout lâcher du jour au lendemain pour un départ à la retraite. L'époque où l'on travaillait 40 ans pour ensuite profiter de sa retraite est révolue. Il faut avouer que les parcours sont moins linéaires et l'arrêt brutal d'activité s'en retrouve logiquement décalée ou n'arrive jamais vraiment.

VERS UN ESPACE DE TRAVAIL FONDÉ SUR DES VALEURS PARTAGÉES

Une diversité d'âge au sein d'une équipe augmente significativement la productivité. Globalement, les Perennials disposent de méta-compétences précieuses, expérience oblige, telles que la capacité à communiquer ou la gestion des conflits. Cette génération serait également plus simple à manager. Selon le Milken Institute's Center for the Future of Aging et le Stanford Center, les employés plus âgés poseraient moins de congés pour maladie. Ces derniers feraient preuve de meilleures aptitudes à résoudre les problèmes et seraient plus satisfaits au travail.

La question même de l'état d'esprit et du savoir-être sont des éléments déterminants pour l'entreprise d'aujourd'hui. Justement, ces collaborateurs font preuve d'une motivation profonde à mettre leur expérience, leurs passions et leur réseau à profit.

En matière de gestion RH, l'intérêt à conserver plus longtemps des talents avec un grand nombre d'années d'expériences au sein de l'entreprise est évident. En effet, un départ à la retraite implique systématiquement une perte de compétences et de savoirs dont les plus jeunes ne disposent pas forcément. A cet égard, les salariés plus expérimentés peuvent aussi être d'excellent conseil pour former les collaborateurs plus jeunes. Un partage d'expérience entre Perennials et Millennials peut être très riche en apprentissage. Pour y parvenir, il convient d'instaurer une dynamique de transmission, caractérisée par la coopération inter-générationnelle, la pluralité des âges dans les équipes et la gestion de projets et la création de binômes juniors/seniors.

DES PERENNIALS POUR GAGNER EN COMPÉTITIVITÉ

La génération des Perennials constitue une réelle opportunité pour les employeurs et pour leurs collaborateurs, qui bénéficient de leur richesse sur le plan humain et technique.

Leur expérience combinée à celle de leurs cadets devient une formule prisée et permet d'assurer la transmission des savoirs entre générations.

L'enjeu est de taille pour la compétitivité de l'entreprise et pour notre économie toute entière.