H tag
COMMUNAUTÉ D'INSPIRATION
SUR L'HUMAIN AU TRAVAIL

by Références

SEPTEMBRE
2023

Cédric Ringenbach

La Fresque du Climat

Comprendre pour agir

LE LIVRE BLANC
Sustainability Lab

Les recommandations
des 32 DRH et 8 partenaires

Bimestriel - Bureau de dépôt Bruxelles X - Numéro d'agrément P927653- Expéditeur : Références SA - rue Royale, 100 - 1000 Bruxelles

HR & Pensions Specialists

younity

AVOCATS | ADVOCATEN | LAWYERS

Boulevard du Souverain 36/8 Vorstlaan - 1170 Brussels
Tel: 02/880.77.80
Email: info@younity.be
Website: www.younity.be

RÉDACTEUR EN CHEF
Christophe Lo Giudice
christophe.logiudice@references.be
0476 50 84 07

BUSINESS & COMMUNITY MANAGER
Pascale Lenaers
pascale.lenaers@references.be
0471 85 70 42

ÉDITORIAL PARTNERSHIP MANAGER
Alexandre Roba
alexandre.roba@references.be
0477 69 16 87

PHOTOGRAPHE
Aurore Delsoir
www.auroredelsoir.be

DESIGN ÉDITORIAL
Pascal Liénard
www.pascallienard.com

IMPRESSION
Drifosett Printing S.A.
www.drifosett.com

ÉDITEUR RESPONSABLE
Derek d'Ursel
derek.dursel@references.be

Htag est un bimestriel édité par la S.A. Références
rue Royale, 100 – 1000 Bruxelles

ADHÉSION À LA COMMUNAUTÉ D'INSPIRATION SUR L'HUMAIN AU TRAVAIL
Tarif 2023 pour une année complète :
individuel : 240 euros (+21 % TVA)
d'entreprise : 660 euros (+21 % TVA)

L'adhésion individuelle vous permet de recevoir le magazine bimestriel et de bénéficier de réductions à l'inscription à nos événements.
Une adhésion d'entreprise vous donne les mêmes avantages au bénéfice de quatre personnes dans votre organisation.
Une offre sur mesure est également possible.

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans Htag est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du rédacteur en chef.

FSC www.fsc.org
MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C008551

ÉDITO

Au travail !

Quand on lit l'interview accordée par Dorothea Von Boxberg à nos confrères du journal *Le Soir* cet été, on ne peut que rester sans voix. On mesure à tout le moins l'ampleur du chemin encore à parcourir dans certaines entreprises. « Il faut que les gens puissent voler avec bonne conscience », déclarait-elle ainsi. L'utilisation de n'importe quel calculateur de l'empreinte carbone d'un trajet en avion témoigne de l'absurdité du propos.
Loin de moi l'idée de pointer le seul secteur de l'aviation. « Clairement, une entreprise ne peut raisonnablement pas se dire durable aujourd'hui, tout comme d'ailleurs les pays ne le sont pas », pointait Valérie Swaen, professeure à l'UCLouvain à l'occasion du *Sustainability Lab* organisé par Htag les 27 et 28 avril 2023. « La vraie question, disait-elle, n'est pas de s'interroger si les entreprises sont durables ou pas. C'est plutôt de savoir si le monde peut devenir plus durable sans les entreprises. La réponse est tout aussi clairement : non. »
En la matière, et comme tous les acteurs de l'entreprise, le DRH a donc son rôle à jouer, bien au-delà du seul pilier *People* – son cœur de métier – du triptyque *People*, *Profit*, *Planet*. Durant deux jours, un panel de 32 DRH de haut niveau, accompagnés par 8 partenaires – Generations Recruitment, Hudson, Lincoln, MixR, Randstad RiseSmart, Talent.brussels, Top Employers et Younity – a planché sur le sujet en recevant plusieurs orateurs inspirants, puis en travaillant en ateliers, le tout sous la guidance académique d'Anne Rousseau, professeure à l'ICHEC Brussels Management School, co-titulaire de la Chaire en Pratiques Managériales Innovantes.
Dans le Livre Blanc que vous tenez entre les mains, vous retrouverez l'essentiel de leurs travaux ainsi que les recommandations issues de ce *think tank*. De quoi vous outiller pour prendre à bras-le-corps le chantier de la durabilité à votre niveau dans votre entreprise. Au travail, donc ! Ce Livre Blanc gagnera à être complété des 3 boîtes à outils développées dans le cadre du projet européen NWoW4Net-Zero dont Htag by Références est un des partenaires (www.nwow4net-zero.eu).
Bien sûr, nous ne sommes qu'au début du chemin. Un nouvel Htag Sustainability Lab sera organisé en 2024 pour encore approfondir la réflexion, développer les compétences des (D)RH en matière de durabilité et identifier des leviers d'action...

Christophe Lo Giudice
christophe.logiudice@references.be

Chloé Mikolajczak
Activiste pour la justice sociale et climatique

DRH, soyez activistes !

TEXTE
Christophe Lo Giudice

PHOTO
Aurore Delsoir

Ces mots résonneront longtemps dans les têtes et les cœurs de la trentaine de DRH réunis au Htag Sustainability Lab pour explorer comment prendre à bras-le-corps l'enjeu de la durabilité. Ces mots, ce sont ceux de Chloé Mikolajczak, activiste pour la justice sociale et climatique. Son appel aux DRH est clair : il est urgent de prendre action. Vraiment.

Chloé Mikolajczak le dit d'emblée : Je n'ai pas pour habitude de parler de ma santé mentale à des gens que je ne connais pas. » Mais le faire est révélateur de l'état d'anxiété dans lequel une partie de sa génération se trouve aujourd'hui. « Hier, j'ai fait une crise d'angoisse. Pourquoi ? Parce que ma famille habite le Sud de l'Espagne où il fait 38 degrés au mois d'avril. Des températures qu'on n'a pas d'habitude avant le mois d'août. Parce que, dans certaines communes du Sud-Ouest de la France où j'ai des amis, quand on ouvre le robinet, il n'y a plus d'eau. Au mois d'avril. Parce que, souvent, je parle à des décideurs politiques qui utilisent la crise écologique à des fins politiciennes, qui prétendent agir mais qui, en réalité, n'en ont rien à faire. J'ai peur parce que j'ai grandi en entendant que les impacts de cette crise nous frapperaient entre 2030 et 2050. On se disait qu'on avait le temps, qu'on allait pouvoir faire des choses. Mais les impacts, on les a déjà. Les scientifiques sont terrorisés parce qu'ils ne s'y attendaient pas. Le dernier rapport du GIEC nous dit qu'on est dans le rouge ultime. Le mur, il est là. Et, ce qu'on est en train de faire, c'est continuer à appuyer sur l'accélérateur. »

ÇA NE M'AMUSE PAS

Vous l'aurez compris, Chloé Mikolajczak, comme peut-être d'autres dans vos entreprises, comme peut-être vos enfants, comme peut-être des proches autour de vous, souffre d'éco-anxiété. « Mon éco-anxiété est déclenchée par ce que j'appelle les cris de détresse de notre maison qui est détruite par la cupidité et la soif de puissance d'une minorité d'entre nous, poursuit-elle. Moi, je n'ai pas envie d'être activiste. Je n'ai pas grandi, petite fille, en me disant que j'allais m'éclater à m'enchaîner à des grilles. Ça ne m'amuse pas. Ce n'est pas ce que j'aimerais faire de mon temps. Je n'ai pas envie de faire des meetings jusque 23 heures pour évaluer les risques légaux que je prends. Je ne connais personne dans mon entourage à qui ça fait plaisir. On le fait parce qu'on a peur d'à quoi va ressembler notre futur dans 5 à 10 ans, et plus encore le futur des générations qui vont venir après. Personnellement, je ne veux pas avoir d'enfants. C'est beaucoup trop flippant d'avoir des enfants aujourd'hui. Moi, je ne m'amuse pas aujourd'hui dans ma vie, je ne la trouve pas fun. J'aimerais faire autre chose. J'ai envie de sortir, de faire des trucs avec mes potes, et je passe tous mes week-ends à réfléchir comment essayer d'influencer de grosses entreprises pour qu'elles arrêtent de foutre la merde. »
Aux DRH présents, Chloé Mikolajczak a pourtant envie d'exprimer plein de choses. « J'aimerais vous parler de l'inquiétude de la jeunesse. J'aimerais vous parler de l'espoir suscité par les mouvements de lutte – que ce soit en Amérique du Sud, en Afrique ou en Asie. Mais aussi rappeler que notre système économique est basé sur la croissance et sur l'idée qu'elle peut être infinie. Je ne suis pas économiste, mais il ne faut pas l'être pour comprendre qu'une croissance infinie

dans un monde où les ressources sont finies, ça ne peut pas marcher. Malgré tous les cris d'alerte – des scientifiques, des activistes et, tout simplement, des citoyens – depuis des années, on continue à aller dans la mauvaise direction. Or, à un moment, il faut peut-être une remise en question qu'on ne fait pas les choses bien. Depuis la première COP, les gaz à effet de serre ont augmenté de près de 50 %. La destruction du vivant, c'est une catastrophe. Ce n'est rien de moins que la destruction de l'humanité. Rien n'est fait aujourd'hui à l'échelle et à la vitesse nécessaire. »

BESOIN DE COHÉRENCE

Bien sûr, il y a des choses qui se mettent en place, reconnaît-elle. « Mais il faut revenir sur les ordres de grandeur. Une banque qui met des panneaux solaires sur tous ses buildings et met en place du covoiturage pour ses employés, mais qui continue à prêter des milliards à l'industrie des énergies fossiles, peut-elle se déclarer durable ? Une entreprise de média qui a une mission d'information sur la crise actuelle et qui propose du local à la cantine, mais qui continue à octroyer de l'espace publicitaire à des entreprises extrêmement polluantes, est-ce qu'elle est durable ? Ce sont de vraies questions. La politique des petits pas était valable il y a 30 ans. Elle ne l'est plus aujourd'hui. »
Chloé Mikolajczak ne reporte certainement pas la faute uniquement sur les entreprises. « Le changement doit être systémique, total – chez les consommateurs, les citoyens, les politiques... Nous sommes dans une situation à ce point dramatique que les changements doivent être radicaux. Il ne faut pas avoir peur du terme 'radical' : il veut simplement dire 'aller à la racine des choses'. C'est admettre qu'on est vraiment dans une situation difficile et qu'il faut faire beaucoup plus que ce qu'on est en train de faire. Un système, une entreprise, c'est une somme d'individus, une somme de choix. Quand on se rappelle de ça, on se rend compte qu'il est possible de changer. Mais il faut un système réglementaire qui permette de changer les règles du jeu pour tout le monde. »
L'activiste met l'accent sur le besoin de cohérence. « Je travaille au niveau européen et ce dont on se rend compte, c'est qu'il y a un décalage immense entre les engagements de beaucoup d'entreprises et le lobbying au niveau des décideurs. Les entreprises ont tendance à présenter leurs meilleurs engagements – sur leur site internet, dans leurs rapports, dans leur communication. Mais ces très grandes entreprises font souvent partie de groupes d'intérêts, et ces lobbies poussent des positions beaucoup plus faibles. On se retrouve ainsi avec des engagements qui paraissent très bien sur papier et, derrière, des positions bien affaiblies. Là, il n'y a plus de cohérence. Aujourd'hui, les activistes sont en train de mettre au jour toutes ces incohérences. Il va y avoir réel problème de crédibilité aux yeux du grand public, mais aussi aux yeux de vos employés. »

RÉGÉNÉRER LE VIVANT

La cohérence implique une vision nettement plus large que la durabilité, souligne-t-elle. « La cohérence, c'est arrêter le *greenwashing*. C'est arrêter l'affaiblissement réglementaire. C'est la base. C'est aussi arrêter les activités qui détruisent le vivant. On parle beaucoup de chiffres, de mesures. Mais ce qu'on a autour de nous, c'est la vie. Ce qu'on est en train de détruire, c'est notre soutien de vie. Nous nous sabotons nous-mêmes. Comme le dit très bien Aurélien Barrau, c'est vers la régénération du vivant qu'on doit aller. Toute activité qui fait moins que la régénération du vivant est dans une forme de *greenwashing*. Diminuer ses impacts négatifs ne suffit plus... »
Ce qu'il faut désormais de la part de nous tous, c'est une forme d'activisme, conclut-elle. « Je ne vous demande pas d'être activiste comme moi, d'aller vous enchaîner à des grilles ou vous coller la main sur l'autoroute. Des formes d'activisme, il y en a plein. Ce que je vous demande, c'est une forme d'activisme basée sur le courage de changer les modèles, d'être pionnier, mais aussi et surtout, d'être un bon ancêtre. Le livre *The Good Ancestor* écrit par Roman Krznaric montre comment les décisions qu'on prend aujourd'hui auront un impact sur les générations futures. Mon expérience m'a montré que l'activisme fonctionne. Dans votre entreprise, être un porte-voix de ces enjeux et poser des constats et des solutions radicales, c'est une forme d'activisme. Je vous demande donc d'être des activistes, de vous engager le plus possible, d'utiliser le pouvoir et les responsabilités dont vous disposez à la fois en tant que DRH et en tant que citoyen. Tout simplement pour vous battre en faveur de la vie. » ●

→

Chloé Mikolajczak

« Ce qu'on est en train de faire, c'est continuer à appuyer sur l'accélérateur »

Cédric Ringenbach
La Fresque du Climat

Comprendre pour agir

Pour pouvoir agir, il faut d'abord comprendre. C'est la conviction de Cédric Ringenbach et la raison pour laquelle il a rédigé La Fresque du Climat. Créée en 2018, l'initiative est devenue l'outil de référence permettant aux individus et aux organisations de s'approprier le défi de l'urgence climatique. Il en a livré un aperçu lors du *Htag Sustainability Lab*, avant de partager ses orientations et propositions pour faire avancer la transition.

TEXTE
Christophe Lo Giudice

PHOTOS
Mary-Lou Mauricio

L'homme est à la hauteur de l'outil qu'il a créé. Simple sans être simplificateur, scientifique sans être indigeste, pédagogue sans être moralisateur. « Les humains que nous sommes utilisent des énergies fossiles – gaz, pétrole, charbon – dans l'industrie, le bâtiment ou encore les transports, explique Cédric Ringenbach. Ces énergies fossiles émettent du CO_2 quand on les brûle. Le CO_2 va, pour un quart, se retrouver dans l'océan, ce qui impacte la chaîne alimentaire de l'ensemble de la biodiversité marine. Pour le reste, quand il n'est pas absorbé par les arbres, le CO_2 reste dans l'atmosphère où sa concentration augmente. Elle est passée de 280 à 415 ppm aujourd'hui. Mais il ne s'agit pas du seul gaz à effet de serre. L'agriculture, par exemple, émet du méthane et du protoxyde d'azote. »
L'effet de serre est un phénomène naturel utile à la vie sur Terre. Sans lui, la température à la surface de la planète serait d'environ 30°C inférieure à ce qu'elle est aujourd'hui : -18°C au lieu de +15°C.
« L'ensemble des gaz à effet de serre d'origine humaine s'additionnent aux gaz à effet de serre présents naturellement dans l'atmosphère. Augmenter même très légèrement leur quantité va déséquilibrer suffisamment les choses pour qu'on gagne un, deux, trois ou cinq degrés. Ce qui va avoir des conséquences assez catastrophiques, pointe-t-il. L'excès d'énergie va, pour l'essentiel – 91 % – être absorbé par l'océan, occasionnant une augmentation de la température de l'eau, principalement en surface. Il va également être absorbé par la fonte des glaces – la banquise, les glaciers et les calottes glaciaires. La fonte des glaces continentales et la dilatation de l'eau vont provoquer une hausse du niveau des mers. Celui-ci a déjà augmenté de 20 centimètres en un siècle. Résultat : des submersions plus fréquentes et violentes. »
L'énergie qui s'accumule sur Terre se retrouve également dans l'atmosphère. « Ce n'est qu'1 % seulement de cet excès d'énergie, mais il a déjà provoqué une hausse de 1,2°C depuis le début du XXe siècle. À l'avenir, nous allons vers quelque chose qui se situe entre 1,5°C et 5°C. Or, que se passe-t-il si la température augmente ? Ce n'est pas seulement qu'il fera plus chaud. Tout le cycle de l'eau va être perturbé avec, à la clé, notamment des cyclones plus violents, trop d'eau à certains moments – crues – et pas assez d'eau à d'autres moments – sécheresses. S'ajoutent à cela les canicules, les incendies, l'impact sur la biodiversité – avec des déplacements d'animaux dont certains peuvent être vecteurs de maladies dans des zones où les humains ne sont pas immunisés. Vous avez là le cocktail pour avoir des réfugiés climatiques – jusqu'à des centaines de millions de personnes – et des conflits armés. » Cédric Ringenbach le souligne : « Ce n'est qu'un tableau très rapide et simplifié de la situation. Prenez le temps – environ trois heures – pour faire la Fresque du Climat. On y pose les cartes pour comprendre tous les mécanismes à l'œuvre, puis l'on discute en équipe ce qu'on peut faire pour limiter notre impact sur le climat. »

« Soutenez sans relâche les initiatives de vos travailleurs : ils ont les idées »

DÉCOMPOSER LE PROBLÈME

Pour livrer ses réflexions sur la façon dont il envisage cette transition, Cédric Ringenbach se base sur un dialogue mené avec quelques amis (aux prénoms peu innocents) : Jeremy, Elon, Serge et Pablo. Jeremy mise sur les énergies renouvelables. Elon préfère, lui, parler d'innovations technologiques. Serge plaide en faveur de la décroissance. Et Pablo nous dit qu'on va tous mourir. Pour objectiver le débat, appel est fait à l'équation développée par l'économiste japonais Yoichi Kaya et popularisée par Jean-Marc Jancovici. « L'équation de Kaya offre une grille de lecture de l'origine des émissions de CO_2 anthropogéniques, explique-t-il. Elle est obtenue à partir d'un constat simple – $CO_2 = CO_2$ – et une série de divisions et multiplications successives, en introduisant l'énergie, le PIB et la population. Ce qui permet de décomposer le problème en plusieurs sous-problèmes. »
Dans cette équation, les émissions de CO_2 sont la multiplication de quatre termes : l'intensité carbone de l'énergie (combien de CO_2 on émet pour produire un kilowattheure d'énergie), l'intensité énergétique de l'économie (combien il faut de kilowattheures pour réaliser un point de PIB), le PIB par tête et la population. « Pour faire baisser les émissions de CO_2, c'est mathématique : il faut faire baisser un ou plusieurs des termes de l'équation. Si l'on veut être réaliste, il y a alors trois options : la décarbonation, l'efficacité énergétique et la décroissance. Jeremy et Elon ne sont pas en faveur de la décroissance et privilégient le découplage – des émissions de CO_2 qui baissent et un PIB qui augmente. Les deux autres n'y croient pas et optent plutôt pour la décroissance. »
Sur les quatre décennies allant de 1980 à 2020, qu'a-t-on vu ? La population a augmenté. On a gagné en efficacité énergétique. Et on a un peu décarboné. Mais les émissions de CO_2 ont quand même augmenté. Les mesures prises ont surtout été au service de la croissance économique. Comment, alors, rester sous 2°C, l'objectif de la politique climatique internationale ? « Il faudrait diviser par trois les émissions de CO_2 d'ici 2050, soit une diminution d'au moins 5 % par an dès aujourd'hui au niveau mondial. Le Nord se montre beaucoup plus ambitieux, en apparence, avec une neutralité carbone annoncée pour 2050. Mais, dans l'état actuel des choses, c'est peu réaliste. On voit par exemple que la solution prônée par Jeremy ne donne pas beaucoup de résultats : même si elles augmentent année après année, les capacités énergétiques renouvelables ne viennent pas remplacer les capacités fossiles – qui augmentent aussi. En fait, elles s'y ajoutent. Jouer sur l'efficacité énergétique par les innovations – le dada d'Elon –, on le fait depuis des décennies. Et l'on gagne de l'ordre de 1 % à 2 % par an, ce qui est très loin d'être suffisant. La proposition

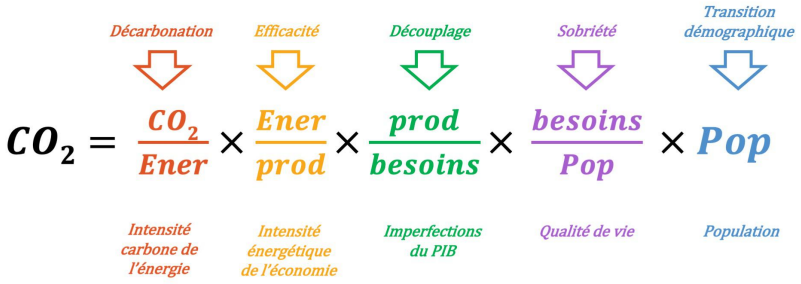
$$CO_2 = \underbrace{\frac{CO_2}{Ener}}_{\text{Intensité carbone de l'énergie}} \times \underbrace{\frac{Ener}{PIB}}_{\text{Intensité énergétique de l'économie}} \times \underbrace{\frac{PIB}{Pop}}_{\text{Croissance économique}} \times \underbrace{Pop}_{\text{Population}}$$

Décarbonation — Efficacité — Décroissance — Le bouton rouge

→ de Serge – la décroissance – est, quant à elle, perçue comme un 'appauvrissement collectif' et va difficilement mobiliser le plus grand nombre. Bref, tout ça semble donner raison à Pablo. »

SECTEUR PAR SECTEUR

La discussion mène à une impasse. Pour en sortir, Cédric Ringenbach suggère d'abord de casser l'équation de Kaya, puis de la « réparer » et, ensuite, d'en faire une lecture non plus de la gauche vers la droite, mais de la droite vers la gauche. Sa proposition ? Prendre cette équation et la projeter dans différents secteurs économiques. Exemple : l'agriculture. « En remplaçant le terme PIB par ce que l'agriculture produit : des kilos de nourriture, indique-t-il. Les rendements agricoles font état des kilos produits alors que les besoins alimentaires réfèrent aux kilos consommés. Ce n'est pas exactement la même chose. L'équation est donc cassée... » Pour la « réparer », il interroge : « Peut-on consommer un kilogramme qui n'a pas été produit ? Non. Peut-on produire un kilogramme qui ne sera pas consommé ? Oui. Cela s'appelle les pertes alimentaires, qui représentent 30 % de la production agricole. En jouant là-dessus, on pourrait baisser les émissions de CO_2 du secteur sans que personne ne se prive. Et l'on peut aller beaucoup plus loin encore en favorisant une alimentation moins carbonée, donc moins carnée et avec moins de produits laitiers. »
L'exemple peut être reproduit dans d'autres secteurs, comme celui du transport. Là, le PIB est remplacé par les kilomètres parcourus, ce qui fait apparaître deux notions : l'efficacité du véhicule (l'énergie par kilomètre) et les besoins en déplacement (les kilomètres en rapport à la population). « Là encore, ce ne sont pas exactement les mêmes kilomètres : dans le premier cas, ils correspondent aux kilomètres parcourus par le véhicule (KV) ; dans le second, aux kilomètres parcourus par le passager (KP). L'équation est cassée : KV et KP diffèrent principalement en raison du nombre de passagers, à savoir le taux de remplissage du véhicule. Si l'on met plus de monde dans les véhicules, on va pouvoir assurer les mêmes besoins en déplacement avec moins de véhicules, et donc moins d'émissions de CO_2. Cela plaide en faveur du co-voiturage et des transports en commun. »
Appliquée à l'industrie, la méthode permet de remplacer le PIB par la notion d'objet avec un découplage entre l'objet produit (qui sort de l'usine) de l'objet possédé. « La différence entre les deux, cette fois, réside dans l'intensification des



« À l'idée de décroissance préférons celle de sobriété »

usages. C'est à la fois lutter contre le gâchis – éviter de produire quelque chose qui n'est juste pas consommé – et mutualiser les objets pour qu'ils servent à plusieurs personnes. Exemple : une machine à laver utilisée par les habitants de tout l'immeuble. Une perceuse, une tondeuse ou un appareil à raclette servent très peu au cours de leur vie et peuvent être partagées entre voisins. On peut aussi augmenter la durée de vie des produits, ce qui offre pas mal de marges d'économie dans les émissions de CO_2. Il n'est alors plus question de décroissance, mais de sobriété... »

PAR LE BON BOUT

Quels en seraient les impacts sur le PIB ? « Impossible à dire, reconnaît-il, mais ce n'est pas le plus important. Ce qui compte, c'est de réfléchir aux besoins assouvis et aux services rendus par l'économie. » Cédric Ringenbach invite alors à s'emparer de l'équation pour la lire de la droite vers la gauche. « Globalement, la plupart des pays sur Terre ont fait leur transition démographique, ce qui conduit à terme à une stabilisation de la population. Ces humains ont des besoins, certes. Mais, dans nos sociétés de consommation, on a tendance à créer des besoins qui n'en sont pas et à confondre nos envies et nos besoins. À ce niveau, il y a moyen de questionner nos modes de vie. Dans un monde qui a un budget carbone limité, répondre aux envies de certains dans les pays développés se fait mathématiquement au détriment des besoins fondamentaux d'autres personnes sur Terre, ailleurs ou plus tard. La transition énergétique passe d'abord par une remise en cause de nos besoins. Cette question, d'ordre éthique, très personnelle, doit venir en premier dans le raisonnement. Si l'on a besoin de moins de choses, il n'est pas nécessaire de tant produire. Ensuite, on peut réfléchir à l'intensification des usages. Puis, alors seulement, continuer avec l'efficacité énergétique, ainsi qu'avec la décarbonation. Il sera nettement plus facile de décarboner le mix énergétique si l'on a baissé la consommation énergétique auparavant. »
Projetons-nous à horizon 2050, invite-t-il. « Nous avons une population qui augmentera d'environ 25 % d'après les statistiques de l'ONU. Au plan des besoins, visons +20 % par an afin de laisser une marge de progression aux pays en développement. Sur l'intensification des usages, l'objectif doit être un facteur 2 (-50 %) : nous avons 30 ans pour apprendre à mutualiser les objets, lutter contre le gaspillage, augmenter les durées de vie des produits, etc. C'est à notre portée. Ensuite, on continue à faire de l'efficacité énergétique au même rythme qu'avant, entre 1 et 2 % par an (-36 %). Quand on en est là, on a déjà divisé par deux la consommation d'énergie au niveau mondial. En se débarrassant d'abord des énergies les plus carbonées, on peut arriver à réaliser notre division par trois des émissions de CO_2. »
Cédric Ringenbach ne prétend certainement pas que c'est facile. Mais il montre ainsi que la façon dont on envisage la décarbonation aujourd'hui – en parlant en priorité d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique – n'est pas prendre le sujet par le bon bout. « La problématique doit se prendre d'abord au niveau individuel sur la question de la sobriété, puis beaucoup autour de l'intensification des usages, et enfin avec l'efficacité énergétique et la décarbonation. Attention toutefois : dans un monde où

↑

Cédric Ringenbach
La Fresque du Climat

« Le travail, s'il doit se faire au niveau individuel, doit aussi être porté par les entreprises. Pour les DRH, cela signifie contribuer à débloquer les verrous qu'il y a dans leur organisation. »

on laisserait faire l'économie comme elle a l'habitude de fonctionner, on risque l'effet rebond. Oui, on va intensifier les usages. Oui, on va faire de l'efficacité énergétique. Mais le risque est que ça ne serve qu'à assouvir davantage de besoins, et pas dans les pays où ce serait nécessaire. Pour éviter cela, il convient de mettre une pression sur le CO_2 en lui mettant un prix, en y associant des obligations, des normes, des interdictions. Ce sont des contraintes qu'il est indispensable de mettre à l'économie pour que le système se réorganise de l'intérieur et qu'on stimule les projets visant à décarboner, à faire de l'efficacité énergétique et à intensifier les usages. »

RÔLE INDÉNIABLE

Ce qui compte n'est pas de privilégier l'une ou l'autre solution, mais d'être ouvert à toutes les familles de solutions, conclut-il. « Mais il convient aussi de les aborder dans l'ordre, avec celles qui coûtent le moins cher d'abord. » Cela suppose par ailleurs un changement des mentalités à grande échelle. « Et ce travail, s'il doit se faire au niveau individuel, doit également être porté par les entreprises – tant privées que publiques – qui ont un rôle indéniable à jouer dans la transition. Pour les DRH, cela signifie contribuer à débloquer les verrous qu'il y a dans leur organisation. Car, quand on pense à la transition énergétique, on a assez facilement les idées suffisamment claires pour savoir ce qu'il faudrait faire, mais on se rend vite compte que ça va être compliqué, qu'il y a des freins. Ce n'est que par une collaboration entre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise qu'on va pouvoir faire sauter ces verrous. »
Plusieurs missions sont dévolues aux DRH, selon lui. « La sensibilisation, d'abord, et ce à différents niveaux : environnement de travail, mobilité, informatique... L'adaptation, ensuite, avec tout ce qui est requalification et montée en compétences des collaborateurs pour répondre aux enjeux climatiques. Et, enfin, le soutien inébranlable aux initiatives de vos collaborateurs. Ils ont les idées, accompagnez-les. Intégrez les principes de do-ocratie que nous avons développés au sein de la Fresque du Climat, à savoir laisser l'initiative aux gens qui font, rendez-les légitimes d'agir à ce niveau et de faire émerger de meilleures idées et solutions... » ●

Nicolas Lambert
L'entreprise peut-elle sauver le monde ?

Gérer l'ambiguïté

Le marketing peut-il sauver le monde ? **C'est le titre, volontairement ambitieux, du livre publié au printemps par Nicolas Lambert, l'ex-patron de Fairtrade en Belgique. Il y appelle les marketers à se remettre en question et à réinventer leur discipline pour évoluer vers un monde plus durable. En ouverture du *Sustainability Lab*, il s'est prêté au parallèle : faut-il aussi inviter les RH (à contribuer) à sauver le monde ?**

TEXTE & PHOTO
Christophe Lo Giudice

Comment le marketing doit-il évoluer ? Comment l'offre des entreprises doit-elle changer ? Quelle politique de prix et de distribution adopter ? Quelle est l'attitude du consommateur à l'égard du développement durable ? Comment communiquer sur le sujet sans sombrer dans le *greenwashing* ? Autant de questions sur lesquelles Nicolas Lambert se penche dans son livre et auxquelles il apporte des réponses. L'homme a d'abord eu un parcours classique – Unilever, AB InBev, Heineken –, puis en agence, avant de rejoindre l'ONG Fairtrade en Belgique pour y trouver d'autres formes de sens, à la croisée du commerce et du développement durable.

Désormais consultant indépendant, il anime le *think tank* « Marketing & Sustainability » à la Belgian Association of Marketing et donne cours d'éthique de la publicité à la HELHa. Si, bien entendu, il était déjà sensible à l'enjeu climatique, Nicolas Lambert fait remonter son 'Oh My God moment' – soit la prise de conscience d'une vraie urgence – à la fin octobre 2022. Lors du JT de la RTBF, le journaliste François de Brigode lance le sujet, basé sur une carte élaborée par des prévisionnistes de Météo France travaillant sur l'évolution du climat : « En 2050, le thermomètre pourrait se rapprocher des 50 degrés à Paris. 2050, c'est dans 30 ans. Et 50 degrés à Paris, c'est 46 degrés à Bruxelles... »

↑

Nicolas Lambert

« Pour les collaborateurs, entend-on, la durabilité, c'est super important. Ils ont besoin de sens. L'entreprise veut se montrer plus durable. Génial. Tout s'équilibre. Malheureusement, c'est un peu plus complexe que ça... »

« Le dérèglement climatique, nous l'avons tous intégré intellectuellement, au sens où nous savons que ça existe, commente Nicolas Lambert. Mais, dans notre imaginaire, il a surtout des conséquences loin de chez nous. On se dit que ça va être compliqué pour les petites îles ou dans les zones désertiques – même si, depuis les inondations de 2021 et les canicules, les perceptions évoluent. Mais, là, 50 degrés, c'est au cœur de nos vies, avec des impacts pratiques, sanitaires et économiques terribles. S'il n'y a pas d'inflexion de la trajectoire en matière de CO_2 – ce qui semble aujourd'hui extrêmement compliqué –, toute une série de zones de la terre deviendront inhabitables avec, à la clé, des effets migratoires et géopolitiques de grande ampleur. Sans compter que le changement climatique n'est qu'une des 9 limites planétaires dont plusieurs ont été dépassées ou vont l'être. »

Autrement dit : le besoin de changer les choses est réel, et le changement ne pourra être « à la marge ». Il faut donc se mettre en mouvement, dit-il. « Parfois, on présente les enjeux de durabilité comme des débats de choix de style de vie : vivre plus lentement, sobrement, proche de la nature versus vivre de façon trépidante, avec des voyages aux 4 coins du monde. On n'en est plus là ! Ce sont des façons de penser des années '80-'90. L'enjeu porte aujourd'hui sur la survie même de notre civilisation. C'est pourquoi il faut mobiliser tout le monde, en étant à la fois réaliste et rassembleur. Tout le monde, ça veut dire aussi l'entreprise qui a un rôle essentiel et fondamental à jouer. »

SEGMENTATION

D'où son appel aux marketers. « Le marketing est quelque chose d'assez simple, explique-t-il. C'est la discipline qui permet aux organisations de gérer la relation entre leur offre et la demande des consommateurs. Toute entreprise en fait. Il s'agit d'une évidence. Alors, où est le problème ? La réponse est simple, elle aussi : le marketing, en l'état, nous fait consommer trop et mal, Trop pour les limites de la planète. Mal pour les impacts des produits que nous consommons – sur la société, sur la nature, sur nous-mêmes et sur notre santé. Si une entreprise est uniquement motivée par le profit à court terme et le consommateur par la satisfaction de ses désirs individuels, on ne peut aboutir à un système qui soit vertueux. »

Dans son livre, Nicolas Lambert propose différentes pistes pour améliorer la relation entre les deux en introduisant le « grand absent » : la planète, la société dans son ensemble, qui n'apparaît pas dans l'équation de base du marketing. Il plaide donc, en quelque sorte, pour un « ménage à trois » – peut-être sous l'appellation de « markethic » prônée chez Galler. À l'occasion du Sustainability Lab, il propose le parallèle : « Ne sommes-nous pas dans un même rapport entre, d'une part, l'entreprise et ses intérêts et, d'autre part, le collaborateur et ses intérêts ? Et le même grand absent – la planète. Ne devrait-on pas réinventer les RH autour du même paradigme de 'ménage à trois' ? » Car, à ses yeux, il ne fait aucun doute que pas mal des concepts développés dans son livre sont transposables au monde RH...

Nicolas Lambert met ainsi en garde contre la tentation de conter une histoire romantique qui se marque aussi bien en RH qu'en marketing. « Pour les collaborateurs, entend-on, la durabilité, c'est super-important. Ils ont besoin de sens dans le travail. L'entreprise veut se montrer plus durable. Génial. Tout va s'équilibrer. Les gens seront plus satisfaits et on a résolu l'équation. En marketing, on entend la même chose : le client veut consommer plus durable. L'entreprise lui donne ce qu'il veut. Cela s'équilibre. Oui mais, malheureusement, c'est un peu plus complexe que ça... »

Deux raisons : « D'abord, aussi bien chez les collaborateurs que chez les consommateurs, il n'existe pas d'homogénéité. Vous allez avoir des personnes extrêmement mobilisées sur le sujet, d'autres qui n'en ont pas grand-chose à faire, et d'autres encore pour qui, à la limite, c'est un repoussoir. Or, on l'a dit, il faut tout le monde à bord. Comment ? Le principe de base en marketing, et peut-être aussi en RH, c'est la segmentation. Il faut développer des solutions pour ceux qui ne sont pas sensibilisés ; donc, être dans l'empathie, dans l'écoute et dans l'identification de ce qui pourrait les inciter à changer leurs comportements. Et ce ne sera pas forcément un discours sur la durabilité. Par exemple, ce qui motive les gens à laisser leur voiture pour les transports en commun, ce peut être le confort ou la facilité. C'est donc là-dessus qu'il faut communiquer. Autrement dit : cherchons à comprendre les différents publics et trouvons les bonnes histoires à leur raconter. »

À L'ÉCOUTE

Ensuite, des tensions peuvent se marquer dans la relation 'entreprise', 'consommateur ou travailleur' et 'planète'. « J'entends beaucoup de gens qui ont de grosses voitures de société râler parce qu'ils doivent passer à l'électrique, illustre-t-il. Et encore, l'électrique n'est qu'une étape. Idéalement, demain, il faudra passer à la mobilité douce. Autre exemple : imaginez que, chaque année depuis 20 ans, votre entreprise organise un gigantesque team-building dans le Sud de l'Espagne. Pour vos collaborateurs, c'est le moment phare de l'année... mais ces déplacements en avion ne sont pas compatibles avec l'enjeu climatique. Comment gérer ce type de tensions ? Si on ne les identifie pas, on retombe dans la vision romantique. »

De son expérience chez Fairtrade, Nicolas Lambert retient notamment toute l'importance d'apprendre à gérer l'ambiguïté. « Une telle ONG est purpose-driven, mais doit aussi avoir un modèle économique pérenne, conclut-il. N'est-ce pas vers ce modèle que toute entreprise doit évoluer ? Ne plus seulement être axée sur les aspects financiers, mais gérer ses impacts sur la planète, donner du sens, etc. Il est clair que la vision qu'on a du commerce chez Fairtrade est très différente de ce qu'est le commerce mondial aujourd'hui. La vision est activiste, en faveur d'une autre distribution de la valeur. Mais si, en tant que Fairtrade, vous allez parler au top management d'un des acteurs de la grande distribution et que vous leur dites que les fermiers sont exploités en raison de leur modèle, cela ne suffira pas pour les embarquer. Il faut donc manœuvrer dans cette ambiguïté, en étant à l'écoute du système pour ensuite pouvoir l'aider à se transformer. » ●

POUR ALLER PLUS LOIN

Nicolas Lambert

Le marketing peut-il sauver le monde ?

Éditions Racine, ISBN 978-2-39025-236-8, 181 pages

Anne Rousseau
ICHEC Brussels Management School

Durabilité : mais encore ?

TEXTE & PHOTOS
Christophe Lo Giudice

L'entreprise prend-elle l'enjeu du développement durable à bras-le-corps, et avec quel(s) degré(s) d'authenticité et de sérieux ? Comment les (D)RH peuvent-ils être vraiment des acteurs de la démarche ? Professeure et chercheuse à l'ICHEC Brussels Management School, Anne Rousseau a passé la littérature au crible pour éclairer ces deux questions et ainsi baliser les travaux des DRH réunis à l'occasion du Htag Sustainability Lab.

Co-titulaire de la Chaire en Pratiques Managériales Innovantes créée au sein de l'ICHEC pour soutenir un management responsable, Anne Rousseau rappelle le moment fondateur qu'a été le rapport Brundtland, rédigé en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU. Il utilise pour la première fois l'expression d'un développement qui soit « durable ». En découleront les trois piliers sur lesquels il faut travailler : la préservation de l'environnement (*planet*), le développement économique (*profit*) et la contribution aux besoins essentiels des individus et à leur épanouissement (*people*). « L'analyse de la littérature révèle toutefois qu'avec ce point de départ, la notion de durabilité va recouvrir des réalités très différentes selon les perspectives, note-t-elle. Ce qui est certain par contre, c'est que, pour l'entreprise, la réflexion va influencer à la fois les modèles de gouvernance, les approches de gestion et – d'intérêt plus particulier pour les DRH –, les modes d'engagement des collaborateurs. »

VERS DU SYSTÉMIQUE

Les premières traductions se sont articulées autour des notions de CSR – *corporate social responsibility* – et de performance sociale de l'entreprise. « Si l'on fait entreprise, c'est pour apporter une valeur, une performance, relève la professeure. Dans ce premier temps, on reste donc centré sur une notion de performance ayant une dominance économique, voire financière. C'est d'abord ce pilier qui est important, puis l'on regarde comment agir sur les deux autres dans l'idée qu'ils puissent servir cette performance de l'entreprise. Par exemple : comment, avec une démarche plus responsable ou plus 'verte', attirer davantage de clients, augmenter les parts de marché, accroître le chiffre d'affaires, etc. Cette approche a pris ses marques dans tous les secteurs et dans tous les types d'organisations, autour de la conviction que si l'entreprise n'est pas performante, elle ne durera pas dans le temps. »

Les choses évoluant, une nouvelle préoccupation apparaît ensuite. « Au-delà de cette notion de durée, on a associé à la durabilité la réduction des effets négatifs. Les entreprises ont pris en considération le fait que leurs systèmes de production ou de prestation de services ont nécessairement un impact sur l'environnement, plus ou moins mesurable, et elles vont essayer d'en diminuer le caractère néfaste... Ce qui, de toute façon, va également servir les performances. On passe alors à des préoccupations centrées sur l'efficience et sur les innovations technologiques. »

La troisième vision, encore émergente, consiste à travailler la durabilité dans sa substance, dans une approche plus systémique. « Il ne s'agit plus juste de trois piliers sur lesquels il faut agir les uns à côté des autres, mais bien... en même temps. Ce qui complique fort l'équation.

Anne Rousseau
ICHEC Brussels
Management School

« Différentes perspectives existent sur la durabilité. Il faut donc faire un choix quant à la perspective dans laquelle on veut s'inscrire, et donc quant au degré d'ambition que l'on se fixe. Puis se mettre au clair sur le rôle qu'on veut véritablement jouer pour y contribuer. »

Les DRH sont déjà en partie habitués à ce challenge pour essayer de réconcilier l'économique et le social. S'ajoute, en plus, l'environnemental. Mais en allant également plus loin car, à cette perspective, s'ajoutent deux dimensions. Un : ouvrir les modèles de gouvernance et de management aux parties prenantes – externes comme internes : avec qui travailler, dans quelles formes de partenariat... en ce compris des acteurs avec qui l'on n'est pas forcément d'accord. Deux : prendre en compte une multi-temporalité – on ne réfléchit plus seulement par rapport à aujourd'hui, voire à demain (3 ou 5 ans), mais à un horizon de 10, 20 ou 30 ans, voire davantage. Ce qui est indispensable si l'on veut s'assurer que les générations futures auront les moyens de vivre comme elles l'entendent. »

Là encore, les DRH ont sans doute un coup d'avance en étant déjà quelque peu sensibles à cette dimension de temporalité. « Alors que l'inscrire dans les pratiques de management constitue un vrai défi, pointe Anne Rousseau. Car, en effet, celles-ci se caractérisent plutôt par une hyper financiarisation et une perspective ultra court-termiste. C'est d'ailleurs toute la critique adressée aux écoles de commerce à qui l'on reproche de ne pas

« La durabilité interroge nos représentations de la performance »

préparer à créer un monde de demain qui soit réellement différent. Cette perspective systémique porte en elle la question de la valeur que nous voulons créer, pas uniquement pour les actionnaires, mais aussi pour la société dans son ensemble. Ce qui questionne nos représentations de la performance et interroge sur la performance que nous devrions pouvoir construire pour nous inscrire dans la durabilité. »

UNE AUTRE GRH ?

En matière de gestion RH, l'évolution des perspectives managériales sur la durabilité se retrouve, mais avec certaines spécificités. « On est d'abord passé d'une administration du personnel à une gestion du personnel, puis à une gestion des res-

→ sources humaines, voire – diront certains – des richesses humaines, explique-t-elle. Le courant dominant est alors celui de la gestion stratégique des ressources humaines qui s'inscrit dans l'acception managériale première de durabilité : la durée. La GRH se préoccupe de contribuer à la performance de l'entreprise à travers la réalisation de sa stratégie. Avec un enjeu d'objectivation, de mesure de cet apport sachant que le travail a aussi une dimension subjective. Ce qui complique la tâche. »

Dans un deuxième temps intervient la préoccupation de limiter les effets négatifs – dans tout ce qui peut être perçu comme injuste (ce sont les efforts en matière d'égalité de genre, d'inclusion...) ou être néfaste pour l'environnement. « Vient ensuite, en troisième temps, la perspective systémique avec, pour les DRH, un double rôle. La littérature met tout d'abord l'accent sur le rôle de promotion du développement durable. Au sens qu'il n'y aura pas de transition, de changement en entreprise, si les RH ne soutiennent pas l'idée même de développement durable ; s'ils ne sensibilisent pas les collaborateurs ; s'ils ne travaillent pas à une culture d'entreprise qui intègre cette préoccupation ; s'ils ne forment pas aux connaissances, compétences, savoir-faire et savoir-être liés au développement durable. »

Dans la littérature, une variété de dénominations apparaît – comme le Sustainable HRM ou le Green HRM –, sans qu'il n'y ait consensus sur leurs définitions, conclut Anne Rousseau. « Et, parfois, en posant la question de savoir s'il s'agit vraiment d'une 'autre' GRH ou si elle est simplement relookée pour mieux s'aligner aux attendus. Mais, au-delà de la promotion du développement durable, un autre rôle émerge pour les RH qui est, en tant que fonction essentielle du management de l'entreprise, d'être elle-même ancrée dans la durabilité. Ce qui peut prendre différentes formes : pratiquer ses processus dans un esprit de durabilité – recrutement, reconnaissance, etc. ; travailler l'engagement en prenant en compte toutes les facettes de l'individu et du collectif – bien-être, santé mentale, etc. – et développer l'employabilité – pouvoir faire son job ici et aujourd'hui, mais également pouvoir exercer un job demain et peut-être ailleurs. » ●

Danser avec les paradoxes

Comment, en tant que (D)RH prendre l'enjeu de la durabilité à bras-le-corps et agir concrètement ? Voici les leviers qui ressortent de la littérature.

Anne Rousseau met d'abord en exergue les théories relatives à la gestion du changement, levier clé pour assurer une transition. « Chaque entreprise doit définir sa perspective de la transition, ses ambitions. Ensuite, la stratégie des petits pas livre les meilleurs résultats. » Deuxième levier : le management stratégique, « non plus au travers de grands plans définis par le top, mais en travaillant de façon participative, avec la mobilisation de celles et ceux qui vont mettre en œuvre le projet. Cela ne veut pas dire travailler avec tout le monde tout le temps, mais embarquer les parties prenantes au fur et à mesure et partager régulièrement sur les actions et avancées. »

Trois : intégrer les préoccupations environnementales en ayant le courage de questionner toutes ses pratiques. « Comme, par exemple, la dimension écologique et sociale du digital, les types de mobilité, etc. »

Mais, à ses yeux, le levier par excellence – peut-être transversal – doit être de développer les capacités à gérer les paradoxes. « Je parle de paradoxe plutôt que de tensions car, par définition, on ne résout pas un paradoxe. On vit avec. Articuler économique, social et environnemental relève du paradoxe. Ne vivons pas dans l'illusion qu'on peut le dépasser. Il y a là un rôle clé pour les DRH de nourrir d'autres façons de penser les problématiques managériales, de développer les compétences dialogiques – le 'savoir penser' blanc et noir en même temps, pas l'un après l'autre. C'est apprendre à naviguer dans l'incertitude, à danser avec les paradoxes ; élargir son regard et aborder les choses de façon collaborative, pour développer de nouvelles façons de faire qui intègrent les êtres vivants, la planète et la prospérité. »

hudson

Le monde évolue vite, à un rythme plus soutenu que jamais. Avec ses progrès technologiques, sa digitalisation effrénée et son marché du travail en pleine mutation. Le monde des RH doit ainsi faire face à des défis toujours plus grands, allant de l'attraction et de la rétention de talents trop rares sur le marché jusqu'à la mise en place de systèmes de rémunération cohérents et équitables.

Hudson, depuis plus de 40 ans, est le partenaire RH de confiance des entreprises, aussi bien privées que publiques. Nous les aidons à attirer, développer et fidéliser leurs talents dans un monde en changement perpétuel avec une orientation solutions de tous les instants.

hudsonsolutions.com

- Executive Search
- Recrutement & Sélection
- Assessment & Development
- Consultance RH stratégique
- Politique Salariale & Benchmarks
- Talent Management
- Interim Management
- HR Onsite
- Outils HR

Beyond commitment.

Nathalie Guillaume & Olivier Alexandre-Gingras
Danone

Un trajet au long cours

« La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. » Ces mots prononcés en 1972 par le très visionnaire Antoine Riboud, alors PDG de Danone, ont inscrit l'entreprise dans un cheminement qui fait de son actuelle feuille de route en matière de durabilité une des plus ambitieuses.

TEXTE
Christophe Lo Giudice

PHOTOS
Danone

Le développement durable ne s'improvise pas. « Il s'agit d'un trajet au long cours », pointe Nathalie Guillaume, secrétaire générale et Corporate Affairs & Sustainability Director chez Danone Belgique. Les origines du groupe remontent à plus d'une centaine d'années. Un tournant intervient le 25 octobre 1972 quand Antoine Riboud, par ailleurs cofondateur du groupe, prononce un discours de rupture devant un patronat médusé. Précurseur, il y a invité les entreprises à endosser un rôle social, sociétal et environnemental. Partant de là, son propre groupe a alors posé différentes pierres pour faire évoluer l'édifice en ce sens : en 2006, c'est le recentrage sur la santé par l'alimentation ; en 2017, la décision de placer la santé de la planète au même niveau que celle de l'individu ; en 2020, l'adoption du statut d'entreprise à mission et de l'engagement de contribuer aux objectifs de développement durable des Nations Unies. La certification B Corp représente, à ce titre, un catalyseur de tous en interne pour travailler en ce sens.
Aujourd'hui, le groupe Danone emploie 100.000 personnes dans 120 pays, dont 1.800 en Belgique. Il est actif dans trois grandes catégories de produits : les produits laitiers et les alternatives végétales, la nutrition infantile et médicale, et les eaux.
« En Belgique, notre organisation a été revue avec, désormais, une seule et unique équipe de direction couvrant l'ensemble des activités. Ce qui permet d'aborder le

↑

Nathalie Guillaume
Danone

« Le développement durable est abordé de façon transversale, mais aussi participative. Les travailleurs sont les premières parties prenantes que nous mobilisons. »

Olivier
Alexandre-Gingras
Danone

« Le DRH a un rôle de gardien de l'ensemble des points de contact avec les collaborateurs pour assurer que les objectifs de durabilité s'y retrouvent. »

développement durable de façon plus transversale, mais aussi participative. Les travailleurs sont les premières parties prenantes que nous mobilisons. Sur la partie commerciale, par exemple, quelque 350 collaborateurs ont été consultés et une moitié d'entre eux ont donné de la voix, ce qui a permis de récolter pas moins de 160 idées. »
De là découlent plusieurs objectifs, comme atteindre un nutriscore A ou B pour 85 % des produits à horizon 2025, réduire de 5 % le sucre ajouté dans les produits, avoir 100 % des emballages recyclables d'ici 2025 et diminuer le volume d'emballages, rendre les usines en Belgique « zéro émission nette » d'ici 2030 ou encore faire baisser le gaspillage alimentaire de ses produits de 20 %. Autre initiative : « Le Fonds Social Danone, géré par la Fondation Roi Baudouin, permet de soutenir des projets sociaux, sociétaux et durables, internes ou externes, portés par nos collaborateurs. Au cours de l'année écoulée, une bonne quinzaine de projets ont ainsi bénéficié d'un soutien financier ou matériel. »

TRANSPARENT ET RÉALISTE

« La feuille de route en matière de développement durable est bien garnie et chacun a son rôle à jouer, et donc y compris les RH », poursuit Olivier Alexandre-Gingras, DRH pour la Belgique. Chez Danone, la marque employeur est intitulée « One Planet. One Health. By You », très en lien avec la mission de l'entreprise. « Mais, aujourd'hui, le fait d'avoir un agenda de durabilité n'est plus un critère de différenciation, précise-t-il. Tout le monde peut se prévaloir d'avoir un tel agenda et les candidats, comme les collaborateurs, se montrent beaucoup plus sévères dans la façon dont

« L'engagement doit être traduit en objectifs mesurables »

ils le jugent. À ce titre, il faut que les messages soient ambitieux à la hauteur de nos engagements, mais aussi transparents et réalistes. Postuler dans une ONG ne sera pas comparable à postuler chez Danone qui doit aussi remplir sa mission : apporter la santé par l'alimentation, au plus grand nombre. Et nous sommes une société cotée en bourse avec des objectifs de performance financière. Si un candidat vient chez nous, il est garanti qu'il contribuera à une alimentation plus saine et qu'il agira pour la planète, mais s'il est activiste, il devra aussi contribuer à ses ambitions au travers d'un modèle d'affaires performant. »
Un deuxième champ d'action pour les RH porte sur la culture d'entreprise. « Il s'agit de veiller à la place que prend l'agenda de durabilité dans celle-ci, observe-t-il. Combien de fois en parle-t-on ? Est-il vraiment mobilisé en comité de direction, par les leaders quand ils parlent aux équipes, etc. ? Est-il intégré aux discussions sur les performances ? Le DRH a, selon moi, un rôle de gardien de l'ensemble des points de contact avec les collaborateurs pour assurer que les objectifs de durabilité s'y retrouvent. » Il reconnaît cependant la nécessaire friction entre durabilité et performance. « Il ne s'agit toutefois pas d'opposition. On doit utiliser cette friction autour du 'et' et non pas du 'ou', en encourageant les conversations permettant de trouver des idées, des solutions plus innovantes. »

DE LA MESURE

De même, le développement des talents doit s'aligner à la stratégie de durabilité en veillant à anticiper les compétences qui seront nécessaires pour l'avenir, notamment en matière de développement durable, et à monter les collaborateurs en compétences sur ces sujets. La rémunération constitue un autre levier clé. « Nos dirigeants et l'ensemble de nos cadres ont des objectifs alignés à l'agenda de durabilité et leur rémunération variable s'en trouve impactée, à différents degrés selon le niveau hiérarchique. Une nouvelle politique a été lancée il y a quelques mois pour passer notre flotte au 100 % électrique et avec un budget mobilité qui devrait favoriser les choix de mobilité douce. Enfin, le système de télétravail a été modifié en faveur d'une flexibilité totale, mais dans un cadre discuté en équipe. De plus, nos bureaux sont désormais fermés le vendredi, ce qui économise des déplacements et la consommation d'énergie. »
Olivier Alexandre-Gingras conclut en notant que la durabilité doit se traduire en objectifs, que les actions prises doivent être mesurées et que des incitants sont à prévoir. « Sans quoi, rien ne se passera, ou pas grand-chose. Nous mesurons les choses au travers d'objectifs quantitatifs, mais aussi dans les enquêtes auprès des collaborateurs : à quel point voient-ils l'organisation comme étant crédible en matière de durabilité, leurs leaders parlent-ils de l'agenda de durabilité, est-il vécu au sein des équipes, etc. Ce qui permet de mener des actions et d'identifier des bonnes pratiques à valoriser. » ●

Patrick Marichal
Solvay

MISER SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le groupe Solvay se positionne parmi les entreprises engagées en faveur de la durabilité, sous le leadership de sa CEO, Ilham Kadri, pour qui il s'agit d'une valeur fondamentale. Country Manager pour la Belgique et Group Labor Relations Officer, Patrick Marichal a partagé plusieurs des facettes de cet engagement lors du panel réunissant Valérie Swaen (UCLouvain) et l'activiste Chloé Mikolajczak.

« La durabilité est simplement et avant tout une question de survie, note Patrick Marichal. Chez Solvay, nous avons la conviction que si nous ne nous engageons pas sur ce plan et si nous ne sommes pas reconnus pour le faire bien, nous n'existerons plus à terme.
Bien entendu, Solvay est un groupe chimique. Nous participons donc au problème, mais nous sommes convaincus de faire également partie de la solution. Il n'y aura pas d'évolution majeure sans avoir recours à l'innovation de l'industrie chimique. Au travers du programme Solvay One Planet par exemple, nous concentrons nos efforts sur les domaines où notre innovation et nos solutions peuvent avoir un impact positif important, directement et indirectement, en lien avec les objectifs de développement durable des Nations Unies. »
Patrick Marichal se dit quelque peu mal à l'aise avec certains discours opposant le citoyen, a priori vertueux, et l'entreprise, a priori nuisible. « D'une part, le citoyen est consommateur des biens de l'entreprise, ce qu'il tend peut-être à oublier, dit-il, mais plus fondamentalement le citoyen et l'entreprise ne font qu'un, en réalité. Il est normal et sain de dénoncer certains comportements. Mais il ne faudrait pas perdre de vue, quand on parle de l'entreprise, de son rôle, de ses actions, que l'entreprise, c'est nous. Les personnes qui y travaillent avec leurs convictions propres, les citoyens en quête de sens, celles et ceux qui s'engagent pour certaines causes, ce sont les mêmes personnes. Mon fils est responsable d'une micro-scierie dans l'économie circulaire. Je suis son père et je travaille dans l'industrie.
Et je crois pouvoir dire que nos valeurs ne s'opposent pas. À mes yeux, il n'y a pas d'intérêt à opposer les acteurs les uns aux autres. C'est le niveau d'intelligence collective que nous pourrons atteindre ensemble qui fera que les choses bougent. »
En tant qu'employeur, c'est le pilier People sur lequel Patrick Marichal estime surtout pouvoir agir. « Une première dimension concerne la sécurité et la qualité de vie au travail. Avec un volet 'santé mentale' qui constitue une composante importante. Chez Solvay, nous avons pris différents engagements aux côtés d'une fédération syndicale internationale, IndustriALL, en faveur du respect, notamment, de toutes les conventions des Nations Unies et de l'OIT. Mais nos engagements vont au-delà et sont par ailleurs audités sur le terrain par cette fédération. Nous essayons d'être progressistes, précurseurs. Outre la garantie d'une couverture sociale partout dans le monde, nous travaillons à l'adoption de normes correspondant au 'Fair Living Wage', à savoir un salaire décent qui garantit une existence correcte pour nos employés et leur famille et, demain, pour nos sous-traitants partout dans le monde. Un autre exemple est le congé parental payé de 16 semaines que ce soit pour la mère, pour le père, le beau-parent ou l'adoptant de l'enfant, quel que soit le pays où l'on vit. Nous considérons les travailleurs et travailleuses de Solvay sur un même pied, comme des citoyens de Solvay. »
Comment, en tant que responsable RH, agir avec sérieux en matière de durabilité ? « Déjà, il importe d'être informé, documenté, de ne pas travailler sur base d'intuitions. Prenons la biodiversité. Solvay est un groupe international. Énormément de choses y sont envisagées sous l'angle international. Mais ce n'est qu'une des perspectives. La biodiversité, par exemple, est tout sauf quelque chose d'international. C'est au contraire extrêmement local. Il convient donc sans cesse de remettre ses certitudes en question. Et, en tant que RH, d'encourager toutes les personnes de l'entreprise à en faire de même. Nous avons un public préférentiel que sont nos salariés. À travers eux, nous pouvons toucher la communauté, autour de nos sites de production, en particulier tous les travailleurs de nos chaînes de valeur. On n'obtiendra de résultats substantiels en matière de durabilité que si on intègre toutes les parties prenantes.
Il s'agit d'un message à faire passer au top management de toute entreprise : 'Vous êtes au pilotage d'une organisation composée d'individus évoluant dans un écosystème. Prenez conscience de cet écosystème, voyez-le comme perméable, donnez-vous l'ambition d'agir au-delà du périmètre de l'entreprise'. Sortons les politiques RH de l'audience exclusive des employés pour qu'elles les accompagnent dans leur connexion avec l'externe sur les enjeux de durabilité. » ●

Generations Recruitment
Because we care

PROMOTE A **MEANINGFUL RECRUITMENT**

DIVERSITY / INCLUSION / SUSTAINABILITY

Sales & Marketing Staffing Solutions

At Generations Recruitment, we are a leading recruitment agency dedicated to providing **Meaningful Recruitment** solutions that prioritize **inclusivity, diversity, and sustainable talent acquisition**.

We believe in a **human-centric approach** to recruitment, ensuring that we match the right candidates to the right companies based on their **career aspirations, values, skills and cultural fit**.

The values that guide our employees every day are **Fairness, Caring, Sharing, Proactivity, Positivity, Working towards Excellence**.

Permanent Recruitment

Our expertise lies in **sales and marketing recruitment from novice to C-level positions**. We specialize in finding the perfect permanent employees who align with your company's vision and goals.

In-House Recruitment

A consultant dedicated to the coordination and optimization of all your recruitment campaigns, in-house. **Combination of GR channels with yours** for maximal efficiency.

Team Scan

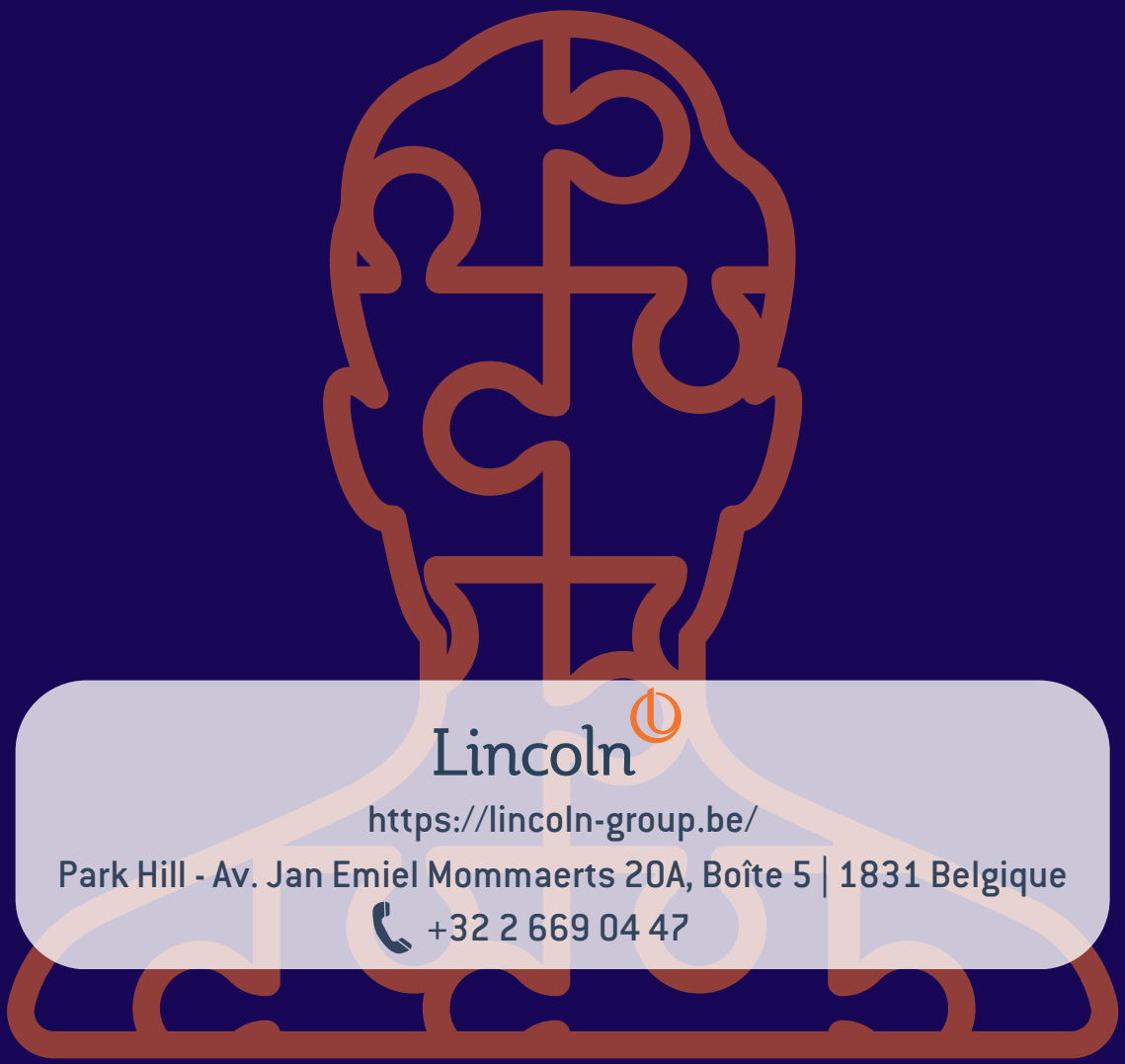
Improvement of the collaboration between your team members and of your employee retention thanks to a team scan **using our G.R.A.M. tool**. Assessment and recommendations included.

Generations Recruitment | Because we care
412F Chaussée de Waterloo | B-1050 Brussels (Belgium)
+32 2 344 44 08 | info@generationsrecruitment.com
www.generationsrecruitment.com

Lincoln

TALENT INSIDER

Matérialisez la durabilité de vos Talents...



Lincoln

https://lincoln-group.be/

Park Hill - Av. Jan Emiel Mommaerts 20A, Boîte 5 | 1831 Belgique

+32 2 669 04 47

#WHENTALENTCOMESFIRST

LES ATELIERS

Durant le Sustainability Lab, 32 DRH ont été invités à travailler en ateliers sur huit thématiques clés, chacune animée par un des 8 partenaires. Chaque DRH a ainsi pu travailler sur 2 des 8 thématiques pour en réaliser un état des lieux, partager des expériences et, en bout de course, contribuer à formuler des recommandations. Voici les fruits de ces travaux.

Yoni Szpiro

CEO & General Manager
Generations Recruitment
yoni@generationsrecruitment.com
generationsrecruitment.com/fr

Paul-Etienne Siegrist

Senior Manager
Hudson
pauletienne.siegrist@hudsonsolutions.com
www.hudsonsolutions.com

Anouk Van de Velde

Partner
Lincoln
avandevelde@lincoln-group.com
lincoln-group.be

Cécile Moulard

Co-Founder / CEO
MixR
cecile@mixr.net
www.mixr.net

Valérie Dubois

Senior Business Manager
Randstad RiseSmart
valerie.dubois@randstadrisesmart.be
www.randstadrisesmart.be

Isabelle Meulemans

Directrice générale
Talent.brussels
imeulemans@talent.brussels
www.talent.brussels/fr

Steven Hormann

Regional Manager Benelux
Top Employer Institute
Steven.Hormann@top-employers.com
www.top-employers.com/fr-BE

Laurence Markey

Avocat-associé
Younity
laurence.markey@younity.be
www.younity.be

Le droit est-il une aide ou un frein à s'engager en matière de durabilité ?

L'atelier animé par younity

Entrer dans un cercle vertueux

Pour le DRH voulant s'investir en matière de durabilité, il est utile – voire indispensable – de se familiariser au cadre normatif en place. L'atelier animé par Younity a été un pas plus loin en interrogeant la pertinence de faire évoluer (ou non) ce cadre et dans quel sens, dans l'optique d'encourager les entreprises à davantage embrasser la durabilité.

Co-animé par Laurence Markey, avocate-associée chez Younity, et Marie de Bellefroid, Legal Advisor auprès de la Maroquinerie Delvaux (groupe Richemont), l'atelier a d'abord été l'occasion de présenter le cadre normatif actuel. « Diverses initiatives sont prises dans le monde entier pour rendre les entreprises internationales plus durables, rappellent-elles. Au niveau européen, par exemple, le *Green Deal* a été conclu conformément aux objectifs de développement durable fixés par les Nations unies. Le *Green Deal* européen comprend plusieurs initiatives liées au climat, à l'environnement, à l'énergie, au financement durable, etc. et constitue le point départ d'une série de nouvelles légalisations. Par exemple, la Commission européenne a proposé une révision de la Directive sur les emballages et les déchets d'emballages, afin que tous les emballages présents sur le marché européen soient réutilisables ou recyclables d'ici 2030. » Pour éviter le *greenwashing*, le *Green Deal* s'accompagne de dispositions relatives au reporting financier ou au reporting d'informations en matière de durabilité des entreprises. « Ces reportings sont nécessaires pour comprendre à la fois l'impact de l'entreprise sur les facteurs de durabilité et comment les facteurs de durabilité affectent le développement, la performance et la position de l'entreprise. » Les initiatives en matière de responsabilité sociale des entreprises font également l'objet d'un travail continu. « Les sujets tels que les droits de l'homme, le travail des enfants, l'égalité des sexes, la discrimination et le droit à la vie privée sont primordiaux dans le monde mo-

RECOMMANDATION N° 1

Le **cadre normatif** peut être un frein à l'engagement en faveur de la durabilité, comme il peut être actionné en soutien à une politique porteuse de sens. **Ne le considérez pas à lui seul comme une « politique de durabilité » pour l'entreprise**. D'où la question du rôle du **sustainability manager**, d'un poste d'éco-manager et, de manière plus générale, de la mise en place d'une **gouvernance consciente** des enjeux actuels de durabilité.

Marie de Bellefroid & Laurence Markey

younity
AVOCATS | ADVOCATEN | LAWYERS

derne aujourd'hui. » La Commission européenne, par exemple, a récemment proposé un règlement interdisant les produits fabriqués par le travail forcé.
« Ceci étant, dans le cadre des discussions tenues au sein de l'atelier, nous sommes arrivés à la conclusion que le cadre normatif quel qu'il soit ne remplacera jamais la volonté de mettre en œuvre une politique de durabilité au sein d'une entreprise, pointent Laurence Markey et Marie de Bellefroid. En ce sens, le cadre normatif pourrait agir sur les organes de gestion de la société, en imposant par exemple dans certaines sociétés un comité spécifique, qui mettrait en place une vision de durabilité, réalisant des objectifs spécifiques de durabilité. Le cadre normatif peut donc aider à entrer dans un cercle vertueux, supporter la création et l'implémentation de ce cercle vertueux, mais s'il conduit à trop de démarches administratives, il passera à côté de son objectif. Il faut aussi garder à l'esprit que ce cadre normatif doit pouvoir s'adapter aux petites entreprises qui n'ont pas toujours les moyens financiers et humains pour suivre des régulations trop lourdes. »

DE SÉRIEUX FREINS

Concrètement, un cadre normatif peut être vu comme un frein en ce sens :
– qu'il implique de la bureaucratie ;
– qu'il n'est pas en adéquation avec la rapidité de changement, nécessitée par l'urgence de la situation ;
– qu'il est parfois incohérent : on manque de vrais engagements politiques ;
– qu'il est parfois déconnecté de l'entreprise, qu'il manque de sens ou encore que la culture d'entreprise ou le manque de maturité de celle-ci ne permet pas de l'utiliser avec du sens. On en veut pour exemple le reporting d'informations : l'information pour l'information n'a pas de sens. Il faut savoir ce que l'on veut faire avec les données issues du reporting. On rencontre le même type de problème dans le volet bien-être au travail et analyse de risques, ou encore en matière de vie privée, où la bureaucratie et l'administratif prennent énormément de place.
– qu'il peut être sujet à interprétation impliquant des tensions sur des enjeux (*pro* ou *contra* la politique de durabilité), des difficultés d'implémentation ;
– qu'il manque souvent un aspect communication au personnel.

EN FAIRE UN LEVIER ?

Le cadre normatif doit être un levier :
– Il peut être un élément déclencheur, une obligation de se projeter, d'investir réellement un projet de durabilité ;
– Il sera un outil mis à disposition d'une politique au sein de l'entreprise et il doit faire sens avec les valeurs qu'elle porte ;
– Il peut être un moteur de changement, d'interrogations, d'initiatives vertueuses ;
– S'agissant en particulier du reporting de données : il faut que le monitoring soit opéré avec des objectifs/du sens et de la cohérence. Il faut adapter ce reporting en fonction du type d'entreprises, de même qu'il est nécessaire de se poser la question de l'analyse des résultats, de leur impact sur la suite de la stratégie d'entreprise, et du rôle éventuel des autorités à ce sujet.

En résumé, le cadre normatif peut être un soutien à une politique porteuse de sens, il ne peut être à lui tout seul une politique de durabilité au sein de l'entreprise. D'où la question du rôle d'un sustainability manager et, de manière plus générale, de la mise en place d'une gouvernance consciente des enjeux de durabilité.

DES PROPOSITIONS

Si l'on veut qu'un réel changement s'opère, il faudrait, à notre sens :
– une entreprise mature : une identité et une recherche de sens ;
– des porteurs de sens, des ambassadeurs des responsables ;
– un engagement personnel de chacun et, pour l'obtenir, il faut informer, expliquer, éduquer, faire adhérer le personnel. Ces éléments de management ne se trouvent pas dans le cadre normatif aujourd'hui ;
– un aller-retour constant du haut vers le bas au sein de l'entreprise au sujet des questions de durabilité ;
– une participation des travailleurs ;
– une opérationnalité des mesures : actions concrètes, analyse concrète...
Le cadre normatif devrait pouvoir rencontrer ces objectifs et être adopté avec une flexibilité qui permettrait aux entreprises de l'adapter à leur taille et leur maturité. L'atelier s'est finalement penché sur quelques actions qui pourraient être intégrées dans ces projets « durabilité » :
– Lors de l'élaboration des plans stratégiques : ajout d'un pilier durabilité avec des KPI's et outils de mesure ;
– Avoir recours à des ambassadeurs extérieurs qui viennent dans les conseils d'administration challenger ou même chahuter la direction ;
– Soutenir des projets devant des travailleurs : exemple des communautés qui jouent le rôle d'ambassadeurs d'actions, d'activités durables, repair atelier ;
– En matière de qualité de vie au travail : intégrer les données dans les KPI ; facteurs bonus CCT n°90 ; l'engagement d'un philosophe dédicacé au personnel (exemple du Grand Hôpital de Charleroi) ; etc. ●

Gestion durable des talents
L'atelier animé par Lincoln

Miser sur l'agent de talents

Aujourd'hui, les talents se posent cette question : *What's in it for me ?* Si l'entreprise n'y apporte pas réponse, ils ne viendront pas ou n'y resteront pas. La collaboration ne pourra être durable. Elle ne le sera qu'en trouvant un point de convergence entre les intérêts de l'organisation et ceux des talents. C'est là qu'un agent de talents peut faire toute la différence : venir enrichir la gestion des talents et garantir une (re)connexion avec l'organisation.

Les individus ont perdu confiance dans les organisations pour gérer leur carrière, pointe Anouk Van de Velde, Partner chez Lincoln, dans le cadre de la synthèse de l'atelier animé par Jérôme Caille, président de The Talent Club, et Brecht De Roo, Sustainability Director chez Carmeuse. « De plus en plus, ils prennent eux-mêmes leur carrière en main – ce que, d'ailleurs, les entreprises leur demandent de faire. » Chez Lincoln, et plus largement chez The Talent Club auquel il est associé, on s'inspire de la gestion des talents sportifs pour l'appliquer au monde de l'entreprise. « Les sportifs d'un certain niveau ont un agent, une personne qui s'occupe d'eux, de leur carrière – qui est souvent très courte – et de l'après. C'est là que l'analogie devient réellement intéressante : accompagner la personne aux différents stages de son parcours, alors que ses besoins évoluent pour l'aider à faire le point là où elle se trouve dans sa carrière, identifier les opportunités, prendre conscience de ses besoins de développement, etc. »

Lors de l'atelier, la question a été posée : qui, à titre personnel, voudrait pouvoir compter sur un tel agent de talents qui le connaîtrait bien, l'accompagnerait tout au long de sa carrière et le représenterait, par exemple en allant négocier pour lui ? « L'ensemble des participants – oui, 100 % ! – ont répondu être ouverts à un tel agent afin de l'accompagner dans son employabilité. Mais, lorsqu'on leur demande, comme DRH cette fois, comment ils réagiraient si un agent de talents venait représenter un candidat ou un collaborateur au mieux de ses intérêts pendant que ce dernier se concentre sur ses forces, l'accueil est plus froid : à peine 20 % de ces mêmes participants se sont montrés ouverts à faire entrer ou déployer des agents de talents dans leur organisation pour travailler sur l'employabilité et la mobilité interne de leurs collaborateurs. »

RECOMMANDATION N° 2

Les organisations fonctionnent encore trop souvent avec un talent management classique, organisé en silos, centré sur les individus, mais intégrant trop peu dans la réflexion le **contexte** et les **enjeux business**. Par la création du **carrefour 'Talent — Business — RH'**, une gestion durable des talents permettra au talent d'être bien employé, au bon moment, au bon endroit et avec une plus-value claire pour l'organisation et pour lui. Garantissez une « **safe zone** » dans cette approche pour connaître le talent intrinsèquement.

La raison principale ? La crainte de voir augmenter le prix du talent ! « Mais c'est un faux débat, affirme Anouk Van de Velde. Le vrai talent n'est disponible sur le marché que durant un temps extrêmement court. Les talents reçoivent couramment plusieurs offres en même temps et ils sont parfaitement conscients de leur prix, qu'on intervienne ou pas. Le prix à payer restera le même. » Il est toutefois clair qu'une telle approche relève d'une gestion de talent exclusive. « En ce sens qu'elle est dédiée à la personne. Mais, oui, nous nous orientons vers certains talents. Une gestion des talents individualisée pour tout le monde tout le temps se révèle illusoire. Ou alors elle reste extrêmement générale. Je ne dis pas qu'il ne faut pas la faire, mais elle ne suffit pas. Il nous semble nécessaire de suivre par ailleurs les talents de façon différente, pour que le talent devienne durable, dans l'entreprise ou même au-delà. »

JOUER COLLECTIF

Pour Anouk Van de Velde, il ne s'agit pas de s'intéresser qu'aux hauts potentiels. Ni aux seuls jeunes talents. « Les entreprises le font déjà. Nous nous occupons plutôt des talents qui sont essentiels à l'évolution ou à la transformation de l'entreprise à un instant T et pour le futur. Il ne s'agit pas forcément des hauts potentiels, au contraire même. Il se peut, par exemple, que ce soit un ouvrier en bout de chaîne pour lequel on a un sérieux problème s'il manque. Il nous semble clé aujourd'hui de reconnecter le talent à l'organisation, de faire en sorte que les collaborateurs soient bien utilisés, au bon endroit, au bon moment ; qu'ils sachent quelle est leur

Anouk Van de Velde

Partner Lincoln

plus-value exacte et qu'ils soient toujours en mouvement – que ce soit un mouvement physique ou intellectuel. Et il faut que ce soit fait à des moments précis. C'est là qu'une perspective externe se révèle utile car il importe d'avoir une neutralité dans la perception de ces moments. L'enjeu est de construire une gestion des talents contextualisée, orientée business, transparente et reconnaissante. » En matière de gestion des talents, s'accorder sur une bonne compréhension de ce qu'est la durabilité semble plus que nécessaire. « Quelqu'un qui reste 20 ans dans le même job en y étant bien et en répondant aux besoins de l'organisation, c'est faire preuve de durabilité. Il ne sert à rien de faire miroiter des positions de managers à des gens qui ne s'y trouveraient pas bien, voire qui échoueraient à les exercer. » De même,

« Le talent qui n'intègre pas la durabilité ne sera plus un talent demain »

une compréhension commune de ce qu'est l'employabilité est essentielle. « C'est s'assurer qu'une personne va pouvoir (re)trouver un emploi tout au long de sa carrière. Et peut-être que ce ne sera pas au sein de la même organisation. Ce qui implique du courage et de l'accompagnement. Là également, un regard externe peut aider à réfléchir de façon écosystémique et proactive, sans rester coincés à l'intérieur des frontières de l'organisation. »
Une certitude : le talent qui n'intègre pas la composante de durabilité ne sera plus un talent demain, conclut-elle. « De son côté, l'organisation doit investir le champ de la durabilité en mobilisant ses talents sur le sujet, ce qui nécessite bien de développer une compréhension commune et transparente de ces enjeux et de la façon de la construire en tant que collectif. Développer les talents autour de la notion de durabilité revient donc aussi à rendre l'organisation durable. Une approche ambitieuse en matière de durabilité ne peut se réaliser qu'à travers les individus que l'on parviendra à faire jouer de façon collective... » ●

UN CARREFOUR

Les carrières forment un carrefour entre l'individu, l'organisation et le marché du travail. Nous ne pouvons séparer ces trois éléments. C'est en quoi la notion de reconnexion est essentielle. La carrière d'un talent est devenue dynamique, individuelle et dépend de moins en moins des organisations seules. De nouvelles influences se manifestent dans la gestion de carrière des talents :
– Les **choix de carrière** des personnes ne sont plus seulement influencés par la politique de carrière des organisations, mais également par la politique du marché du travail au sens large et par le contexte privé des talents.
– La **politique de carrière** des organisations n'est pas seulement influencée par les besoins stratégiques, mais aussi par les talents disponibles et les attentes des gens.
– Un **marché du travail** ne fonctionne bien que si les employeurs prêtent attention à chaque talent (le potentiel) et que les talents sont disposés à bouger et surtout à continuer à apprendre.
Identifier cette dynamique chez vos talents et avoir une vue claire de leurs motivations intrinsèques rend votre **Talent Management durable**.

RECOMMANDATION N° 3

Une gestion durable des talents prend en compte **l'ensemble des talents de l'organisation** — pas uniquement les salariés, mais aussi les « externes » comme des indépendants par exemple — via un **Total Talent Management**. Il envisage la carrière au-delà du temps passé dans l'entreprise : investissez dans l'*offboarding* plutôt que dans l'*outplacement* et œuvrez à augmenter les chances de retour par la suite, ce qu'on appelle le « **recrutement boomerang** ».

Image d'employeur
L'atelier animé par Top Employers Institute

Walk the talk !

De plus en plus d'entreprises mobilisent l'idée d'avoir « un impact positif sur le monde » et revendiquent d'être actrices du développement durable. Mais gare au *greenwashing* ! Ces engagements sont-ils vraiment au cœur de toutes vos décisions d'entreprise et vécus au quotidien par vos collaborateurs ? Cohérence et authenticité doivent être les ingrédients clés d'une marque d'employeur digne de ce nom.

Pour la sixième fois, le Top Employers Institute a analysé les données recueillies auprès des 2.053 organisations certifiées dans le monde et ainsi isolé trois priorités en matière de gestion des ressources humaines.
Outre le niveau sans précédent de personnalisation de l'expérience collaborateur et la compétence d'écoute que doivent développer les managers à l'égard de leur équipe, avoir un impact positif est identifié comme une véritable boussole pour les employeurs. Cet engagement se décline de trois manières :
> tout d'abord, avoir une **raison d'être** : celle-ci ne pourra résonner pour tout le monde que si elle a été définie avec celles et ceux qui travaillent dans l'entreprise et si elle est vécue comme une constante dans les décisions quotidiennes ;
> ensuite, faire preuve de **diversité** et d'**inclusion** : l'impact positif de l'organisation ne pourra jamais être aussi bon que les perspectives qu'elle se permet d'entendre ;
> enfin, la **durabilité**, identifiée comme essentielle dans la manière dont l'organisation assure sa propre continuité grâce à un impact positif plus large, mais aussi dans la manière dont elle se comporte en tant qu'employeur de qualité.

AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS

L'atelier organisé par Top Employers et animé par Johan Claes, Employer Branding Expert et co-fondateur de la Talent Acquisition Academy, a tout d'abord confirmé, au travers des tendances ressortant de l'enquête 2023, que le développement durable était clairement au cœur des préoccupations des organisations souhaitant avoir un impact positif. En 2023, près de six Top Employers belges sur dix intègrent des indicateurs de performance sociale et environnementale dans leurs rapports de gestion internes (58 %, pour 51 % en 2022). Pas moins de 74 % bénéficient d'un reporting externe en matière de durabilité. Dans une même proportion d'organisations, les collabora-

teurs disposent d'incitants venant récompenser leur contribution aux objectifs de développement durable. Près de 84 % des Top Employers déclarent développer une véritable culture de la durabilité.
On le voit : les organisations tendent à combiner une culture axée sur les performances avec la responsabilité sociale dans la gestion quotidienne.
En examinant les processus RH des Top Employers, il ressort toutefois que la durabilité n'est encore intégrée dans les pratiques de reconnaissance que dans 38 % des cas – mais à hauteur de 60 % pour ce qui est des *Total Rewards*. Elle est davantage intégrée à la gestion des performances (55 %), au style de leadership (67 %) et au système de valeurs (77 %).Plus marquant : la durabilité est présente dans les processus de marque employeur pour 86 % des Top Employers. Le constat a nourri l'atelier qui a réuni une dizaine de DRH pour débattre des do's and don'ts dans la mobilisation de la durabilité comme levier pour se positionner comme employeur de choix.

POINTS D'ATTENTION

Cinq grands thèmes en sont ressortis, explique Johan Claes :
L'**authenticité** – « On sait qu'en matière de durabilité, aucune organisation ne peut se déclarer comme étant parfaite, dit-il. Autant dès lors rendre la démarche humaine, c'est-à-dire mettre en avant ses points forts et des avancées, mais aussi reconnaître ses points faibles et d'amélioration. Une communication plus authentique dans sa marque employeur est d'autant plus indispensable que le candidat – ainsi que le salarié – est de mieux en mieux armé pour détecter le greenwashing ou le corporate bullshit. L'idée est de faire passer ce message : 'Oui, nous agissons en matière de durabilité, mais il reste du chemin à parcourir et, justement, nous avons besoin de vous pour chercher à faire mieux et avoir un impact plus positif. Cette authenticité aura une place dans toutes les phases, dès l'expérience candidat, puis dans l'expérience collaborateur, ce qui aide à aligner l'employer branding interne et externe. »
La **confiance** – « Il ne faut pas hésiter à accorder de la confiance aux collaborateurs en matière de décision et d'action en lien avec la durabilité. Plutôt que de positionner le sujet en contrainte – autour de la sobriété, etc. –, l'axer sur le pouvoir d'action : par exemple, favoriser l'émergence de communautés d'intérêts sur le sujet, encourager la mise en place d'une éco-team, donner libre cours à l'organisation du co-voiturage ou à la sensibilisation par les adeptes de l'usage du vélo pour venir au travail... » Un nombre croissant de Top Employers a mis en œuvre des programmes permettant le bénévolat des collaborateurs, liés à des objectifs sociaux et environnementaux. L'investissement des ressources de l'entreprise, y compris le temps et le soutien, pour contribuer à la promotion de la durabilité envoie sans aucun doute un message fort de l'engagement de l'organisation.
L'**équité** – « Il s'agit d'un enjeu intrinsèquement lié à l'enjeu de durabilité », souligne Johan Claes. En 2023, l'étude de Top Employers révèle une croissance significative des initiatives visant à garantir une représentation diversifiée à tous les niveaux à l'échelle mondiale. « Cet enjeu d'équité s'ajoute dans l'intitulé même des stratégies de diversité et d'inclusion où l'on parle de 'diversité, équité et inclusion'. La différence fondamentale entre l'équité et l'égalité, c'est que la première se base sur une idée de rééquilibrage, de mise à niveau, là où la seconde se fonde sur une réalité implacable mettant tout le monde sur un plan unique, dans les mêmes conditions. »
La **communication** – « Les entreprises sont souvent pointées du doigt pour ce qui n'est pas durable, ce qu'elles ne font pas bien, ou pas assez bien, relève-t-il encore. Or, lorsqu'on dépasse les lieux communs, on se rend compte que les choses ne sont pas si simples, que la durabilité est un chemin, qu'il n'y a pas directement de solutions à tout, etc. Pour autant, énormément d'initiatives sont prises dans les organisations pour avancer pas à pas... mais ces dernières oublient souvent de communiquer à ce sujet. Sans bien sûr tomber dans le greenwashing, il convient, en RH aussi, de le dire quand on engrange des petits succès ou que l'on solutionne un problème. »
Les **pistes d'action** – « La démarche Top Employers a cette vertu de donner accès à un tableau de bord interactif permettant, en tant qu'employeur, de se comparer sur une grande variété d'éléments. Et il y en a beaucoup puisque tous les processus RH sont passés au crible. Il s'agit d'un outil à l'aide duquel on peut identifier des marges de progrès et des pistes concrètes d'actions, qui seront ensuite de nature à alimenter positivement son image d'employeur. » ●

Johan Claes

Employer Branding Expert

RECOMMANDATION Nº 4

Les Top Employers se distinguent par un réel engagement pour avoir un impact positif durable, à l'intérieur et parfois aussi au-delà des frontières de leur organisation. Voici cinq points d'attention si vous décidez de mobiliser la durabilité dans votre positionnement en tant qu'employeur de choix : l'**authenticité**, la **confiance**, l'**équité**, la **communication** et... l'**action**.

« Se comparer aide à identifier des marges de progrès et des pistes d'action »

Attraction des talents
L'atelier animé par Generations Recruitment

Changer de prisme

Depuis près de 15 ans, les équipes de Generations Recruitment prônent un « recrutement qui fait sens » – *meaningful recruitment* – tant pour le candidat que pour l'entreprise. Qu'est-ce qui se cache derrière cette intention, clé pour inscrire la relation de travail dans la durabilité ? Et sur quels axes travailler pour la concrétiser ? C'est ce qu'a exploré l'atelier animé par Yoni Szpiro, General Manager de Generations Recruitment.

Le *meaningful recruitment* est une approche du recrutement centrée sur l'humain, basée sur l'acquisition de talents inclusifs, diversifiés et durables, explique Yoni Szpiro. « Nous le soutenons en promouvant une charte de diversité et d'inclusion, en utilisant le G.R.A.M. – pour Generations Recruitment's Aspirational Model – que nous avons développé pour comprendre les aspirations de carrière des candidats et des entreprises, et en envisageant le recrutement de telle sorte que les aspirations des candidats, leurs objectifs de carrière et leurs compétences soient en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, ses objectifs et sa culture. C'est de cette façon que le collaborateur comme l'organisation vont trouver un sens à la relation de travail. »

Aspect	Meaningful Recruitment	Recruitment traditionel
Objectifs	Aligner les candidats sur des rôles basés sur les compétences, les valeurs et les objectifs de carrière pour un engagement et une réussite à long terme.	Pourvoir les postes vacants avec des candidats qualifiés aussi rapidement et efficacement que possible
Focus	Adaptation culturelle, alignement des valeurs et potentiel à long terme	Compétences, qualifications et expérience
Descriptions d'emploi	Mettre l'accent sur les valeurs et la culture de l'organisation, ainsi que sur les aspects significatifs du poste.	Mettre l'accent sur les compétences, les qualifications et l'expérience requises
Techniques d'entretien	Évaluer l'adéquation des candidats avec les valeurs et la culture de l'entreprise, ainsi que leur potentiel à long terme.	Évaluer les compétences, les qualifications et l'expérience des candidats en rapport avec le poste.
Processus d'intégration	Renforcer les liens significatifs entre les nouvelles recrues et l'organisation	Fournir aux nouveaux employés les informations essentielles et la formation liées à leur rôle.
Métriques et mesures	Qualité de l'embauche, taux de rétention, engagement des employés, satisfaction au travail et adéquation culturelle	Délai d'embauche, coût par embauche et nombre de postes à pourvoir
Investissement dans les ressources	Peut nécessiter davantage de ressources, telles que des outils d'évaluation avancés, une formation spécialisée ou des consultants externes.	L'accent est souvent mis sur l'efficacité et la minimisation de l'investissement dans les ressources

Les avantages ? Un engagement renforcé, une plus grande fidélisation, plus de productivité et une culture d'entreprise plus forte, notamment. « Il est clair, cependant, qu'une telle approche prend plus de temps et nécessite davantage de ressources qu'en recrutement classique, en particulier parce qu'on accorde de l'importance à l'adéquation culturelle, à l'alignement des valeurs et au potentiel à long terme. L'entreprise doit réellement travailler son EVP – *Employee Value Proposition* ou proposition de valeur à l'employé –, puis la décliner dans les différents *touchpoints* de l'expérience candidat pour que les deux parties y trouvent du sens et que l'intégration de la personne à l'entreprise s'opère. »

Yoni Szpiro

General Manager

Generations Recruitment

D'AUTRES INDICATEURS

L'atelier qui a réuni une dizaine de DRH a permis de partager les approches à l'œuvre en matière de recrutement et de les confronter à cette approche de *meaningful recrutement*. « Plus largement, les différences qui peuvent exister entre le *meaningful recruitment* et le recrutement traditionnel sont résumées dans un tableau comparatif (voir tableau page 28). Le *meaningful recruitment* se concentre sur l'engagement à long terme des salariés, leur satisfaction et l'alignement sur les valeurs de l'organisation, tandis que le recrutement 'traditionnel' privilégie souvent l'efficacité, la minimisation des coûts et le fait de pourvoir des postes vacants », illustre Yoni Szpiro

Le *meaningful recruitment* doit mobiliser des outils particuliers – questionnaires de personnalité, modèles axés sur les valeurs ou sur les aspirations, tests de jugement situationnel, etc. – et demande une formation spécifique des RH. En outre, il peut être intéressant de travailler avec des partenaires externes, notamment pour optimiser certains des *touchpoints* avec les candidats. Les échanges au sein de l'atelier ont aussi mis l'accent sur la nécessité d'autres indicateurs de mesure en matière de recrutement (voir ci-dessous). « Changer progressivement le prisme de lecture permet d'inscrire le recrutement dans une plus grande durabilité », conclut-il. ●

Mesures	Meaningful Recruitment	Recrutement traditionel
Qualité de l'embauche	L'accent est mis sur le potentiel à long terme et l'adéquation culturelle.	Peut être pris en considération, mais n'est pas l'objectif principal
Taux de rétention	Suivi de près, car il reflète l'engagement et l'adéquation des employés	Souvent suivi, mais peut être de moindre importance
Engagement des employés	Très important, indiquant un alignement réussi	Peut faire l'objet d'un suivi, mais n'est pas directement lié à la stratégie de recrutement.
Satisfaction professionnelle	Un indicateur clé d'une stratégie de recrutement réussie	Peut faire l'objet d'un suivi, mais n'est pas directement lié à la stratégie de recrutement.
Adaptation culturelle	Un élément essentiel pour évaluer le succès d'un recrutement significatif	Peut être pris en considération, mais n'est pas l'objectif principal
Délai d'embauche	Moins d'importance accordée à la rapidité, priorité à la qualité et à l'ajustement	Un indicateur clé, axé sur l'efficacité
Coût par embauche	Équilibre avec la valeur à long terme et l'engagement des salariés	Une mesure clé, axée sur la minimisation des coûts
Nombre de postes ouverts pourvus	Moins d'importance accordée à la quantité, plus de qualité et d'adéquation	Un indicateur clé, axé sur le pourvoi des postes vacants

« De cette façon, le collaborateur comme l'entreprise vont trouver un sens à la relation de travail »

RECOMMANDATION N° 5

Positionnez-vous dans l'**authenticité** – et non sur ce que vous n'êtes pas, juste parce que ce serait dans l'air du temps.
Veillez à attirer les personnes qui se révèlent être **en adéquation** avec vos objectifs, vos valeurs et votre culture d'entreprise.
Ce qui implique de mener une réflexion sur **qui vous êtes vraiment** en tant qu'entreprise et sur le fait de disposer des structures organisationnelles qui permettent de **soutenir la culture** que vous voulez mettre en place.
Les aspirations personnelles et les objectifs business évoluent dans le temps. Il est donc nécessaire de **refaire des points réguliers** pour assurer un alignement récurrent et une relation durable. **Ne prenez jamais rien pour acquis**...

Employabilité durable
L'atelier animé par randstad risesmart

Se mettre dans le « flow »

Pour assurer une employabilité durable chez le travailleur, celui-ci doit à tout moment pouvoir se réorienter et trouver un emploi dans un contexte en changement permanent. Et donc développer des compétences et des aptitudes qui font aussi sens pour lui. Pour nourrir cette employabilité durable, une piste à explorer consiste à les aider à trouver et à se placer dans leur « flow ». Explications.

Auparavant, on envisageait l'emploi « à vie », sur un marché du travail basé sur le diplôme. Les parcours professionnels étaient linéaires, fondés sur des promotions. Le lieu de travail était bien entendu le bureau et les compétences numériques étaient l'apanage de quelques experts, rappelle Valérie Dubois, Senior Business Manager chez Randstad RiseSmart. « Il en va très différemment aujourd'hui : l'enjeu est devenu celui de l'employabilité à vie sur un marché du travail basé sur les compétences. Les carrières sont dynamiques et fondées sur des valeurs. Le travail ne se passe plus exclusivement au bureau, ni même de plus en plus souvent majoritairement. Le bureau est devenu le lieu où l'on peut nouer des contacts sociaux. Les compétences numériques sont désormais indispensables pour tout un chacun. On pourrait dire que si, auparavant, il fallait se préparer à demain ; désormais, il faut se préparer déjà à l'après-demain ! »

Le cheminement de carrière est aujourd'hui plutôt orienté sur une définition personnelle, cohérente de la réussite professionnelle subjective. « Ce sont les valeurs de carrière primaires qui constituent le fil conducteur dans le cheminement de carrière, explique-t-elle. Ces valeurs font partie de la composition personnelle et sont des objectifs relativement stables qu'une personne essaie d'atteindre par le travail. Elles guident le processus de développement de carrière en aidant l'individu vers des opportunités qui incluront le plus de valeurs importantes que possible. Quelques exemples : l'épanouissement personnel, la motivation sociale, le besoin de contribuer, le défi intellectuel, l'autonomie professionnelle, une ambition entrepreneuriale...

Valérie Dubois fait ensuite le lien avec l'employabilité durable, qui se définit comme étant la capacité d'un individu à

RECOMMANDATION N° 6

Faites de la formation un KPI — par exemple en valorisant le fait de suivre un certain nombre d'heures de formation par an. **Misez sur le co-crafting**, basé sur un partenariat entre manager et travailleur : un dialogue et une réflexion commune dans la constitution du job dans le but d'optimiser l'énergie, les forces et compétences de la personne.

Fanny Van Cappellen, Valérie Dubois & Vitto Scaramozzino

randstad risesmart

acquérir et à maintenir les compétences nécessaires pour trouver ou conserver un emploi, en s'adaptant à des contextes et conditions de travail en changement continu. « L'employabilité est une aptitude individuelle. Le développement de l'employabilité est donc de la responsabilité du collaborateur ! Nous constatons un changement dans le contrat psychologique entre employeur et collaborateur : les entreprises attendent des collaborateurs qu'ils se développent, qu'ils continuent à investir dans leur formation et dans leur évolution. C'est un essentiel si l'entreprise veut être durable. En échange, l'employeur prend soin de collaborateur. Cela peut notamment être en mettant à disposition un dispositif de formation. »

LES 3 C

Pour nourrir cette employabilité durable, l'idée est de placer les gens dans leur « flow », poursuit-elle. C'est-à-dire créer un cadre professionnel dans lequel le collaborateur se sente bien, où il ait le sentiment de contribuer et où ses objectifs, intérêts et valeurs individuels sont en phase avec ceux de l'entreprise. « Il peut alors exercer et mettre en application les compétences qui lui donnent de l'énergie. Ce qui permet au collaborateur d'être motivé, impliqué et productif, en ayant un travail qui fait sens pour lui. »
Lors de l'atelier animé par l'équipe de Rise-Smart, les DRH ont été invités à réfléchir à 3 C qu'il convient de considérer : la Causalité – la mission, la vision et la stratégie de l'organisation sont-elles compréhensibles et connues de tous ? Comment se traduisent-elles dans l'opérationnel des équipes ? – ; la Clarté – les collaborateurs comprennent-ils le 'pourquoi' de leur rôle et savent-ils clairement ce qui est attendu d'eux ? Il s'agit quelque part de 'vulgariser' les objectifs de l'entreprise vers les travailleurs afin qu'ils puissent se les approprier – ; et la Compatibilité – les activités réalisées sont-elles compatibles avec la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation ? »
Dans les faits, constatent les DRH, l'opérationnel et les objectifs opérationnels prennent le dessus et noient ces 3 C, même s'ils sont conscients qu'il est opportun de prendre le temps de s'arrêter à la question du sens car... elle fait sens ! « Le leader joue un rôle clé pour la concrétisation des 3 C au niveau de son équipe, avec cette difficulté que tant les organisations que les collaborateurs ont de plus en plus d'attentes à l'égard des managers. »

QUELS OUTILS ?

Aider à mettre les collaborateurs dans leur « flow » est un processus qui doit s'activer dès l'entrée dans l'entreprise (via le *preboarding*, puis l'*onboarding*). Ensuite, il s'agit de les garder dans le « flow » tout au long de l'*employee journey*, ce qui se fait au travers des *talent reviews* et du développement de l'agilité collective – avec trois composantes : le leadership inclusif, le feed-back continu et le coaching.
« Le *talent review*, par exemple, contribue à développer la connaissance des valeurs professionnelles prioritaires du collaborateur et de ses compétences, mais aussi à créer le lien entre ces valeurs et compétences et les objectifs et besoins de l'organisation, puis à réfléchir à l'orientation de carrière et à mettre en place les actions nécessaires pour bouger dans le sens de l'objectif personnel et organisationnel. »
Sur l'agilité collective, les DRH réunis dans l'atelier ont surtout travaillé sur la question du feed-back, à savoir la capacité à donner à la personne une information pertinente sur son comportement dans le but d'une amélioration ou d'un ancrage de celui-ci. ●

RECOMMANDATION N° 7

Veillez à la **santé mentale** de vos managers, en leur offrant par exemple des possibilités de coaching et de soutien – via une plateforme d'accompagnement virtuel permettant un premier soutien, court et orienté vers l'action.
Prévoyez des formations, des sessions d'inspiration... sur la gestion de sa propre **résilience**.
Ouvrez la possibilité d'espaces de **partages d'expériences** (intervisions, supervisions).

RECOMMANDATION N° 8

Une **culture de feedback** ne peut se développer qu'à la condition qu'elle trouve racine dans les plus hauts échelons de l'organisation. L'exemple est à donner par le comité de direction. Toute formation au feedback doit commencer à ce niveau.

Pour éviter l'obsolescence de vos collaborateurs :

La durabilité, un levier de positionnement comme employeur de choix

Conclusions World of Work Trends Report 2023

- Les organisations conscientes (éclairées) évoluent vers un niveau de personnalisation sans précédent dans l'expérience quotidienne des employés.
- Les leaders développeront de nouvelles compétences stratégiques, en particulier celle « d'écouter le battement de cœur » de l'organisation.
- Enfin, un engagement clair envers « l'impact positif » sera l'Étoile Polaire pour tout ce que les entreprises entreprendront en 2023.

top® EMPLOYERS INSTITUTE

Construire des carrières durables

L'atelier animé par talent.brussels Ecrivez votre job en Capitale

Préparer les compétences du futur

Construire des carrières (plus) durables dans un monde en évolution permanente, en contexte de digitalisation accélérée mais aussi d'urgence environnementale, représente un défi majeur pour les (D)RH. Pour le relever, il est plus nécessaire que jamais de parvenir à identifier les compétences du futur et de se donner les moyens de les développer ou de les acquérir au sein de l'organisation. En anticipant au maximum.

L'atelier, co-animé par Isabelle Meulemans et Jessica Delbecq, respectivement directrice générale et directrice Experience & Design chez Talent.brussels, s'est d'abord arrêté aux éléments de contexte. « À l'horizon 2030, certains métiers vont disparaître, et d'autres vont émerger. De nouvelles technologies apparaîtront et impacteront très profondément certains de nos métiers. Ainsi, à en croire certaines études, les métiers administratifs ou d'accueil au guichet, par exemple, ont plus de 96 % de chances de disparaître dans les prochaines années avec la digitalisation. Les RH ne sont eux-mêmes pas épargnés : le métier de gestionnaire de paie aurait, lui, 97 % de chances de disparaître à terme. »

VEILLE STRATÉGIQUE

Avec les DRH réunis dans cet atelier, cette question a été débattue : quelles compétences identifiez-vous déjà aujourd'hui comme clés pour le futur ? Ce qui en ressort ? Tout ce qui est relatif aux données (analytique, sécurité), mais aussi et surtout l'agilité et l'adaptabilité pour jongler avec les évolutions du digital. Les langues restent aussi identifiées comme un incontournable, surtout à Bruxelles. « Le leadership et le management ont été abordés, dans une redéfini-

Isabelle Meulemans

Directrice générale

talent.brussels
Ecrivez votre job en Capitale

tion de leur perspective en l'axant vers l'anticipation, l'identification des compétences clés pour le futur et l'accompagnement de leur développement. La veille est une dimension également stratégique, non seulement pour appréhender plus rapidement les tendances, mais aussi pour assurer de les injecter au niveau du développement des compétences. » À pointer encore : tout ce qui relève de la diversité et de l'inclusion, ainsi que les compétences liées aux enjeux environnementaux, tout particulièrement dans les secteurs les plus exposés.

LEVIER-CLÉ

Toute la question est alors de savoir comment rendre les collaborateurs réellement acteurs, voire même responsables, dans cette transition ? « Clairement, la culture d'organisation est identifiée comme un levier clé », souligne Isabelle Meulemans qui met en exergue plusieurs recommandations issues de l'atelier :

– Réinventer les processus : « En particulier ceux qui peuvent affecter la transition, en veillant à réduire toute rigidité qui représenterait un frein à cet objectif de permettre aux collaborateurs de se montrer actifs et responsables. »

– Mettez les outils et les formations adéquates à disposition : « En travaillant à développer une culture d'organisation véritablement apprenante, favorisant une perspective d'apprentissage continu. »

– Adaptez votre positionnement en tant que RH comme facilitateur des évolutions organisationnelles et dans le conseil que vous pouvez proposer dans le développement des compétences de demain.

– Travaillez sur la culture d'entreprise : « En collaboration avec le management de première ligne, dont le rôle doit être redéfini et clarifié pour qu'il puisse réellement prendre la place qui lui revient dans l'accompagnement des changements. Une nouvelle articulation des rôles entre RH et managers doit être mise en œuvre pour stimuler cette culture apprenante. »

MONTÉE EN COMPÉTENCES

Le marché de l'emploi actuel évolue très rapidement et se caractérise par des pénuries de main-d'œuvre qualifiée et des attentes changeantes. En février dernier, Talent.brussels a lancé le projet « Évolution des métiers » avec des ateliers sur les emplois durables et les carrières dynamiques. Il vise à réfléchir aux enjeux de la transition sociale, numérique et climatique qui impactent tous les emplois de la Région. « Notre objectif est de montrer que toutes ces transformations radicales ne signifient pas que des emplois disparaîtront purement et simplement ou que les emplois peu qualifiés ne seront plus nécessaires, note-t-elle. L'analyse de l'évolution des métiers et le recensement des besoins de formation permettent de mieux comprendre les enjeux, les leviers et les atouts pour anticiper ces tendances afin d'attirer et de retenir les talents. »

« De nouvelles compétences émergent en lien avec la durabilité »

Dans une deuxième phase, plusieurs organisations pilotes travaillent à déterminer les compétences-clés nécessaires en leur sein dans le futur. « Le point de départ est la stratégie future de l'organisation afin de clarifier les évolutions autour desquelles il reste du travail à faire. Cette description est ensuite liée au soutien et à la formation nécessaires pour aider les collaborateurs à évoluer avec les besoins de l'organisation. Enfin, une formation spécifique sur le thème des « emplois durables, carrières dynamiques » est planifiée, avec les principales conclusions et recommandations issues du projet.

Par ailleurs, Talent.brussels a mis à jour son dictionnaire des compétences afin d'y inclure les compétences numériques. Une task force composée de représentants RH de plusieurs administrations bruxelloises a mené ce travail en concertation. L'outil européen DigComp (compétences numériques) a été utilisé comme cadre de référence. Talent.brussels dispose désormais ainsi d'un système de gestion des ressources humaines basé sur les compétences et adapté à la réalité du travail hybride d'aujourd'hui.

« En matière de durabilité, nous voyons également de nouvelles compétences émerger et travaillons à les intégrer dans les approches des administrations afin de les aider à adresser cet enjeu de la durabilité, chacune dans leur cœur de métier, conclut Isabelle Meulemans. Cela exige notamment des compétences de compréhension de l'impact des décisions que l'on prend sur l'environnement, et ce, y compris au niveau du numérique qui n'est pas sans impact. C'est dans cet esprit que nous avons adhéré à la charte 'Numérique Responsable', et sa mise en œuvre exige maintenant d'assurer certaines montées en compétences. » ●

RECOMMANDATION N° 9

En tant que (D)RH, sensibilisez et accompagnez vos organisations tant sur le plan des enjeux liés à la **digitalisation** qu'à ceux relatifs à la **transition climatique**, et ce, par des approches adaptées à chaque niveau de l'organisation — top management, middle management et collaborateurs. Veillez également à intégrer la préoccupation **à tous vos processus** et à outiller les travailleurs afin de **développer les compétences requises**.

offrez un soutien à vos collaborateurs

où et quand ils en ont besoin.

randstad risesmart sa - W.RS.332, 00249-405-20130328

Dans un monde en perpétuel changement, chaque collaborateur a des besoins spécifiques et une envie de développement. Et si vous pouviez soutenir tous vos collaborateurs? C'est possible, en leur offrant un coaching de vie professionnelle:

- vous donnez un message fort et inclusif à tous les collaborateurs de votre organisation;
- votre collaborateur est au centre du processus: il détermine le thème de son coaching en fonction de ses besoins et il planifie lui-même le rdv avec le coach de carrière de son choix. Orienté vers l'action et soutenu par une technologie à la pointe, le coaching est réalisé en toute objectivité et de façon confidentielle par nos coachs de carrière certifiés;
- vous ne payez que les sessions utilisées, ce qui vous permet une gestion totalement transparente du budget.

Proposer un coaching de vie professionnelle avec Randstad RiseSmart offre à vos collaborateurs la possibilité et l'opportunité de transformer leurs idées en actions concrètes. Vous les aidez ainsi à donner un sens à leur développement personnel tout en augmentant leur bonheur au travail et leur engagement à l'égard de votre organisation! Contactez-nous pour plus d'informations:

www.randstadrisesmart.be

randstad risesmart

human forward.

Rémunérations
L'atelier animé par hudson

La durabilité en Total Reward

Comment, en tant que DRH, décliner l'offre Total Reward dans une perspective de durabilité ? Tant pour le collaborateur lui-même, que pour l'entreprise et la société dans son ensemble…

Dans un premier temps, l'atelier animé par Paul-Etienne Siegrist et Christine Arnold du cabinet Hudson, spécialisé (notamment) dans la conception de stratégies de rémunération, a tenté d'inventorier les défis économiques, environnementaux et sociétaux auxquels font face les entreprises, en mettant en vis-à-vis les besoins et attentes des collaborateurs. Il en est ressorti un tableau montrant toute la complexité de l'équation à résoudre. Dans un tel contexte, une approche de Total Reward se révèle assurément plus que jamais utile à déployer. Pour rappel, cette notion recouvre l'ensemble des avantages financiers et non financiers qui sont offerts aux collaborateurs de l'organisation où :
– les **avantages financiers** sont des avantages monétaires : le salaire fixe, des composantes (semi) variables et/ou des avantages extralégaux (voitures, indemnités…) ;
– les **avantages non financiers** sont des avantages non monétaires qui n'apparaissent donc pas directement sur le compte des collaborateurs et qui sont segmentés en 6 catégories : hybridité du travail, formation et développement, reconnaissance, bien-être, congés, assurances/vouchers.
« Pour définir une offre de Total Reward durable, on y ajoute l'idée qu'elle doit avoir un impact positif sur les collaborateurs, sur la performance de l'organisation et au niveau de son environnement.
Pour qu'une politique de rémunération soit durable et stable dans le temps, il convient qu'elle soit :
– **stratégiquement ancrée**, « à savoir un véritable levier pour atteindre les objectifs de l'organisation, avec plusieurs questions à aborder. Que voulons-nous rémunérer au sein de notre organisation ? La performance ? Individuelle ou collective ? Les compétences ? Techniques ou comportementales ? L'ancienneté et la loyauté à l'entreprise, ou plutôt l'expérience ? Ensuite, quel positionnement souhaitons-nous avoir ? Dans quel marché de réfé-

RECOMMANDATION N° 10

Intégrez la dimension de sens : « Donner du sens (durable) à vos collaborateurs doit faire partie de l'*employee value proposition*, et donc se traduire aussi dans la politique de rémunération, afin qu'ils puissent s'inscrire durablement au sein de votre organisation et vivre leur raison d'être au quotidien. »

RECOMMANDATION N° 11

Veillez à rémunérer vos collaborateurs via les avantages non financiers, et donc via d'autres approches que la rémunération purement financière.
« La reconnaissance, le bien-être physique et mental, le développement et la formation, le nouveau mode hybride au travail — avantages travail à domicile, au bureau, offre mobilité… — sont autant d'axes intéressants pour agir positivement sur l'engagement de vos collaborateurs et agir dans une orientation plus durable. »

Paul-Etienne Siegrist Christine Arnold

Senior Managers

hudson

rence souhaitons-nous 'nous battre' tant pour attirer que pour retenir nos talents ? Ensuite, quels instruments de rémunération souhaitons-nous mettre en place concrètement ? Et, enfin, quelle gouvernance souhaitons-nous ? Quelles procédures ? Qui décide quoi dans l'évaluation ? Etc. »

– **intégrée**, « au sens qu'elle soit réfléchie par rapport aux autres processus HR et traduite en une politique en lien avec ceux-ci. Là encore, plusieurs questions clés sont à se poser. Quel type de classification de fonctions ? Laisse-t-on de la largeur au niveau des classes pour se concentrer sur du développement des compétences ? Que voulons-nous lier entre les critères d'évaluation et la rémunération ? Quels rôles voulons-nous des RH ? Des managers ? Par rapport à la façon de faire vivre la politique de rémunération ? »

– **résistante aux crises**, « ce qui implique d'intégrer différents paramètres : le contrôle du budget, la notion de collectif, la rémunération flexible, l'attention au bien-être – physique et mental –, mais aussi financier, l'enjeu de ce qui fait sens pour le collaborateur, etc.

– **connectée à un ou plusieurs objectifs de durabilité** tels qu'identifiés par les Nations Unies pour répondre aux ambitions sociétales qui sont cohérentes avec la stratégie et la culture de l'entreprise.

RECOMMANDATION Nº 12

Connectez vos collaborateurs : « Offrez la possibilité à vos équipes de se connecter différemment, au bureau ou ailleurs, au sein de leurs équipes ou au travers de communautés au sein desquelles ils partagent des intérêts communs. **Mixez les générations**. N'abusez pas de l'approche à distance et revalorisez le présentiel à sa juste mesure. »

RECOMMANDATION Nº 13

Apprenez à communiquer sur votre offre *Reward* : « Ayez une histoire à raconter qui soit cohérente avec le sens que vous prônez. Impliquez et interagissez avec vos collaborateurs sur l'offre *Reward*. Sondez-les. Comprenez leurs besoins comme vous le faites pour des clients. Offrez-leur la possibilité de personnaliser leur package et veillez à rendre aussi transparente que possible et accessible en permanence le *Total Reward* pour vos collaborateurs. Mais **ne 'supposez pas'** : parfois, l'entreprise va trop loin dans le panel d'avantages proposés, tellement à la carte que, finalement, la cohérence se perd et l'offre n'est pas en phase avec les besoins. »

Au cours de l'atelier, les DRH ont été invités à partager leurs regards et leurs expériences : ce qu'ils ont testé, le pourquoi de ces choix, en réponses à quelles attentes, avec quelle communication, avec quelles composantes et avec quels succès et difficultés ? Il en est ressorti plusieurs recommandations que vous retrouverez ci-dessous.

En conclusion, Paul-Etienne Siegrist et Christine Arnold insistent fortement sur l'exigence de cohérence à s'imposer. « Un grand paradoxe peut se marquer entre les ambitions qui sont exprimées en comité de direction en matière de durabilité et le moment où il faut déterminer le mix du package de rémunération, avec la voiture traditionnelle qui fait alors sa grande réapparition. Une piste qui peut être empruntée consiste à donner le choix au collaborateur de pouvoir 'sacrifier' la voiture au profit d'une mobilité alternative que l'entreprise peut soutenir et même valoriser. »

De la sécurité juridique ! « Les DRH pointent la difficulté à construire des politiques de rémunération durable dans un cadre juridique incertain ou régulièrement changeant – les effets d'annonce, puis le report de la réforme fiscale tant annoncée en sont la parfaite illustration, ainsi que toute l'incertitude pesant sur l'avenir des plans cafétéria. À l'inverse, il y a aussi les mesures qui ne se prennent pas assez vite, comme l'illustre l'incertitude autour du remboursement des frais liés au rechargement des batteries à domicile pour les véhicules électriques. » ●

RECOMMANDATION Nº 14

Investissez dans les solutions « vertes » : « Et ce, à tous les niveaux, pas seulement en matière de mobilité de vos collaborateurs — voitures et alternatives —, mais également au travers d'objectifs de développement durable des Nations Unies, dans les architectures de rémunération variable par exemple. Rapprochez votre offre de *Total Reward* de ces objectifs, ce qui peut vous apporter des idées créatives pour la faire évoluer avec un impact plus durable. »

Collaboration & Engagement

L'atelier animé par MixR Communities@work

Stimuler le pouvoir d'agir

Se positionner en entreprise durable, c'est veiller à son impact sur le vivant et, notamment, travailler dans le respect de l'être humain, en assurant que les collaborateurs puissent être épanouis et motivés et qu'ils trouvent du sens dans ce qu'ils font. Leur donner la possibilité de s'engager dans des communautés d'intérêt représente une façon puissante de nouer des relations durables et authentiques et d'offrir des espaces pour la prise d'initiatives en matière de durabilité.

Vivre une véritable expérience : c'est ce que Patricia Bonaert et Aurore Vidal ont offert aux DRH de l'atelier animé par MixR, la plateforme permettant la création, l'administration et la mesure d'impact des communautés au travail. « On pourrait parler des communautés d'intérêt pendant des heures, confie la première. Tant qu'on ne les vit pas, on n'en mesure pas la puissance. C'est un peu comme être parent. On peut vous en parler, mais tant qu'on ne le devient pas, on ne sait pas vraiment ce que c'est. »
La dizaine de DRH réunis dans cet atelier ont donc été mis en « conditions réelles », d'abord en étant invités à se présenter. Mais pas autour des questions classiques (qui je suis, ce que je fais...), mais plutôt de hobbies, de passions, de projets personnels ou de qualités. « C'est parti dans tous les sens, mais des points d'accroche sont ainsi apparus pour nouer la conversation. »
Lors d'un deuxième tour, des questions plus pointues ont été amenées. En tant que DRH, qu'est-ce qui vous empêche de dormir ? Quelles solutions avez-vous mis en place pour y répondre ? Est-ce que ça a marché ? Et qu'est-ce que ça vous a coûté ? « Ce partage a été beaucoup plus profond, notamment en raison du premier tour effectué. Chacun a pu déposer aux autres ses défis et questionnements, parfois de façon émotionnelle. Ensuite, lors d'un troisième tour, nous avons fait jouer l'intelligence collective pour répondre à une problématique exprimée par un des membres : 'Je suis préoccupé par l'impact sur la santé mentale de mes collaborateurs'. Une énergie s'est créée et chacun, à tour de rôle, a proposé une idée. Tour après tour, nous en avons récolté bon nombre. Nous aurions pu continuer assez longtemps. Ce qui traduit bien notre définition de la communauté d'intérêt = Network + Care – autrement dit : le 'prendre soin'. À un moment, nous avons proposé aux DRH de se positionner comme simples collaborateurs, et non plus en tant que responsables RH. Et, oui, cela a complètement changé leur regard. À partir de ce moment, ils ont pu vraiment se lâcher. La communauté devient efficace quand on y participe en tant qu'individu. Faire communauté, c'est se sentir appartenir au collectif et libérer son potentiel. »

VISER LA PÉRENNITÉ

« Aujourd'hui, les changements s'accélèrent et, si on ne parvient pas à faire différemment, à insuffler de nouvelles énergies, le risque de voir les entreprises imploser est réel, cadre Cécile Moulard, co-fondatrice et CEO de MixR. En restant focalisés uniquement sur l'amélioration de la productivité et la structure en équipe, on finit par assécher la relation humaine. La bataille en faveur de la productivité à tout prix fait que nous nous sentons de plus en plus seuls, stressés, dépassés par la rapidité du changement et proches du burn-out. Bref, si l'équipe et les outils qui l'optimisent rendent l'entreprise plus efficace, ils la rendent aussi moins efficiente et, aussi, possiblement, moins pérenne. »

Patricia Bonaert & Aurore Vidal

MixR
@mmunities@work

En effet, si un nouveau changement – provenant de l'extérieur ou de l'intérieur – vient bousculer l'organisation, celle-ci pourra en faire une opportunité d'autant plus qu'elle aura su développer le sens de l'appartenance, l'appétit du collectif, la confiance entre salariés. C'est ce que permettent les communautés d'intérêt. « Elles créent de la confiance entre employés et ce supplément de 'vivant' essentiel quand le changement survient. Une entreprise qui réussit à développer de tels cercles de confiance va pouvoir compter sur eux pour 'filtrer' le changement, mener des conversations difficiles, émettre des propositions, rebondir. Sans eux, la transformation semblera imposée : elle n'appartiendra pas aux employés ; ils n'y auront pas participé. Les communautés sont la condition de l'entreprise résiliente, dans un moment où le changement s'accélère. »

EN APPARTENANCE

Aurore Vidal rappelle la différence fondamentale existant entre équipe et communauté. « Les équipes sont des entités imposées, rassemblées par l'entreprise pour viser un résultat particulier, avec un objectif de performance attendu et l'obligation de rendre des comptes. On y évolue pour les mêmes raisons qui font qu'on a rejoint l'entreprise : ses compétences, son expérience, etc. Mais pas tant pour la personne que l'on est. La communauté fait figure d'opposé : elle part de l'envie de se rassembler autour d'un sujet d'intérêt commun, grandit de façon organique et se fonde sur des valeurs différentes : l'écoute, l'attention à l'autre, le soutien, la bienveillance... On s'intéresse à la personne en tant qu'humain, pas simplement à l'employé. Ce qui compte c'est le plaisir de s'entre-aider, d'agir ensemble. La confiance qui se crée va permettre de se sentir complètement en appartenance. »

Des communautés d'intérêt peuvent se créer autour d'une pratique sportive ou culturelle (la course à pied, le yoga, la musique), autour d'une compétence (le développement de talents, la trésorerie...), autour de sujets d'intérêts communs pour l'entreprise (le développement durable, l'intelligence artificielle...) ou encore autour d'initiatives de diversité et d'inclusion. Elles sont aussi très efficaces autour de l'*onboarding* pour faire naître un sentiment d'appartenance avant même l'entrée dans l'entreprise. Avec, aussi, des effets sur la fidélisation. « À partir du moment où les gens font partie d'une communauté et créent des liens entre eux, ils ont beaucoup moins envie de quitter l'entreprise, précise Patricia Bonaert. En effet, généralement, on ne quitte pas une entreprise ; on quitte une hiérarchie. S'il y a un réseau qui vous porte, vous entoure, avec qui vous pouvez partager des choses, le filet est là pour vous retenir. »

AVOIR UN IMPACT

La dynamique des communautés d'intérêt peut constituer un très bon levier pour favoriser le pouvoir d'agir en matière de durabilité. « Quand un collaborateur vient seul avec l'envie de réduire la consommation de papier ou l'usage de bouteilles en plastique, promouvoir une alimentation basée sur le local ou encore développer le recours au vélo pour les déplacements ou le covoiturage, il risque d'être confronté à la réponse qu'on a d'autres chats à fouetter. Mais si une communauté se crée sur un de ces sujets et qu'elle demande de pouvoir le prendre en main, avec des propositions à la clé, l'accueil sera tout différent. MixR est l'outil idéal pour faciliter la création et la gestion de ces communautés par une approche 'bottom up' qui permet à un collaborateur de lancer une idée de communauté, de retrouver d'autres collaborateurs ayant les mêmes centres d'intérêts et de créer cette communauté de façon organique. Permettre aux salariés de réaliser quelque chose qui n'est pas dans leur description de poste, mais qui développe leur pouvoir d'agir autour d'un thème qui les motive, c'est extrêmement puissant. Et bénéfique pour l'organisation. Cela permet à la fois à chacun de pouvoir avoir un impact dans l'entreprise et d'associer l'entreprise à l'impact que l'on veut avoir dans le monde. » ●

RECOMMANDATION N° 15

Utilisez la **puissance des communautés d'intérêt** comme condition de l'entreprise résiliente pour développer le sentiment d'appartenance au collectif, nourrir la confiance entre les collaborateurs et rendre les changements plus digestes. La communauté d'intérêt représente aussi un bon levier pour **stimuler le pouvoir d'agir** en faveur de la durabilité.

Valérie Swaen
UCLouvain

Se mettre en chemin

Dans le paradigme actuel, pour une entreprise, se prétendre « durable » relève d'un pur effet de communication, juge Valérie Swaen. Professeure de marketing et de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à l'UCLouvain, elle voit plutôt la durabilité comme un chemin avec une série de transformations indispensables. Transformations dans lesquelles la fonction RH a un certain nombre de rôles essentiels à jouer.

TEXTE Christophe Lo Giudice
PHOTO D.R.

Une entreprise peut-elle être durable dans le paradigme actuel ? À cette question, Valérie Swaen commence par une réponse toute en nuances. « L'entreprise n'est pas un organisme clairement défini – les réalités d'une grande multinationale, d'une PME, d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire, d'une entreprise publique, mais aussi d'une entreprise cotée ou encore d'une entreprise à mission sont extrêmement diverses. Il n'existe de plus, à ma connaissance, pas de définition de ce que serait une 'entreprise durable'. On se rend assez facilement compte de ce qu'est une entreprise qui ne l'est pas. Mais exprimer vers quoi l'on veut tendre est beaucoup plus complexe. »

La professeure envisage plutôt la durabilité comme un chemin, avec pour feuille de route les 17 objectifs de développement durable adoptés en 2015 par l'Assemblée générale des Nations unies. Ou encore la théorie du Donut combinant le concept de limites planétaires – au nombre de 9, donc pas uniquement l'enjeu climatique – avec celui, complémentaire, de bien-être et de développement humain. « L'idée est de se retrouver dans une zone verte entre un plafond environnemental et un plancher social. Aujourd'hui, aucun pays ne se retrouve dans cette zone verte. Ce qui traduit l'ampleur des défis ainsi que les tensions à l'œuvre quand on cherche à concilier les deux dimensions. »

SOLIDE AGENDA

Pour le coup, sa deuxième partie de réponse est plus tranchée : « Clairement non : une entreprise ne peut raisonnablement pas se dire durable aujourd'hui, tout comme les pays ne le sont pas. La vraie question ne me semble cependant pas être de s'interroger si les entreprises sont durables ou pas. La question, c'est de savoir si le monde peut devenir plus durable sans les entreprises. Là aussi, la réponse est non. Les entreprises, comme les individus, comme les États, comme les organismes publics, doivent collaborer à l'atteinte des objectifs de développement durable. C'est d'ailleurs l'objet du 17e objectif qui promeut des partenariats efficaces entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile. Des partenariats inclusifs, construits sur des principes et des valeurs communes, et plaçant au cœur de leur préoccupation les peuples et la planète. »

Un certain nombre de transformations sont indispensables pour emprunter le chemin de la durabilité, souligne Valérie Swaen qui en énumère plusieurs.

« On ne peut avancer avec une mauvaise boussole »

– Revoir les indicateurs de mesure du « bien-être » : « On ne peut pas avancer avec une mauvaise boussole, précise-t-elle. Exemple : le PIB est souvent présenté comme une mesure de bien-être, alors que c'est loin d'être avéré. Nos systèmes reposent également sur des activités non rémunérées, et qu'il faut valoriser. De plus, le PIB prend aussi en compte des activités toxiques ; il n'est pas affecté par les inégalités ; et il ne porte aucune attention aux aspects environnementaux. De même en entreprise, il convient de réfléchir à la portée des indicateurs utilisés. »

– Redéfinir les besoins fondamentaux, et pas uniquement au plan de l'individu, mais aussi au plan collectif avec un encadrement politique : « Ce qui a été amorcé durant la crise sanitaire avec l'approche des 'activités essentielles' par exemple... mais oublié ensuite. »

– Repenser la place de la croissance et de la concurrence : « Parler de décroissance ne devrait pas faire peur. Ce n'est pas synonyme de récession. L'idée est de choisir ce qui devrait décroître et ce qui devrait croître, réfléchir à ce dont on devrait se passer pour privilégier ce qu'on devrait davantage mettre en avant. »

– Revisiter la finalité de l'entreprise « qui ne devrait pas uniquement être d'accroître le profit pour l'actionnaire, mais de proposer du progrès social et environnemental. Ce qui amène à revoir la gouvernance des entreprises ; leurs buts et objectifs ; la culture d'entreprise ; les incitations, les politiques et les pratiques ; les résultats au sens de la qualité et du prix des biens ou des services fournis... »

– Revoir la notion de création de valeur au-delà de la seule performance financière.

– Revoir les mesures de comptabilité des entreprises « pour y ajouter des indicateurs de long terme, en intégrant le capital humain et le capital naturel. »

– Redéfinir l'écosystème commercial de l'entreprise, « à savoir la replacer au sein d'un ensemble de parties prenantes, et sans mettre l'entreprise au centre. Et ce, en vue de répondre à cette question : quelles sont les problématiques qu'on essaie d'adresser et quelle est la place des parties prenantes pour y contribuer ? »

TROIS AXES POUR LES RH

Comment le DRH peut-il contribuer à ces transformations ? En activant différents leviers dans le cadre de ses rôles classiques, estime la professeure. Tout d'abord, bien sûr, dans son rôle de partenaire stratégique : dans le recrutement, par de la sensibilisation et la communication interne, via la formation, au travers de la mobilisation et du soutien à la participation, en revoyant en profondeur la gestion des performances – dont l'évaluation – ainsi que la reconnaissance – dont les approches de rémunération.

« Un deuxième axe, un peu moins investi à ce jour, relève du rôle de défenseur des droits des travailleurs, ajoute-t-elle : la politique de bien-être ; le développement d'un environnement inclusif avec la promotion de l'égalité, de la diversité et de l'équité ; l'investissement dans l'employabilité, la sécurité d'emploi et la gestion des talents à tous les stades de la carrière. Se présenter sous son meilleur jour pour attirer les talents n'est-il pas une façon de soigner les conséquences plutôt que la cause ? Peut-être faut-il des changements plus radicaux à la racine, en ouvrant et en développant le réservoir de talents pour qu'il y en ait plus d'accessibles pour toutes les entreprises. »

Enfin, le troisième axe dont on entend assurément le moins parler concerne le rôle de soutien social : « Chercher à minimiser l'impact négatif de la poursuite des objectifs organisationnels sur les employés, leurs familles et la communauté. Voir le métier comme une contribution à la résolution des problèmes sociétaux – accès à l'emploi, préparation des compétences nécessaires dans le cadre de la transition... Assurer l'accès à la formation et à l'emploi des travailleurs peu qualifiés et faiblement rémunérés et des groupes minoritaires. Promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie. »

Valérie Swaen reconnaît que jouer cette pluralité de rôles amène son lot de tensions à gérer. « Pour mieux y faire face, il serait bon d'adopter une vision plus holistique du rôle du travailleur dans la durabilité, de le voir comme un citoyen, un représentant des attentes de la communauté. Et d'étendre le champ d'application de la gestion RH verticalement, horizontalement et dans la chaîne de valeur de l'entreprise – en activant sa responsabilité dans le respect des droits des travailleurs qui ne sont pas ceux de l'organisation – outsourcing, sous-traitants, fournisseurs... » ●

MERCI À NOS PARTENAIRES

À BRUXELLES,
ON A DES GAUFRES
ET DES OFFRES D'EMPLOIS
TOUTES CHAUDES

SUR WWW.TALENT.BRUSSELS !

talent.brussels
Write your job in Capitals

Mixr

Communities@work

Désengagement

Absentéisme

Burnout

Turnover

MixR, l'application qui place l'humain au ❤️ de la culture d'entreprise.

www.mixr.net