

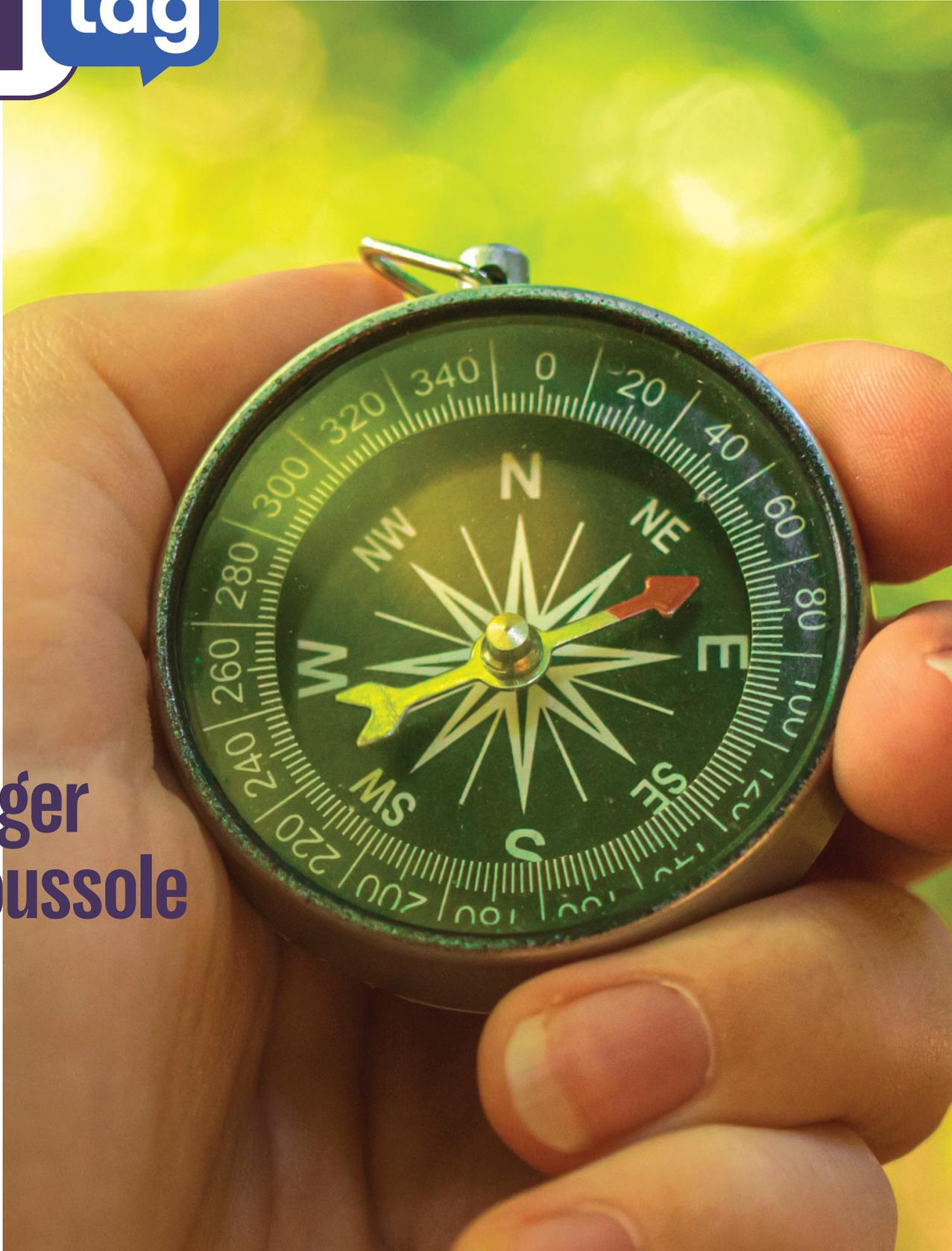


COMMUNAUTÉ D'INSPIRATION
SUR L'HUMAIN AU TRAVAIL

by **Références**

MARS 2025

Changer de boussole



Le Livre blanc

Sustainability Lab

Adélaïde Charlier
« Osez déranger ! »

Les recommandations
des 32 DRH et 8 partenaires

Băo academy est le centre de formation
et de coaching de **cohezio** 

Notre catalogue de formations répond à vos **obligations légales en matière de santé et bien-être au travail.**

Et pour aller au-delà, nous proposons **une offre sur mesure et originale** visant à développer **les compétences et le bien-être global de vos équipes.**

Près de **150 formations** et accompagnements

- Santé psychosociale
- Santé physique
- Secourisme
- Ergonomie
- Sécurité
- Hygiène industrielle
- Leadership
- Prévention incendie

Prenez contact avec nous,
nous nous ferons un plaisir de vous conseiller.

info@baoacademy.be

+32 2 289 68 25

www.baoacademy.be



Nos formations
sont certifiées



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

JOURNALISTES
Sylvie Cousin
Florence Thibaut

PHOTOGRAPHE
Aurore Delsoir
www.auroredelsoir.be

DESIGN ÉDITORIAL
Pascal Liénard
www.pascallienard.com

CHECK-UP FINAL
Caroline De Bie

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

ÉDITRICE RESPONSABLE
Stephanie Popović
stephanie.popovic@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 2025 pour une année complète :
individuel : 260 euros (+21 % TVA)
d'entreprise : 700 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 de votre organisation.
Une offre sur mesure est aussi possible.

Toute reproduction, même partielle, des
textes publiés dans Htag est interdite
pour tous les pays, sans autorisation
écrite préalable du rédacteur en chef.
Visitez <https://htag.references.be>



ÉDITO

Crier fort

Vous connaissez notre conviction : le DRH a sa partition à jouer pour réduire l'impact négatif de son entreprise sur la planète, ainsi que sur ses parties prenantes. Sur certains aspects, il se trouve même en première ligne. Mais comment agir ? Quels leviers activer ? Comment développer ses compétences en matière de durabilité ? Pour apporter réponse à ces questions, Htag a créé le Sustainability Lab. Une première édition s'est tenue les 27 et 28 avril 2023. Durant ces deux jours, un panel de 32 DRH de premier plan, accompagné par huit partenaires, a planché sur le sujet, aux côtés de plusieurs orateurs inspirants, puis en travaillant en ateliers, le tout sous la guidance académique d'Anne Rousseau (ICHEC). Il en a découlé un premier Livre blanc assorti de 15 recommandations, publié en septembre 2023.

Une nouvelle édition du Sustainability Lab a été organisée les 16 et 17 octobre 2024, avec un panel renouvelé de 32 DRH, à nouveau accompagné par huit partenaires – AXA, bño Academy, Elpix/Partena Professional, green & blue, Hudson, Lincoln, ngage, Sotra –, selon le même *modus operandi*, sous la guidance académique de Laurent Taskin (H Lab/UCLouvain). Dans le nouveau Livre Blanc que vous tenez entre les mains, vous retrouverez l'essentiel de leurs travaux ainsi que 19 nouvelles recommandations. De quoi vous outiller pour prendre à bras-le-corps le chantier de la durabilité à votre niveau, dans votre organisation. Parmi les orateurs inspirants qui se sont succédé à la tribune, Adélaïde Charlier, activiste militant pour la justice climatique et sociale, figure de proue du mouvement Youth For Climate, a souligné l'importance d'oser déranger. « Souvent, dit-elle, les gens qui doivent crier fort le font parce que, sinon, on ne leur donne pas le micro. » On le sait, c'est parfois encore un défi pour la fonction RH d'être à la table du comité de direction. Quand elle y est, encore faut-il qu'elle y soit écoutée, puis entendue. Pour gagner votre place à la table et justifier d'y siéger valablement, il vous faut sans doute (aussi) déranger. C'est ce que je vous souhaite tant, en ce début d'année 2025, le combat est devenu difficile. Plus que jamais, les enjeux de durabilité sont assurément une excellente raison de déranger pour pouvoir explorer de nouvelles solutions et inventer, comme nous y encourage Adélaïde Charlier, « un nouveau cadre respectueux de l'environnement qui nous entoure ».

Christophe Lo Giudice
christophe.logiudice@references.be



Il faut oser déranger

TEXTE

Christophe Lo Giudice

PHOTOS

Aurore Delsoir

Sortir du cadre n'était pas une prédisposition naturelle pour Adélaïde Charlier. Se lancer dans les grèves scolaires pour le climat lui a demandé du courage. La conviction que c'était là qu'il fallait être pour faire bouger les choses a fait le reste. Aujourd'hui âgée de 24 ans, la co-fondatrice de Youth For Climate Belgium estime que déranger peut être nécessaire pour être entendu. Au près des DRH, elle lance cet appel : unissons-nous et capitalisons sur l'intelligence collective pour inventer un nouveau cadre respectueux de l'environnement qui nous entoure.

←

Adélaïde Charlier

« **Souvent, les gens qui doivent crier fort le font parce que, sinon, on ne leur donne pas le micro.** »

Je ne suis pas une experte. Et je ne peux rien vous apprendre sur votre travail de DRH. J'espère juste que mon ressenti et mon expérience pourront trouver écho en vous et, peut-être, vous inspirer face aux enjeux que posent les changements climatiques. » Ces mots, teintés d'humilité et d'authenticité, résonneront longtemps dans les têtes, les cœurs et les tripes de la soixantaine de professionnels RH réunis lors du *Htag Sustainability Lab* pour explorer comment prendre à bras-le-corps l'enjeu de la durabilité. « Je viens de finir mes études cet été et le monde du travail est tout

nouveau pour moi, confie Adélaïde Charlier. Mais cela fait cinq ans que je suis très engagée sur les questions climatiques. » Après avoir co-fondé Youth For Climate Belgium, elle a contribué à différentes mobilisations au cours des dernières années. Après les marches qui ont fédéré des milliers de jeunes dans les rues de Bruxelles et de nombreuses actions menées tant à l'échelle belge qu'à l'international, l'activisme occupe plus que jamais une place centrale dans sa vie. À 24 ans à peine, la jeune femme est consciente d'avoir vécu des expériences « vraiment énormes » – ce sont ses mots : rencontrer des scientifiques et des acti-

→ vistes venant de partout dans le monde, traverser l'Atlantique en voilier en espérant faire entendre sa voix en marge d'une COP et rencontrer des peuples autochtones dans la forêt amazonienne, conseiller le Vice-Président de la Commission Européenne sur le Green Deal, tenir une chronique '60 secondes climat' sur NRJ, co-écrire un livre – *Quel monde pour demain ?* – avec, notamment, la princesse Esmeralda de Belgique et la présidente du Club de Rome de l'époque, Sandrine Dixson-Declève. Entre autres...

DU CŒUR ET DU VENTRE

« Devenir la personne qu'on attendait d'être peut impliquer de sortir du cadre, souvent très confortable, qui nous entoure, confie-t-elle. À 18 ans, j'ai pris conscience que je n'étais pas à l'aise dans ce cadre, sans doute parce qu'il n'était pas juste. J'ai développé le sentiment qu'il fallait le réévaluer. Mais c'était quoi ma place dans le changement à mettre en œuvre ? Franchement, ce n'est pas facile de répondre à cette question, de savoir où commencer. » Trouver cette place lui a aussi demandé du courage. « J'étais à l'école à Namur et, forte de la conviction que ce n'était pas le meilleur de mon engagement de rester en cours, j'ai commencé à sortir du cadre, les murs de l'école, pour organiser avec plein d'autres jeunes des grèves pour le climat. Pour être honnête, à ce moment-là, je n'y connaissais pas grand-chose. Je sentais juste que nous n'étions pas à la hauteur de l'enjeu. En sortant de ce qui était attendu, nous voulions éveiller le monde... » Pendant 20 semaines, les grèves scolaires pour le climat mobilisent des milliers de jeunes en Belgique. « Ce qui nous a amenés sur les plateaux télévisés. Je n'y étais pas du tout à l'aise. Nous avons rencontré les politiques. C'était le monde à l'envers que des jeunes de 18 ans viennent leur dire quoi faire face à l'urgence climatique ! Nous avons rencontré des scientifiques exceptionnels qui, littéralement, consacrent leur vie à analyser ce qui se passe autour de nous, puis publient des rapports incroyables... mis au fond de tiroirs où ils prennent la poussière. Certains vont jusqu'à s'accrocher aux portes de banques ou bloquer des routes pour attirer l'attention sur le problème. Nous avons aussi rencontré des acteurs et des réalisateurs au Festival de Cannes pour faire passer le message au monde entier. Nous avons fait tous les festivals de Belgique et sommes allés dans plein d'autres endroits où on ne nous attendait pas. »

En Amazonie, en dialoguant avec les chefs amérindiens, Adélaïde Charlier apprend que la science n'est pas qu'une affaire de scientifiques en blouse blanche. « Ces peuples peuvent nous en apprendre beaucoup sur comment vivre en harmonie avec la Nature ou gérer la biodiversité. J'y ai aussi pris conscience que les décisions qui sont prises ici, en Europe, ont un impact là-bas. Et j'ai surtout compris que l'engagement pour le climat n'était pas qu'une affaire pilotée par la tête, mais qu'il partait aussi et surtout du cœur et du ventre. J'avais énormément utilisé la rationalité dans mon engagement. Une fois que j'ai ouvert ces mots, ces rapports, ces graphiques, ces slides à quelque chose de plus humain, d'étroitement lié à ma vie personnelle, cela m'a complètement changée... Mon engagement est alors devenu plus évident et j'ai su qu'il serait durable. »

GAGNER SA PLACE

Des moments d'inconfort, il y en a eu également – et pas seulement sur le voilier où elle a atrocement souffert du mal de mer. « En réalité, je n'aime pas sortir du cadre. Je n'aimais pas rater les cours, par exemple. C'était quelque chose qui me dérangeait. Et, en fait, nous-mêmes, on dérangeait. » Adélaïde Charlier le met d'ailleurs en exergue : « Cette étiquette d'activiste, on me l'a placée sur le front. J'étais avant tout une jeune citoyenne engagée. Puis, j'ai décidé de l'accepter, de l'accueillir même. Être activiste, pour moi, c'est être active face à un changement qu'on veut voir dans la Société. Cela dit, tout le monde n'a pas la même définition. Certains ont une image très négative de l'activisme. Il y a eu énormément de moments où nous avons dérangé. Les grèves, ça dérangeait les profs. Et ça dérangeait les gens. Je n'étais pas la personne qu'on voulait avoir autour de la table et nous nous y imposions.

« En sortant de l'attendu, nous voulions éveiller le monde... »

Nous avons reçu énormément de critiques. Ce n'était pas agréable. » Ce n'est que par après que le soutien est arrivé. « L'activisme peut se traduire de manières très différentes. Mais le dérangement en fait nécessairement partie. J'ai parfois dû utiliser mon corps, m'engager physiquement pour demander qu'on change les choses. Souvent, les gens qui doivent crier fort le font parce que, sinon, on ne leur donne pas le micro. Peut-être devrait-on davantage se demander s'ils ont l'occasion de partager leur ressenti, s'ils ont la possibilité d'être inclus ? Il faut en quelque sorte gagner son pouvoir d'agir, la possibilité de s'asseoir à la table et de s'exprimer. Le mot activiste traduit cette voie pour gagner sa légitimité, arriver à installer sa chaise à la table et faire partie de la conversation. Pourquoi alors me mettre dans cette situation, cet inconfort ? J'aurais pu juste continuer à vivre ma vie. Le moteur, c'est que les choses étaient vraiment pires qu'on ne le pensait et qu'elles nous touchent personnellement. » Quelques illustrations suffisent à en prendre la mesure – et elle invite à ne pas les graver dans son cerveau, mais plutôt à les accueillir dans son cœur et dans ses tripes. « Tous, nous sommes contaminés dans nos corps par les polluants éternels. Ils sont hyper toxiques pour la santé : augmentation du taux de cholestérol, cancers, effets sur la fertilité et le développement du fœtus, sur le foie, sur les reins, etc. 70 % de la population mondiale, soit 5,6 milliards de personnes, vont faire face à des conditions météorologiques extrêmes dans les prochaines années. On vise un réchauffement planétaire de trois degrés – c'est énorme ! –, ce qui veut dire que les jeunes nés en 2020 – comme mon neveu –, vont faire face à 44 fois plus de vagues de chaleur et quatre fois plus d'inondations que leurs grands-parents. Les poumons de la Terre que



←

Adélaïde Charlier

« On ne doit pas réinventer le monde. La transition est en marche. Les vraies questions ? C'est de savoir comment on la soutient. Comment on l'accélère. De quelles façons on valorise celles et ceux qui la mettent en place. »

sont la forêt amazonienne et les océans vont très mal. Et tout cela s'inscrit dans une injustice énorme : les personnes qui ont le plus pollué ne sont pas celles qui font face aux conséquences des changements climatiques. Ceux qui y font le plus face vivent dans certaines parties du monde qui, demain, ne seront juste plus habitables. Or, ils ont à peine contribué au problème... »

OUVERT AU CHANGEMENT

Face à cette réalité, les réactions peuvent varier. « On peut déprimer. On peut minimiser. Certains vont jusqu'à nier. Ou alors on peut se dire : on fait quoi ? La piste qui me semble la plus probante consiste à créer des ponts. Dans ce monde où le plus beau reste à faire, on doit surtout n'attendre personne pour agir. Ne pas attendre les politiques. Ne pas attendre les autres pays. Ne pas attendre le voisin. Ne pas attendre nos parents ou nos enfants. » Adélaïde Charlier prend l'exemple du mouvement initié par Rob Hopkins en 2006 dans la ville de Totnes en Grande-Bretagne. « Tout avait fermé ou presque et il n'y avait quasiment plus de vie. Ils se sont dit qu'il ne fallait pas attendre que quelqu'un vienne sauver la ville, mais plutôt s'organiser autrement et recréer une économie locale plus respec-

tueuse de l'environnement. Aujourd'hui, la ville se porte très bien et est autonome. Ils n'ont attendu personne pour agir et changer. N'attendons pas que le politique bouge, mais demandons-nous ce que nous répondrons à mon neveu ou à vos enfants ou petits-enfants quand ils viendront nous demander : et tu savais, toi ? Et qu'as-tu fait ? Montrons-nous ouverts au changement nécessaire. » Certes, le changement peut être désagréable. « J'avais parfois la boule au ventre quand je montais dans le train à Namur pour aller manifester à Bruxelles. Je n'aimais pas ça. Mais je l'ai fait. Et, quand j'étais dans la manifestation, je sentais que j'étais au bon endroit, que ce n'était pas à l'école que je devais être. On ne sera pas le héros qui va sauver le monde. Mais, par contre, on peut devenir le héros de son entourage en changeant personnellement et professionnellement qui l'on veut être. Et, ce faisant, on va influencer les autres. On ne les embarquera pas en leur disant ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Il faut agir soi-même, en faisant passer le message qu'on peut vous suivre. Parce qu'on est tout un mouvement à le faire. Nous sommes des milliers. Nous sommes des millions. Et chacun est cordialement invité à rejoindre ce mouvement qui grandit. »

La jeune femme en est convaincue. « Tout se fait déjà. On ne doit pas réinventer le monde. La transition est en marche. Les vraies questions ? C'est de savoir comment on la soutient. Comment on l'accélère. De quelles façons on valorise celles et ceux qui la mettent en place. Comment on s'assure qu'elle soit soutenue financièrement. Comment on communique et on partage les initiatives et les expériences. Comment on capitalise autant que possible sur l'intelligence collective. Ce qui est triste, c'est que, souvent, des initiatives intéressantes s'éteignent parce que leurs initiateurs se sentent seuls dans le changement. Il importe que personne ne se sente seul quand brille une lueur d'espoir de faire changer les choses – et c'est probablement vrai aussi dans vos organisations. Ma proposition consiste à nous unir à un niveau intergénérationnel, par delà les secteurs, pour apprendre les uns des autres et explorer la création d'un nouveau cadre plus respectueux de l'environnement. Maintenant, c'est à vous, c'est à nous. Ensemble. Demandez-vous quelle pourrait être le premier pas que vous pouvez réaliser avec cette vision de co-créer, quelle pourrait être la première étape par laquelle vous pouvez sortir du cadre et alimenter le changement... » ●

RACCOURCIS

10 PERSPECTIVES

Laurent Taskin, UCLouvain

Comment, en tant que DRH, prendre l'enjeu de la durabilité à bras-le-corps ? Peut-être pas tant en investissant le volet « Planet », mais plutôt en approfondissant la transition sur le volet « People » pour lequel le DRH est légitime



14 CHANGER DE BOUSSOLE

Olivier De Schutter
Nations Unies

Professeur, auteur, rapporteur spécial de l'ONU sur les droits humains et l'extrême pauvreté, Olivier De Schutter invite à expérimenter d'autres recettes



18 BALISES

Antoine Yeretian
AXA Climate School

Comment activer les bons leviers pour travailler sur la durabilité en tant que DRH ? Il importe de commencer par la formation — et notamment la vôtre ! Une question de crédibilité, avant tout



22 EXPÉRIENCE(S)

Gabriela Barthez, Aurélie Rosier et Alexandre Helson,
Maison Dandoy

Se développer en entreprise à visée régénérative : c'est le choix stratégique posé par la 7e génération au pilotage de la Maison Dandoy. La démarche vient d'être reconnue par une certification B-Corp



29 LES ATELIERS : RECOMMANDATIONS

Durant le Sustainability Lab, 32 DRH ont été invités à travailler en ateliers sur huit thématiques clés, chacun animé par un des 8 partenaires. Découvrez leurs recommandations

48 LE SUSTAINABILITY LAB EN IMAGES

Deux journées croquées par Aurore Delsoir

50 LECTURES

Cinq livres inspirants pour aller plus loin

52 ENQUÊTE

Jean-Marc Verbist – Les CHRO : chaînon manquant de la transformation durable ?

54 LE REGARD VERS DEMAIN

Laurent Taskin – 7 clés pour agir



Executive Search

Recrutement & Sélection

Assessment & Development

Consultance RH stratégique

Politique Salariale &

Benchmarks

Talent Management

Interim Management

Outils HR

HR Services helping you grow beyond commitment.

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, rémunérer et fidéliser leurs talents dans un monde en changement perpétuel avec une orientation solutions de tous les instants.

Avez-vous des questions?
info@hudsonsolutions.com



Comment, en tant que DRH, prendre l'enjeu de la durabilité à bras-le-corps ? Peut-être pas tant en investissant le volet Planet – l'environnement – du triptyque Profit, People, Planet, mais plutôt en approfondissant la transition sur le volet People dont le DRH est expert et pour lequel il est légitime. C'est la proposition du professeur Laurent Taskin à l'occasion du Htag Sustainability Lab. Il y a encouragé les DRH à se montrer (davantage) ambitieux en matière de travail décent, de qualité du travail, de sens ou de reconnaissance comme voies vers plus de soutenabilité.

TEXTE
Christophe Lo Giudice

PHOTOS
Aurore Delsoir

Trouver sa juste place

En matière de développement durable, Laurent Taskin invite d'emblée à l'humilité. « Les sciences de gestion, et spécifiquement la gestion des ressources humaines, se sont très peu saisies de ces enjeux, dit-il. Nous ne pouvons nous reposer que sur un nombre limité de références théoriques et de modèles. Globalement, la perspective sur laquelle se fonde la GRH moderne demeure plutôt celle du *Profit* dans le triptyque *Profit, People, Planet* – tenant compte du fait que le pilier *People* est bien évidemment le cœur de métier des DRH. »

DE GRANDS DÉFIS

Pour ces derniers, investir le champ de la durabilité pose une question de frontières. « Par nature, les enjeux de durabilité se situent à l'interconnexion de nombreuses disciplines. Il conviendrait donc de penser la gestion de l'humain au travail en interconnexion avec les sciences environnementales, la biologie, la physique, la médecine, l'aménagement du territoire, etc. Ce qui ne se fait pas aujourd'hui, ou très peu. En même temps, le DRH qui se positionne en matière de durabilité sort de sa zone d'expertise et peut souffrir d'un vrai manque de légitimité. Tout l'enjeu est donc de trouver sa juste place, pour ensuite identifier les leviers d'action les plus pertinents... »

Afin de mener cette réflexion, Laurent Taskin met en évidence un certain nombre de points de cadrage. Forgé au tournant de l'an 2000, le concept d'Anthropocène, par exemple, vise à définir l'époque géologique nouvelle qui succéderait à l'Holocène, période la plus récente des temps géologiques qui représente les 11.000 dernières années et qui se caractérise par une relative stabilité du climat et des processus biogéophysiques de la Terre. « L'idée est de dire que nous vivons un changement d'ère géologique dans laquelle ce ne sont plus des facteurs naturels exogènes à l'homme, mais au contraire l'humanité dans son ensemble – l'Anthropos – qui affecte directement la dynamique géologique du système Terre, note-t-il. Le développement des activités humaines, notamment celles liées au développement industriel et à l'économie fossile, a conduit à transformer profondément le système Terre, avec les conséquences que l'on connaît. » Complémentairement à cette notion d'Anthropocène s'est développé le concept des limites planétaires. « À savoir les seuils que l'humanité ne devrait pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions favorables dans lesquelles elle a pu se développer et pour pouvoir vivre durablement dans un écosystème sûr. Neuf processus sont retenus comme limites car, ensemble, ils remettent en



←

Laurent Taskin
UCLouvain

« En français, nous avons cette chance de pouvoir distinguer durable et soutenable, à l'inverse de l'anglais qui utilise sustainable pour tout. »

climatique et travail ; ou encore le *Panorama des approches durables en GRH* publié dans le cadre de la Chaire en Management Humain de l'UCLouvain.

« Toutes ces études nous montrent qu'en raison des dérèglements climatiques, les risques augmentent et à tous les niveaux, mais aussi que ces risques sont étroitement liés, souligne Laurent Taskin. Ils impactent également les DRH – que ce soit en matière d'organisation du travail, de productivité, de santé, de risques professionnels, d'éco-anxiété, de nouveaux métiers, de concertation sociale, etc –, mais ils dépassent aussi largement les champs d'expertise, d'action et de légitimité des DRH. » Ce qui pose le défi de la résilience « que l'on définit comme la capacité d'un système – qu'il s'agisse d'un individu, d'une forêt, d'une ville, d'une économie ou d'une organisation – à faire face au changement et à continuer à se développer. »

cause la stabilité de la biosphère : le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, la perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore, les changements d'utilisation des sols, l'acidification des océans, l'utilisation mondiale de l'eau, l'appauvrissement de la couche d'ozone et la pollution chimique. Ainsi, aujourd'hui, on observe que six de ces neuf limites planétaires sont dépassées. »

LE BON NIVEAU

Il évoque enfin le concept de « grands challenges », qui peuvent être décrits comme « des obstacles critiques précis qui, selon le cas, contribueraient à résoudre un problème crucial de société, avec une forte probabilité d'impact mondial par une mise en œuvre à grande

échelle ». Le réchauffement climatique, la protection de la biodiversité, la sécurité alimentaire, les enjeux autour de la santé – les pandémies, les inégalités – ou encore la pauvreté et le vieillissement des populations en sont quelques illustrations.

« Tous ces 'challenges' et les limites planétaires sont entremêlés. »

Face à ces constats, comment se positionner ? Quelques travaux peuvent venir éclairer la question, indique-t-il, comme le rapport *Travailler sur une planète plus chaude* publié par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en 2019 ; les travaux d'Aurélien Acquier, Julie Mayer et Bertrand Valiorgue, *Anthropocène, limites planétaires et nouvelles frontières des sciences de gestion*, publiés dans la Revue Française de Gestion en 2024 ; les travaux de la Chaire FIT2 *Changement*

SE MOBILISER

Ainsi, la résilience comprend trois composantes : la récupération, l'adaptation et la transformation. « Prenons l'exemple des inondations qui ont touché la Belgique en 2021. On peut se dire qu'elles ont été exceptionnelles. On répare. On réapprend à vivre. Mais, le problème, c'est que les changements qui nous occupent font que de tels événements vont probablement se reproduire. Il faut donc trouver des solutions. Ce qui prend du temps pour s'adapter. On l'estime à une dizaine d'années. Mais, ce qu'il faut viser, c'est plutôt la transformation. Pour en revenir aux RH, il convient donc de voir quelles composantes sont dans le champ de responsabilité de la fonction et comment agir sur celles-ci. » Deux perspectives sont alors envisa-



←

Laurent Taskin
UCLouvain

« N'essayons pas d'être plus 'verts' que ceux dont c'est le métier et qui ont l'expertise. Les RH ont une responsabilité majeure dans leur cœur de métier. »

→ geables. La première, institutionnelle, consiste à se tourner vers les régulateurs afin qu'ils adaptent les cadres à disposition. « En Belgique, nous avons par exemple le code du bien-être au travail, illustre le professeur. Faut-il qu'il évolue en fonction des seuils de température qui ont été identifiés ? Y a-t-il des solutions à trouver dans une fiscalité différente pour faire face aux défis auxquels nous sommes confrontés ? De nouvelles normes doivent-elles voir le jour ? Comment adresser les enjeux par des évolutions de la gouvernance ? Etc. »

GRH DURABLE...

Une deuxième perspective est organisationnelle, ce que traduit le concept d'Organocène. « L'Anthropocène apparaît indissociable d'un Organocène, c'est-à-dire d'une ère marquée par la montée en puissance d'organisations formelles devenues omniprésentes et incontournables, qui sont le vecteur de logiques gestionnaires régissant les relations que l'humanité entretient avec tous les composants du système Terre. Ainsi, les entreprises, publiques ou privées, sont des acteurs appelés à se saisir de ces enjeux dès lors qu'ils ont une vraie capacité d'action. En cela, elles ont un rôle politique à propos duquel elles – et donc leurs dirigeants, dont les DRH – devraient se montrer plus ambitieuses. Le développement des entreprises à mission, dans le cadre de la Loi Pacte en France, en est un début. En se mobilisant, les organisations ont les moyens de faire changer les choses. »

Le Panorama des approches durables en GRH publié par la Chaire en Management Humain de l'UCLouvain vient, quant à lui, éclairer les positionnements possibles pour le DRH. Un premier positionnement est celui de la GRH traditionnelle dont la mission consiste à « fournir les ressources humaines nécessaires à l'activité de l'entreprise et à la réalisation de sa stratégie, tant en qualité qu'en quantité ». Il s'agit de la définition qu'on retrouve traditionnellement dans les manuels de GRH. « On se situe dans une approche de la ressource, avec cette grammaire extractive particulière. L'humain est une ressource à utiliser au service de la performance de l'entreprise. Cette perspective est très économique, axée 'Profit'. On mesure. On objective. On optimise. Il faut exploiter la ressource de la manière la plus efficace pour produire une valeur économique maximale. » Dans les années '80 et '90 se développe la perspective des parties prenantes qui sera associée à la durabilité. « Elle implique une certaine pratique de la sobriété pour permettre aux générations futures de vivre dans les mêmes conditions de bien-être et de prospérité que les générations actuelles. La performance de l'entreprise se compose des performances économiques, environnementale, et sociale. Il est alors de la responsabilité des RH de s'intéresser aux intérêts et aux attentes des collaborateurs, des représentants syndicaux, des usagers, etc., et d'en tenir compte dans la définition de leur stratégie RH. »

À partir de là, deux perspectives ont été développées. Tout d'abord, la transposition du principe de durabilité aux modèles de GRH, ce qu'on qualifie de Sustainable HRM – la GRH durable. « Cette perspective se décompose elle-même en trois champs. D'abord, le Socially Responsible HRM se concentre sur les pratiques de développement du personnel qui soient à la fois socialement et économiquement adéquates. Concrètement, il s'agit d'ajouter à la considération de performance de court terme – souvent économique –, la considération sociale – souvent, de plus long terme. C'est dans ce cadre que se déploie la QVCT, la qualité de vie au travail, par exemple. Ensuite, le Green HRM tient compte de l'approche environnementale de l'entreprise et de la manière dont elle assure la sensibilisation écologique de ses collaborateurs. Ce sera, par exemple, travailler sur la flotte de véhicules de l'entreprise, veiller à un usage raisonné du numérique, sensibiliser à des comportements écologiques... Enfin, le Triple Bottom-Line HRM englobe les aspects environnementaux, économiques et sociaux propres à la quête de durabilité de l'entreprise et les transpose à la GRH. Les pratiques RH poursuivent des objectifs triples, à la fois économiques, sociaux et environnementaux. Par exemple, le télétravail peut être envisagé comme un levier de productivité, mais aussi comme un levier d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, mais aussi comme un levier pour réduire le nombre de déplacements. On envisage ainsi la

LE TRAVAIL DÉCENT, SELON L'OIT

pratique dans les trois dimensions : *Profit*, *People* et *Planet* – sachant que la recherche montre des effets nuancés dans ces dimensions. »

... OU SOUTENABLE

Mais voilà : cette première perspective n'est pas forcément satisfaisante. « Sa finalité reste avant tout la performance économique et la performance sociale, relève Laurent Taskin. On se situe dans le même paradigme de la 'ressource' qui est celui de la mesure, en ajoutant des objectifs et du reporting. En outre, elle demeure mono-disciplinaire, liée à la RSE, mais sans intégrer d'autres disciplines. Sa portée est faible, tout comme son impact transformationnel, dès lors qu'elle est toujours centrée sur l'organisation. Bref, si l'on a changé quelques ingrédients, on cuisine encore dans la même casserole. On ne fait qu'ajuster, et parfois communiquer, mais sans vraiment changer les choses, à l'image de dénonciations fameuses de greenwashing. »

D'où l'intérêt d'adopter une autre perspective qu'on peut qualifier d'approches soutenables de la GRH. « En français, nous avons cette chance de pouvoir distinguer durable et soutenable, à l'inverse de l'anglais qui utilise *sustainable* pour tout, explique le professeur. Les approches soutenables de la GRH se dotent, elles, d'une anthropologie spécifique qui reconnaît l'irréductibilité de l'humain – à une ressource, un ETP, un capital... Ces approches sont davantage éthiques et communautaires et visent à promouvoir et préserver la dignité humaine et les communautés de travail, des dimensions considérées comme typiquement humaines. »

Cette seconde perspective se décompose aussi en trois champs. « D'abord, le *Common-Good HRM*, une 'GRH du bien commun' qui met les intérêts collectifs au-dessus des intérêts individuels, amenant à développer une culture fondée sur les valeurs du bien commun et à mettre en place des pratiques RH fondées sur des valeurs telles que la dignité, la solidarité et la réciprocité. Il s'agit, par exemple, de développer les droits de l'homme au travail, l'autogestion et la démocratie organisationnelle ou encore de créer de l'emploi. Ensuite, le *Humane Management*, le *Management Humain*, vise à réhumaniser le travail en considérant les

Le travail décent désigne, selon l'OIT, un travail qui représente l'ensemble des aspirations des personnes en ce qui concerne leur vie professionnelle – aspirations concernant les possibilités et le revenu, les droits et la reconnaissance, la stabilité familiale, le développement personnel, l'équité et l'égalité entre les sexes.

Les leviers d'un travail décent sont (i) la création d'emplois et de moyens de subsistance durables, (ii) la garantie des droits au travail, (iii) l'extension de la protection sociale et la promotion du dialogue social, (iv) les questions de l'égalité des sexes et de l'environnement étant des objectifs, quant à eux, transversaux.

« Le DRH a une responsabilité politique »

personnes comme réflexives, en ancrant la GRH dans le travail réel et ses trois expériences – objective, subjective, collective – et en assumant la finalité d'un projet managérial orienté vers la reconnaissance. Enfin, le *Humanistic Management*, à savoir le *management humaniste*, propose d'élargir la considération de la personne humaine en dépassant le réductionnisme propre aux théories de la motivation ou aux capacités et en attachant une importance originale à la dignité humaine. Il se fonde sur quatre principes majeurs : l'individu au travail comme être conscient et libre, une conception holistique de la société construite par des individus singuliers et des corps intermédiaires en interaction cherchant à assurer un bien commun, une conception de l'entreprise comme communauté et une conception de l'activité entrepreneuriale comme source d'enrichissement de la société par le fait de procurer des biens et des services de façon juste et efficace, dans le respect des impératifs écologiques. »

SE MONTRER EXEMPLAIRE

L'attrait de cette seconde perspective, la GRH soutenable, est qu'elle place le DRH dans le champ de leur véritable expertise, conclut Laurent Taskin. « Au fond, elle nous dit de ne pas essayer d'être plus 'verts' que ceux dont c'est le métier et

qui ont l'expertise. Les RH ont une responsabilité majeure dans leur cœur de métier. Ne faut-il pas y rester et chercher à être exemplaires dans ces expertises clés qui se transforment constamment dans un contexte d'anthropocène et d'organo-cène, dès lors qu'il y a encore tant à y faire ? Ne parlons plus de ressources pour parler des humains. Là se situe notre problème. Tant qu'on n'en sort pas, on passera à côté des transformations attendues aujourd'hui et, dès lors, de la contribution réelle que l'expertise RH doit apporter à la transition. Le DRH a une responsabilité politique, et elle pourrait être davantage conscientisée. Les responsables RH ont une responsabilité par rapport à la qualité de l'emploi, à la qualité du travail, au fait d'offrir un travail décent. Promeut-on le travail décent en tout lieu et dans toutes circonstances ? Est-ce qu'on travaille ces questions de collectif, de communauté, de reconnaissance, d'équité, d'inclusion, de sens ? Est-ce que dans un groupe international, cela concerne toutes les entités, ou seulement les activités en Belgique, ou en Europe ? Le message que je souhaite faire passer, c'est qu'il y a tant de choses à apprendre, tant d'expertise à acquérir et à mettre en œuvre pour promouvoir un travail décent, dans le cœur de métier des RH, qu'il faut s'y engager sans tarder – et pourquoi pas dans le cadre de communautés professionnelles dédiées – pour contribuer à la transition, à partir de son cœur de métier. Ensuite, les RH ont cette force de pouvoir rassembler les expertises – environnementales, géologiques, anthropologiques, climatiques... – qui permettront d'aller plus loin et d'agir plus largement. Mais, elles ne peuvent porter seules cette étape-ci... » ●



Nourrir l'intelligence collective

TEXTE

Christophe Lo Giudice

PHOTOS

Aurore Delsoir

Dans son livre *Changer de boussole*, Olivier De Schutter invite à imaginer la prospérité sans croissance pour réconcilier la population – y compris les plus précarisés – avec la transformation écologique. C'est également à changer de boussole qu'il encourage les DRH pour construire une entreprise vraiment inclusive, prenant la diversité comme un atout, misant sur l'intelligence collective et mettant le sens du travail au centre de la motivation. Morceaux choisis de son intervention lors du Sustainability Lab.

←

Olivier De
Schutter

« Encourager l'originalité plutôt que le conformisme. Encourager l'indépendance d'esprit. Favoriser la variété des points de vue. Tout cela nourrit l'intelligence collective. »

Professeur à l'UCLouvain et à Sciences Po, Olivier De Schutter est aussi rapporteur spécial de l'ONU sur les droits humains et l'extrême pauvreté.

En 2023, il publiait un essai qui a fait grand bruit : *Changer de boussole – La croissance ne vaincra pas la pauvreté*.

C'est autour de cette idée que nous l'avons invité à interpeller les DRH pour nourrir la réflexion sur leurs rôles en matière de durabilité. « Changer de boussole, ce pourrait être sortir enfin

d'une gestion technocratique, descendante, hiérarchique, héritée du passé pour passer à autre chose », relève Olivier De Schutter qui interroge : « À quoi pourrait alors ressembler cette autre chose ? »

Parmi ses préoccupations en tant que rapporteur spécial des Nations Unies, il y a la quête d'une économie qui fonctionnerait de manière à réduire les inégalités et à favoriser l'accès au travail à toutes et tous – y compris aux personnes qui ont des parcours très atypiques. « Je crois que ce peut être lié à la question de la motiva-

→ tion au travail, explique-t-il. Depuis plus d'un siècle, nous sommes sous l'emprise de l'ingénieur américain Frederick Taylor et de son modèle d'organisation scientifique du travail. Son fantôme continue de nous hanter, avec l'idée qui était la sienne qu'il fallait parcelliser les tâches autant que possible, séparer très clairement la direction de l'exécution et contrôler les travailleurs. Pour créer la motivation dans le chef de ces derniers, il estimait qu'il fallait des incitants financiers. C'est le salaire qui permettait de récompenser les travailleurs les plus zélés, les plus productifs. Ma conviction, c'est que nous ne sommes pas encore tout à fait encore sortis de cela. On a encore largement l'idée que si on laisse aux travailleurs trop de liberté et d'autonomie, ils vont en abuser. Et l'on reste convaincu que la principale motivation au travail vient des incitations financières. »

S'APPROPRIER L'OBJECTIF

Ces façons d'envisager le travail ont pourtant de très nombreux effets pervers, largement documentés. La parcellisation des tâches, par exemple, bride les capacités d'innovation, ne permet pas d'améliorer la production à partir des idées du terrain et met en péril la pérennité des emplois les moins qualifiés en raison de la robotisation et de l'intelligence artificielle. Un contrôle permanent encourage quant à lui une adhésion stricte aux routines et décourage l'inventivité au service de l'amélioration des dispositifs de production et des services que l'entreprise peut rendre. Et la focalisation sur les incitants financiers laisse de côté les leviers relatifs aux motivations intrinsèques et non financiers, bien plus efficaces.

Olivier De Schutter travaille notamment sur les questions d'alimentation et l'illustre par un exemple. « J'ai de nombreuses fois constaté que les meilleurs incitants pour qu'un individu adopte un régime alimentaire mieux adapté à sa santé, ce sont ceux consistant à faire sien les objectifs. C'est-à-dire quand la personne adopte un régime moins carné pour elle-même plutôt que pour répondre à des injonctions ou des prescriptions. On peut en dire autant pour les comportements durables pour la planète ou d'autres objectifs, par exemple liés à une activité professionnelle. »

Le défi, dès lors ? Comment – et de manière un peu paradoxale – créer des motivations intrinsèques ? « Ce qui, dit-il, rappelle le proverbe africain selon lequel on ne peut pas faire grandir un arbre en le tirant par ses branches. Comment créer un environnement favorable à ce que chacun, en toute autonomie, sans se sentir

« Viser la diversité, c'est donner sa chance à chacun »

enjoint de changer, change parce qu'il croit en ce qu'il fait ? La motivation ne se décrète pas, ne s'impose pas. Elle consiste en l'art de donner envie aux gens de faire ce qu'on voudrait qu'ils fassent, mais de manière à ce que cela vienne d'eux. C'est très paradoxal. Même dans la manière dont j'exprime cette idée, ce n'est pas facile tant elle est contre-intuitive. » Pour autant, cela ne veut pas dire que le salaire ne compte pas, s'empresse d'ajouter Olivier De Schutter, qui accorde une énorme importance à la justice salariale (lire Htag n°14, pp. 28-32 – *Qu'est-ce qu'un salaire juste ?*). « Un des problèmes de notre Société actuelle et de l'économie telle qu'elle fonctionne aujourd'hui, c'est que les salaires ne correspondent pas du tout à la valeur sociétale de ce que l'on produit ou du service que l'on rend. Je crois qu'il s'agit d'un vrai problème pour l'économie durable et inclusive que, personnellement en tout cas, je voudrais voir émerger. »

RISQUE D'ÉPUISEMENT

Olivier De Schutter souligne par ailleurs certains dilemmes à l'œuvre dans les entreprises, et notamment l'injonction paradoxale d'autonomie. « Dans le management moderne, on laisse au collaborateur une très grande autonomie de s'organiser, mais il doit rendre des comptes au travers de l'évaluation des performances. Celle-ci s'opère en comparant les performances des uns et des autres dans une 'gouvernance par les nombres', comme la qualifie Alain Supiot. Ce type de gouvernance d'entreprise comporte, lui aussi, de nombreux effets pervers, notamment documentés par Luc Boltanski et Ève Chiapello dans leur livre, *Le nouvel esprit du capitalisme*. Ces auteurs montrent notamment qu'on n'en a jamais fini de satisfaire aux attentes. Pourquoi ? Simple-ment parce que les performances ne sont pas évaluées en fonction d'un standard minimum à atteindre – un chiffre d'af-

aires à obtenir au terme de l'année, par exemple. En réalité, les gens sont constamment comparés avec les autres et on n'a jamais fini d'améliorer ses performances année après année, comparaison après comparaison. »

CULTIVER LA DIVERSITÉ

Résultat : malgré l'autonomisation de plus en plus grande dont les gens bénéficient dans l'entreprise, les taux de dépression, d'anxiété, de burn-out n'ont jamais été plus élevés, dit-il. « Bien qu'ils soient autonomes dans leur manière de s'organiser, les individus vivent avec l'impression d'être constamment évalués. La performance qui est attendue d'eux est toujours plus difficile à atteindre. Dans cette gestion moderne, les individus sont mis en concurrence, au lieu d'être incités à coopérer les uns avec les autres, ce qui contribue à la perte du sens du collectif. Le fait de constamment être appelé à s'adapter aux nouvelles réalités, à améliorer sa performance, à ne jamais cesser d'apprendre, comporte un risque de finalement s'épuiser. »

Question : peut-on faire « autrement » ? Olivier De Schutter pense que l'on peut rêver à autre chose, en travaillant l'idée d'une entreprise vraiment inclusive, qui prend la diversité comme un atout, qui mise sur l'intelligence collective et qui mette le sens du travail au centre de la motivation que l'on cherche à créer. « Prenons par exemple l'intelligence collective, invite-t-il. Dans son ouvrage intitulé *Super collectif – La nouvelle puissance de nos intelligences*, Émile Servan-Schreiber montre tout l'intérêt d'encourager l'originalité plutôt que le conformisme. Encourager l'indépendance d'esprit, c'est évidemment tout l'inverse de Taylor. Ce sera utiliser l'information la plus diversifiée possible venant du terrain. Ce sera favoriser la variété des points de vue. On le sait : c'est à l'occasion des pauses autour de la machine à café que



Olivier De Schutter

« Il faudrait reconnaître davantage les acquis de l'expérience. Certaines personnes ont appris énormément de la vie, mais les compétences ainsi acquises ne sont pas du tout valorisées. »

naissent les meilleures idées. Elles émergent aussi des 'temps mous' que l'on s'octroie, comme lors d'une balade en forêt. Une fois que l'on a récolté cette diversité d'opinions et d'idées, on dégage un point de vue. Ce qui importe, c'est que la diversité des points de vue soit entretenue et valorisée plutôt que découragée. Voilà ce qui caractérise une entreprise qui fonctionne sur base de l'intelligence collective. C'est une entreprise qui cultive la diversité, qui valorise les points de vue hétérodoxes, qui n'impose pas un point de vue unique ou une adhésion même à un projet unique et qui donne à chacun le temps de rêver à autre chose. »

Prendre la diversité comme un atout implique de considérer le recrutement autrement, souligne-t-il. « Aujourd'hui, de nombreux emplois ne sont pas pourvus. Mais le taux de chômage, lui, continue à être élevé. L'explication tient au fait que les employeurs recrutent non pas de personnes sans emploi que l'on mettrait ainsi au travail, mais des personnes en emploi que l'on débauche chez un concurrent. Ces personnes changent de job pour une meilleure rémunération, de meilleures conditions de travail, une plus grosse voiture, etc. Il en découle une dualisation avec, d'une part, des 'talents' qu'on veut attirer par des incitants toujours plus importants et, d'autre part,

« Il n'y a pas une seule bonne manière de recruter »

des laissés-pour-compte. Viser la diversité, c'est donner à chacun sa chance. Y compris aux personnes dont le parcours est atypique. Y compris aux personnes qui n'ont pas le capital culturel que d'autres possèdent. Et c'est la meilleure façon de cultiver et de valoriser l'intelligence collective en Belgique. Ce qui doit assurément passer par davantage de formation en entreprise. Trois quarts des entreprises belges disent avoir du mal, voire beaucoup de mal, à recruter par manque de compétences sur le marché du travail. Il faut donc recruter des personnes qu'on va former. »

D'AUTRES COMPÉTENCES

Ouvrir davantage les portes en valorisant la diversité nécessite de revoir les approches en matière de recrutement, conclut-il. « Les procédures de recrute-

ment sont de plus en plus standardisées, automatisées, objectivées avec le souci louable d'éviter toute discrimination, observe Olivier De Schutter. Mais l'on favorise alors les parcours typiques et les personnes qui ont eu la chance d'avoir un capital social – à savoir lié aux conditions dans lesquelles l'individu a été éduqué, aux influences qu'il a subies, aux liens sociaux qu'il a pu tisser, aux chances dont il a pu bénéficier, le tout dépendant très largement des circonstances de sa naissance. Mais il n'y a pas une seule bonne manière de recruter. Les façons de recruter peuvent être multiples et devraient être diversifiées. Je pense par exemple qu'il faudrait reconnaître et valoriser davantage les acquis de l'expérience. Je travaille par exemple avec des personnes ayant des parcours atypiques – qui sont sorties de l'école très tôt, qui ont dû prendre soin de leurs parents malades, qui ont dû interrompre leur carrière et qui veulent se relancer à 35 ans après avoir eu des enfants, etc. Ce sont des personnes qui ont appris énormément de la vie, mais dont les compétences acquises ne sont pas du tout valorisées. Or, elles sont super importantes. L'entreprise pourrait aussi se donner des objectifs en matière de représentation de la diversité des jeunes faiblement qualifiés, des chômeurs de longue durée, etc. et de développement de leurs compétences. Avoir une force de travail diversifiée et une égalité des chances est dans l'intérêt de l'entreprise si elle veut favoriser une véritable intelligence collective. » ●

Êtes-vous crédible sur la durabilité ?

Pas l'affaire des (D)RH, la transition écologique ? Bien au contraire : vous êtes en première ligne pour entreprendre cette transformation cruciale, affirme Antoine Yeretzian, directeur du développement à l'AXA Climate School, spécialisée dans le conseil et la formation sur les enjeux climatiques. Il explique comment activer les leviers pour prendre le défi de la durabilité à bras-le-corps. À commencer par la formation – et notamment la vôtre !

TEXTE
Christophe Lo Giudice

PHOTO
Aurore Delsoir

La transition environnementale touche absolument tout le monde, y compris – et peut-être même au premier chef – les (D)RH. D'emblée, le ton est donné. Antoine Yeretzian admet toutefois que cette responsabilité n'apparaît pas comme évidente à tout le monde. « On nous dit : 'Oui, mais en RH, nous avons déjà des dizaines de sujets à l'agenda, alors que notre métier est déjà complexe, que notre fonction est sous-staffée, sans toujours avoir un véritable pouvoir décisionnel...' D'accord. Il n'empêche. La transition environnementale touche en réalité nombre de sujets déjà dans votre champ de responsabilité, comme les nouveaux métiers, le développement des compétences, la culture d'entreprise, la mobilité, la rémunération, la marque employeur, les risques psychosociaux, la santé... La transition environnementale leur donne une nouvelle dimension. Elle vous invite à y travailler un peu différemment. » Pour poser le cadre, il part de la hausse des températures. « La planète se réchauffe. Mais qu'est-ce que cela signifie pour l'entreprise ? Je ne vous apprendrai rien en vous disant que la vie de l'entreprise est faite de projections. Celle-ci réalise un investissement sur 5, 10 ou 15 ans. Elle construit une usine pour 25 ans. Pour ce faire, on regarde ce qui s'est passé sur les 10 à 15 dernières années. C'est ancré dans nos modes de fonctionnement. Mais si nous arrivons à nous projeter, c'est parce que nous évoluons dans un monde stable. Jamais on ne se pose la

→
Antoine Yeretzian
AXA Climate School

« Tout le jeu consiste, pour définir une entreprise durable, à ne pas dépasser les limites planétaires tout en répondant aux besoins essentiels de chaque personne pour assurer son épanouissement. »



question de savoir ce qu'il adviendrait dans un monde totalement différent et chaotique qui pourrait être le nôtre dans 25 ans... »

Or, la bonne façon d'envisager les changements climatiques n'est pas de se dire qu'on vivra dans un monde plus chaud, mais qu'on ne peut plus avoir confiance dans nos projections habituelles, dit-il. « On ne peut plus considérer que ce qui va se passer dans 15 ans va suivre un chemin linéaire. C'est ce qu'on appelle le choc de viabilité. Prenez les inondations de 2021. Quand vous avez une ville comme Liège sous eau, vous ne pouvez fonctionner 'comme d'habitude'. Mais, jusqu'ici, de telles grosses inondations étaient exceptionnelles. À l'avenir, nous risquons fort d'en connaître chaque année. On peut même considérer que, 2021, année exceptionnelle pour nous, sera une année standard en 2030 ou 2035. Il y aura des années meilleures, des années pires. Mais le standard sera 2021. Cela change totalement vos projections. Sans compter qu'il faut le penser dans une économie hyperconnectée. En février 2021, les énormes épisodes de gel au Texas ont fait perdre des centaines de millions à Samsung parce que sa chaîne logistique s'est brisée. Ce n'est donc pas juste le climat chez vous qui a une influence, mais le climat de partout. Ce qui amène à devoir changer la façon dont on travaille pour gagner en résilience. »

ATTÉNUER ET ADAPTER

Ce choc de viabilité s'accompagne d'un choc de complexité. « Quand on parle de transition environnementale, on pense changement climatique, souligne Antoine Yeretizian. Ce n'est toutefois qu'un des enjeux parmi d'autres qu'on appelle les limites planétaires, à savoir les seuils que l'humanité ne devrait pas dépasser pour pouvoir vivre durablement dans un écosystème sûr. Outre le climat, il y a l'érosion de la biodiversité, l'acidification des océans, le cycle de l'eau, le changement d'usage des sols, etc. Il faut donc envisager la totalité des enjeux pour agir. Et, outre la préservation de l'environnement, il faut parvenir à répondre aux besoins humains de base, tel qu'expliqué par la théorie du Donut. Tout le jeu consiste donc, pour définir une économie ou une entreprise durable, à ne pas dépasser les limites planétaires tout en répon-

« Il importe aujourd'hui de sortir du triangle de l'inaction »

→ dant aux besoins essentiels attachés à chaque personne pour assurer son épanouissement. Différents indicateurs sont à considérer. »

Deux types d'action sont alors possibles. D'une part, l'atténuation. « À savoir : réduire nos émissions au plus vite pour limiter le réchauffement. C'est éviter l'ingérable. Si on continue à émettre du carbone aux niveaux actuels, ce ne sera pas une inondation par an à laquelle nous devrons faire face, mais douze par an, avec des difficultés et des coûts tels qu'on ne pourra pas les gérer. » D'autre part, l'adaptation. « À savoir : faire face aux conséquences des limites planétaires déjà dépassées. C'est gérer l'inévitable. Il va y avoir des inondations en Belgique de plus en plus souvent. Comment les gérer ? C'est de la gestion de risques. »

Comment le traduire en RH ? « Quand l'entreprise française Ubiq dit à ses salariés que, s'ils partent en vacances en utilisant le train plutôt que l'avion, ils peuvent bénéficier de jours de congé en plus – parce que le trajet prend plus de temps –, vous avez un exemple d'atténuation. Admettons que vous ayez un candidat disant qu'il refuse de prendre l'avion dans l'exercice de son job et demandant que ce soit inscrit dans son contrat de travail. Vous décidez de l'écarter et il s'en plaint sur les réseaux sociaux dans un post qui devient viral. Vous comprenez que vous devez vous adapter à une Société en transition. Vous avez une responsabilité dans les messages donnés et, en fonction de ce qu'ils sont, il y aura des conséquences. On le voit : le champ d'action est assez large. »

VOTRE « SCOPE »

Une certitude : il importe aujourd'hui de dépasser ce que Pierre Peyretou a décrit comme le triangle de l'inaction. « En entreprise, une petite voix vous dit qu'il

faudrait agir. Mais vous vous dites aussi que tant que vos concurrents ne bougent pas et que le régulateur n'y oblige pas, il vaut peut-être mieux attendre. De leur côté, les gens se disent qu'ils devraient adopter d'autres types de comportements, mais que les entreprises freinent et ne mettent pas sur le marché de produits allant en ce sens. Ils estiment aussi que les politiques ne défendent pas l'intérêt général. Enfin, les régulateurs, quant à eux, se disent que si les gens voulaient vraiment des produits plus écologiques, ils voteraient différemment. De plus, les entreprises argumentent que ce serait bien trop contraignant de le faire. Il n'y a bien sûr pas de solution magique. Ce qu'il faut, c'est que toutes les composantes de la Société se mettent en mouvement de concert. Ça, vous le savez très bien. Ce n'est pas différent de vos composantes business qui disent que RH doit bouger. Mais RH attend que l'ITT avance. Et l'ITT doit avoir le feu vert de Finance. Qui attend des signes tangibles du business. Cela arrive tout le temps et nécessite de mettre tout le monde en alignement autour d'objectifs communs. »

Autre concept à maîtriser : la catégorisation des émissions carbone. « On parle des *scopes* 1, 2 et 3, explique-t-il.

Le *scope* 1 recouvre les émissions directes de gaz à effet de serre, par exemple les émissions liées à la combustion de carburant des véhicules de services détenus par l'entreprise. Le *scope* 2 recouvre les émissions indirectes liées à l'énergie, par exemple les émissions liées à l'électricité, qui n'émet pas directement sur le lieu de travail mais au moment de sa production – via la combustion d'une centrale à gaz. Enfin, le *scope* 3 porte sur toutes les autres émissions liées à l'activité de l'entreprise : les achats de marchandises et matières premières, les fournitures – pour l'administratif, le numérique, etc. –, les déplace-

ments domicile-travail, l'utilisation des produits ou services vendus, etc. Les enjeux de décarbonation pour les (D)RH se situent à ce troisième niveau et l'on peut les répartir en quatre grands domaines : la mobilité, les bureaux, l'ITT et la restauration. »

QUATRE AXES DE TRAVAIL

Pour se mettre en mode action, Antoine Yeretizian conseille de partir de la mesure. « Il le faut pour savoir où mettre les priorités. Peut-être que, chez vous, la restauration n'est pas un enjeu, mais que les gens changent d'ordinateur une fois par an. Une fois que vous savez où mettre votre énergie, il convient de procéder étape par étape : éviter, puis substituer, puis optimiser. Prenons la mobilité. Ce sera d'abord éviter les déplacements en favorisant les visioconférences et le télétravail et, plus largement, en posant la question de la localisation des bureaux par rapport aux bassins d'emploi. Puis, travailler à la substitution, en facilitant l'usage de la mobilité douce pour vos salariés, en passant à une flotte de véhicules 100 % électriques ou encore en remplaçant l'avion par le train quand les critères de distance ou de temps le permettent. Enfin, optimiser les déplacements en favorisant le covoiturage, en optimisant les outils de réservation de voyage plus durable et en regroupant les rencontres dans une même région sur un seul voyage. Procéder en sens inverse – optimiser, puis substituer, puis éviter – coûte beaucoup plus d'énergie, pour des résultats modestes. Ce qui compte aussi sera de prendre en compte tous les paramètres. Si tous vos collaborateurs vivent dans des passoires énergétiques et si vos locaux sont, eux, ultra-efficents, il vaut mieux les avoir en vos bureaux en hiver, surtout s'ils habitent tous à proximité. »

Un autre axe de travail relève de l'adapta-

tion aux risques physiques et psychosociaux. « Il s'agit tout d'abord de garantir la sécurité au travail dans un climat qui change, suggère-t-il. Par exemple, si vous avez des bureaux en Inde et que vos collaborateurs sont confrontés à de grosses vagues de chaleur, ils ne pourront pas travailler chez eux. Il s'agit donc de leur offrir un point de repli dans des bureaux bien isolés, bien ventilés, bien climatisés, avec des pare-soleil, etc. Il y a là un enjeu de dimensionnement des bureaux. Il convient également de gérer les conséquences pour les individus.

La productivité baisse à partir de 24°C. Dans un premier temps, l'individu est juste un peu moins efficace. Mais, à 33°C, il perd 50 % de sa productivité. Quand il fait plus chaud, il subit à la fois des effets physiques, cognitifs et relationnels : ce qui signifie qu'on est plus lent, moins réactif, avec une moindre capacité d'analyse, une moindre qualité des décisions, plus d'irritabilité, etc. »

Les problématiques sont nombreuses. « En cas d'inondations, les collaborateurs vont-ils pouvoir se rendre au bureau ? Et si oui, dans quel état de stress ? Il sera très difficile de se concentrer au travail si la maison dans laquelle on a investi ses économies s'est retrouvée sous eau et que le carton des photos familiales est noyé. Quel est le rôle de l'entreprise dans ce cas ? Quel est son rôle dans l'anticipation de l'éco-anxiété, loin d'être un sujet mineur ? Comment gérer les incohérences, comme par exemple le fait d'avoir des consultants devant prendre l'avion pour aller réaliser des analyses de risques... liés aux dérèglements climatiques ? » Plusieurs pistes d'action sont à envisager, comme demander une évaluation du risque climatique par site à l'horizon 2030, former tous les managers à la prise en charge de l'éco-anxiété et à la nécessité de pause en cas de grosses chaleurs, lancer un groupe de travail sur le sujet avec les représentants syndicaux, amener les dirigeants dans une chambre climatique – une pièce chauffée à 50°C – pour une prise de conscience de ce que représente le fait de travailler dans ces conditions... »

APPROPRIATION

Un troisième sujet porte sur l'engagement des collaborateurs et la relation aux candidats. « Vous avez certainement des travailleurs qui ont envie de prendre des initiatives en matière de transition environnementale. Toute la question est de savoir comment canaliser/catalyser cet engagement pour qu'il soit cohérent avec le business. Créez une culture climat dans



l'entreprise ; identifiez les éco-leaders – à la manière des ambassadeurs pour la transition digitale ; anticipez la montée en puissance des salariés "activistes", puis outillez-les pour prendre la parole sur la politique de l'entreprise. »

Une dynamique similaire est à engager à l'égard des futurs collaborateurs. « Il faut que les RH soient capables de raconter 'franchement' les engagements climat de leur entreprise, en étant à la fois transparent et humble. Ce n'est pas forcément dans les habitudes. Sachez expliquer : 'Nous en sommes là. Voilà ce que nous avons réussi à faire. Voilà ce que nous devons encore mettre en place. Et voilà ce que nous ne savons pas encore comment faire'. Il faut bien vous dire que la 'contribution' va parfois s'inverser en entretien d'embauche : des candidats vont sans doute poser des questions sur la transition ; il faut être capable de répondre. Évitez l'effet 'Kylian Mbappé' – selon ce footballeur qui a montré l'ampleur de la déconnexion qu'on pouvait avoir par rapport aux réalités et qui a fait un bad buzz. En entretien de recrutement, sur un salon de l'emploi ou lors de prises de parole, ironiser ou faire une petite blague sur le sujet peut causer énormément de dégâts. Il importe d'intégrer la transition à toutes les fiches de poste et d'utiliser les nombreux outils de formation et de sensibilisation pour favoriser l'appropriation de ces enjeux par les salariés – dont les recruteurs – dans leur quotidien. » Enfin, Antoine Yeretizian pointe un dernier axe portant sur la formation et les « nouveaux » métiers. « On ne verra pas tant un développement de nouveaux métiers qu'une évolution de la totalité des métiers pour intégrer la transition environnementale – comme ce fut le cas pour la transformation digitale. Plus qu'une lecture par métier, c'est une lecture par compétences qu'il faut adopter. Certains métiers vont être plus demandés, comme les métiers d'analyse et de mesure d'im-

pect. Certains métiers vont être transformés, avec la nécessité d'acquérir des compétences liées à l'environnement. Bien sûr, certains nouveaux métiers vont apparaître. Et de métiers hautement émissifs vont être impactés. Enfin, des métiers vont être affectés du fait qu'ils sont exercés dans des zones elles-mêmes impactées. On se rend vite compte que le défi touche en réalité l'ensemble des métiers de l'entreprise... D'où l'importance de le traduire en compétences, puis dans la formation. »

FORMEZ(-VOUS) !

Comment procéder ? Antoine Yeretizian suggère une double perspective. D'une part, une perspective axée sur le collaborateur autour du framework 1h/10h/100h. « Par 'une heure', nous voulons promouvoir l'idée que chaque collaborateur reçoive les bases de la durabilité afin de développer une culture générale des enjeux de la transition et qu'il comprenne l'impact spécifique pour son métier. Par 'dix heures', nous entendons que certains devront acquérir des nouvelles compétences clés face à la transformation de leur métier. Et par '100 heures', nous pointons que certains feront le choix de se reconvertir vers des métiers en tension, soit un reskilling complet. Ces temporalités sont symboliques et peuvent bien sûr être calibrées selon les besoins. »

D'autre part, une seconde perspective s'intéresse aux thèmes de formation : « D'abord, les enjeux de la transition eux-mêmes – climat, biodiversité, ressources naturelles, impacts sociaux, eau et océans, etc. Ensuite, les enjeux de la transition davantage liés à l'entreprise – bilan carbone, plan d'adaptation, stratégie biodiversité, économie circulaire, etc. Enfin, les enjeux de la transition relatifs aux métiers – opérations, RH, finance, achats, marketing et communication, etc. »

Pour bien construire ce volet de la formation, il vous faut une vision claire du diagnostic et des objectifs, conclut-il. « Ce que vous ne pouvez vous-même pas porter en tant que DRH sans être un peu solide sur le sujet. Tout simplement parce que vous ne seriez pas crédible. Tout comme vous ne serez pas crédibles pour porter un sujet auprès du responsable des opérations si vous ne maîtrisez pas un minimum le business. Vous avez une responsabilité : si vous souhaitez que votre entreprise prenne le tournant de la transition, il faut que vous-même, en tant que DRH, vous vous y prépariez... » ●

Avancer biscuit par biscuit



L'annonce a fait du bruit. Au début de l'automne, la Maison Dandoy a décidé de ne plus exporter ses produits au bout du monde. Un choix cohérent avec l'idée de se développer en entreprise à visée régénérative. La démarche vient d'être reconnue par la certification B-Corp qui vient attester que les biscuits Dandoy ne sont pas seulement bons pour le consommateur, mais qu'ils sont aussi respectueux de la planète et de ceux qui y vivent. Alexandre Helson, co-CEO de la biscuiterie, est venu présenter ce trajet aux côtés d'Aurélie Rosier (RSE) et de Gabriela Barthez (DRH).

Créée en 1829 par Jean-Baptiste Dandoy, la Maison Dandoy reste encore aujourd'hui une entreprise familiale. C'est désormais la septième génération qui en a repris les manettes, avec Alexandre Helson et son frère Antoine devenus co-CEO. « La Maison Dandoy produit ses biscuits de manière artisanale, avec les mêmes techniques et le même savoir-faire qui ont été transmis de génération en génération, explique le premier. Nous faisons tout nous-même, même si économiquement ce n'est pas forcément ce qui est le plus rentable. Mais ce n'est pas parce que l'entreprise a



une longue histoire, empreinte de traditions, qu'elle ne doit pas chercher à être aussi pertinente dans son temps et ce qu'il s'y passe. »

CHERCHER LE WHY

C'est ainsi que la biscuiterie ne cesse d'innover – en privilégiant la vente au travers de ses onze boutiques et trois salons de thé, soit au contact direct du client – et d'imaginer les produits de demain dans l'esprit de l'entreprise à visée régénérative. « Dans l'application de ce concept, la notion de territoire et d'ancrage local est d'importance. C'est dans cet esprit que nous avons récemment

annoncé avoir arrêté la grande exportation. Expédier des biscuits aux quatre coins du monde par avion n'a plus de sens aujourd'hui. Une de nos nouvelles créations, le palet aux pommes, est une belle illustration de cette philosophie car il en coche toutes les cases. Créé avec la cheffe Marie Vial, il est circulaire puisque fabriqué avec du marc de pomme – le résidu solide laissé après le broyage et le pressage des pommes pour la production de cidre, de jus ou de compote – qui sucre le biscuit. Nous utilisons de la farine d'épeautre issu du circuit court. Autrement dit, il est bon pour la nature et pour l'humain, tout en étant gourmand. »

La nouvelle orientation donnée à la Maison Dandoy est le résultat d'un chemin personnel par lequel Alexandre et Antoine sont passés avant d'en reprendre le flambeau. « La crise du Covid a eu un très fort impact sur le chiffre d'affaires et une autre grosse crise a touché la famille, raconte-t-il en toute transparence. Nous avons dû nous positionner par rapport au projet. Et, dans nos réflexions, nous nous sommes posé la question du 'pourquoi ?' – en ligne avec les écrits de Simon Sinek, *Start With Why*. La démarche est très différente de ce qu'on a l'habitude de faire en entreprise. On s'y intéresse au produit, à son marché, mais on se questionne peu,



←

Alexandre Helson
Maison Dandoy

« Une entreprise ne peut pas être 100 % régénérative, mais elle peut avoir une visée régénérative. L'idée est de maximiser notre impact positif et de réduire les externalités négatives. »

créons des produits que les gens mangent. C'est à ce niveau que nous devons travailler. En mêlant émotion, la gourmandise du biscuit, et durabilité, nous pouvons, nous aussi, essayer de contribuer à un monde meilleur. Nous avons ainsi trouvé un *why* avec lequel nous étions à l'aise pour déployer notre stratégie. »

200 ANS EN AVANT

Ce concept de régénération – qui s'applique au Vivant, mais qui peut aussi s'appliquer à l'économie et à l'entreprise – peut se traduire par la recherche d'un impact positif net sur l'environnement au sens large. « L'idée est de maximiser notre impact positif et de réduire les externalités négatives, détaille Alexandre Helson. Une entreprise ne peut pas être 100% régénérative, mais elle peut avoir une visée régénérative. Se fixer ce cap permet de mettre en place différents projets et

→ voire jamais, sur pourquoi on le fait. C'est en réalité ce qu'on appelle la raison d'être. Ce pourquoi est bien plus puissant pour emmener les équipes sur le long terme car aujourd'hui, on fait des biscuits, mais, demain, ce sera peut-être autre chose. » Connaissant les défis sociaux et environnementaux auxquels la planète est confrontée, les deux frères se sont donc demandé à quoi la Maison Dandoy contribuait et quelle pouvait être sa part dans la construction d'un monde plus désirable. « Nous avons ainsi rédigé un manifeste, la boussole à laquelle nous nous référons désormais dans la prise de décision. Ce manifeste dit que c'est aujourd'hui et maintenant que nous devons agir. Pas demain. En tant qu'entreprise, nous avons un rôle à jouer. Il ne faut pas attendre le politique. En outre, le manifeste insiste sur un mode de pensée plus systémique. » Et Alexandre Helson le reconnaît par ailleurs : « La démarche passe aussi par une reconnexion à soi-même, ce à quoi nous n'avons pas été habitués, c'est-à-dire comprendre qui nous sommes, ce qui nous anime... Pour se mettre au service d'une mission, d'un pourquoi d'une entreprise, il faut que ça résonne en nous. » C'est un peu plus tard qu'ils ont découvert le concept de régénération et qu'ils l'ont mis à leur horizon. « Comment, dans toutes les décisions que nous prenons, tant au niveau de la gouvernance qu'au

quotidien, mettre le Vivant au centre, résume-t-il. À titre personnel, j'ai pris conscience que nous sommes faits des mêmes atomes que ce que nous mangeons. Ce que nous ingurgitons fait que nous sommes ou non en bonne santé. La biodiversité aussi y participe. Il est là notre impact, nous, Maison Dandoy, qui

Les 11 principes de l'entreprise régénérative

- Principe 1 – Créer une valeur étendue positive nette pour ses parties prenantes, les écosystèmes et la société
- Principe 2 – Adopter une vision systémique
- Principe 3 – Être capable de se limiter
- Principe 4 – Renforcer les services écosystémiques de soutien et de régulation
- Principe 5 – Partager la valeur monétaire avec ses parties prenantes et pour l'intérêt général
- Principe 6 – Chercher un équilibre entre performance et robustesse
- Principe 7 – Créer des relations vivifiantes
- Principe 8 – Créer des relations réciproques et co-évolutives basées sur la coopération
- Principe 9 – Utiliser des molécules bio-assimilables
- Principe 10 – Être circulaire par design
- Principe 11 – Être ancrée dans le local, ce qui favorise la sobriété et la multifonctionnalité

différentes initiatives, en s'inscrivant dans son écosystème, afin de rechercher cet impact positif net. Les onze principes de l'entreprise régénérative (*lire ci-contre*) viennent nous aider à tenir le cap. L'avantage pour une entreprise familiale est de s'inscrire dans le temps long. Nous ne sommes qu'au début du trajet et nous apprenons tous les jours, dans l'idée de projeter la Maison Dandoy – qui fêtera bientôt ses 200 ans – sur les 200 prochaines années. »

Pour traduire concrètement cette vision de l'entreprise à visée régénérative, Aurélie Rosier, CSR Project Lead, explique avoir travaillé sur trois axes : la gouvernance, la stratégie et la prise d'initiatives de terrain. Avec, pour fil rouge, l'importance de s'entourer d'experts. En matière de gouvernance, Dandoy travaille avec le mouvement Corporate ReGeneration. « Nous avons mis en place un comité de régénération, visant à prendre en compte toutes les parties prenantes, qui se situe à côté du conseil d'administration. Il s'assure d'inspirer, de challenger et d'accompagner la stratégie avec des préoccupations qui ne sont pas celles de la rentabilité, mais plutôt celles des intérêts de toutes les parties prenantes. Y siègent cinq gardiens représentant la Nature, les générations futures, la justice et l'équité sociale, la régénération et la prospérité. »

Par ailleurs, l'équipe « de bureau » a été renforcée d'expertises pouvant accompagner la croissance, mais aussi cette évolution vers une visée régénérative. « Il importe que celle-ci soit intégrée aux différents pôles, indique-t-elle. Car on n'arrive à rien sans embarquer les équipes, et donc sans traduire les ambitions au niveau de chacun. Ce ne sont pas les co-CEO qui vont tout faire. Chaque collaborateur dans son métier doit insuffler la dynamique. Notre optique n'était pas de développer une stratégie RSE, mais bien une stratégie 'Maison Dandoy' qui intègre cette visée régénérative. Un



←
Aurélie Rosier
Maison Dandoy

« Notre optique n'était pas de développer une stratégie RSE, mais bien une stratégie 'Maison Dandoy' qui intègre cette visée régénérative. »

« Aujourd'hui, la Maison Dandoy est une entreprise totalement différente »

certain nombre d'objectifs ont été déterminés, dont certains sont explicitement RH : avoir des jobs avec du sens, encourager l'artisanat, devenir des leaders de la régénération et rayonner pour amener ces sujets à la table de discussion, prendre soin des gens en interne et en externe, prendre soin de l'environnement, et avoir une qualité durable et sans aucun compromis, développer notre résilience... »

LES TROIS E

Pour chacun des piliers 'People, Planet, Biscuit', la Maison Dandoy a défini des priorités. « Au niveau *Planet*, nous avons établi un cahier de charges quant aux matières premières que nous voulons utiliser, illustre-t-elle. Avoir réalisé un bilan carbone nous a beaucoup aidés. Avec nos différents partenaires, nous avons ainsi pu nous inscrire dans un processus d'amélioration continue où

toute l'organisation est impliquée. » La démarche vient d'être récompensée d'une certification B-Corp, « un processus exigeant que nous avons démarré il y a deux ans, note Alexandre Helson. Le fait d'avoir une *owner* du projet en la personne d'Aurélie a servi de catalyseur. Sans quoi, on peut rester bloquer car un tel changement est assez lourd à mener. » La Maison Dandoy emploie une centaine d'équivalents temps plein, renforcés à certains moments de saisonniers. « L'atelier se compose d'une trentaine d'artisans de production, précise Gabriela Barthez. Dans nos boutiques, nous avons une soixantaine d'ambassadeurs et ambassadrices de vente. Une quinzaine de personnes travaillent dans les bureaux en support des opérations. Certains de nos collaborateurs ont une grande ancienneté et ont travaillé avec le père d'Alexandre et d'Antoine, voire avec leur grand-père. Aujourd'hui, la Maison Dandoy est une entreprise totalement différente avec une croissance qui, sans être bien sûr celle d'un grand groupe, est perçue par eux comme importante. »

Ce qui, pour la fonction RH tout récemment créée, amène énormément de défis. « Quand je suis arrivée, j'ai demandé à tout le monde ce qu'était la culture Dandoy, raconte-t-elle. J'ai reçu autant de réponses différentes que de personnes s'exprimant. La culture n'avait jamais été formalisée, pas plus que les valeurs. »



←

Gabriela Barthez
Maison Dandoy

« La sensibilisation et la formation sont clés, sans quoi le risque est de nous retrouver avec nos co-CEO dans une locomotive à grande vitesse et des wagons qui ne sont pas bien accrochés. »

→ C'est ainsi qu'il a été fait appel à Nicolas Meeüs, un ancien international de rugby, pour mener un grand travail de questionnement avec une quinzaine de leaders. « Nous sommes arrivés à trois valeurs : l'excellence, l'esprit d'équipe et l'engagement. Heureusement, quand nous les avons évoquées avec les équipes, tout le monde s'y est retrouvé. Tout le monde parlait des trois E, mais très vite, nous nous sommes retrouvés dans une impasse quand il s'est agi de les traduire en comportements au quotidien. Pour les concrétiser, nous sommes partis de l'idée d'écrire un code d'honneur. C'est quoi le rêve ? C'est quoi la norme ? C'est quoi le carton jaune – un comportement qui n'est pas grave, mais qui peut fatiguer quand il se répète ? Et c'est quoi le carton rouge – le comportement qui tue ? Nous avons demandé aux collaborateurs d'identifier des exemples dans chacune de ces catégories, ce qui a permis que les valeurs soient intégrées dans le vécu des équipes. »

PRENDRE LE TEMPS

Tout un travail a été mené sur les descriptions de fonction, pour y inscrire l'impact attendu au niveau des objectifs ESG, et pouvoir ensuite les expliquer, notamment en recrutement. « Pour les équipes de bureau, nous recevons beaucoup de candidatures de personnes qui ont entendu parler du projet et qui veulent en faire partie, observe Gabriela Barthez. Avec le

« C'est le chemin qui est le plus important »

risque, à terme, de finir par tous nous ressembler. Il importe à ce niveau de veiller à une plus grande diversité. À l'inverse, dans l'atelier ou à la vente, il est plus compliqué d'avoir des candidats. Pour les compétences techniques, nous pouvons former. Pour les soft skills, c'est plus difficile. Si on ajoute la dimension d'éveil planétaire, nous n'avons plus beaucoup de monde. La sensibilisation et la formation sont donc essentielles, mais y compris pour des personnes qui sont dans la société depuis longtemps. Certaines ne sont pas d'emblée convaincues par notre vision du monde, et il faut expliquer le pourquoi, donner du sens et les embarquer. » Immanquablement, ce chemin prend du temps. « En près de 200 ans d'existence, la Maison Dandoy n'avait jamais arrêté la production ou sorti les équipes de vente pour les former. Nous l'avons fait. Ce qui a représenté un déclic. Nous faisons de plus en plus appel à nos experts internes pour former les collaborateurs. Par exemple sur la politique d'achat des

matières premières ou sur la démarche B-Corp. Toujours avec la préoccupation d'être à la fois ludique et pédagogique. Un escape game a ainsi été organisé sur les enjeux ESG. Nous saisissons aussi toutes les occasions de parler de ceux-ci : dans la moindre réunion, lors de chaque moment où nous sommes rassemblés. C'est indispensable sans quoi le risque est de nous retrouver avec nos co-CEO dans une locomotive à grande vitesse et des wagons qui ne sont pas bien accrochés. » Tous les trois reconnaissent qu'ils peuvent apparaître comme des idéalistes. « C'est vrai, mais nous sommes surtout ambitieux par rapport au fait d'être une entreprise engagée et citoyenne. Nous aimerions aller plus vite, mais il faut également s'inscrire dans la temporalité de nos équipes. Selon notre expression, nous y allons biscuit par biscuit... » Alexandre Helson le souligne : « C'est le chemin qui est le plus important. Regardons tout ce que nous avons réalisé et prenons aussi le temps de nous réjouir. » Il conclut par un appel : « Ce changement passe aussi par vous, DRH, dans vos organisations. Essayez de challenger votre CEO, de challenger vos organes de gouvernance. Allez leur demander de se positionner sur le pourquoi, le why. Vous serez sans doute étonnés par leur réponse. Car, bien souvent, ils ne se sont pas posés la question... Peut-être initierez-vous quelque chose... » ●



**AXA, votre
partenaire
Santé**

INTÉGREZ UNE COMMUNAUTÉ D'INTÉRÊT SUR LES USAGES À IMPACT DE L'IA GÉNÉRATIVE



Soyez l'une des 4 à 6 entreprises pilotes

pour développer, en open innovation, vos réflexions et vos mises en action de l'IA générative au sein de votre organisation.



Intégrez une communauté de travail animée par nos chercheurs

et appuyez-vous sur une base scientifique solide qui garantit la fiabilité et la pérennité de vos initiatives.



Venez incuber vos idées et partager vos réflexions

au sein d'une communauté d'entreprises dédiée à l'exploration des impacts réels de l'IA générative, afin de pérenniser des stratégies d'intégration éclairées et durables.

Coût par
entreprise

40 K €

Durée

6 mois

Pour en savoir plus et
échanger sur vos enjeux, contactez :

marjorie.bied@conseil-et-recherche.com

+33 6 28 04 37 07

conseil & recherche

LES ATELIERS

Durant le **Sustainability Lab 2**, 32 DRH ont été invités à travailler en ateliers sur huit thématiques clés, chacune animée par un des huit partenaires. Chaque DRH a ainsi pu travailler sur deux des huit 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 leurs travaux.



Anouk Van de Velde

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



Noël Lambert

Avocat-associé
Sotra
noel.lambert@sotra.be
www.sotra.be



Anne-Sophie Noël

General Manager
Elpix
Anne-Sophie.Noel@partena.be
www.elpix.be



Marie Depoorter

Sustainability Lead
ngage
m.depoorter@ngageconsulting.com
www.ngageconsulting.com



Pierre Lucas

Directeur
baõ Academy
pierre.lucas@baoacademy.be
www.baoacademy.be



Paul-Etienne Siegrist

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



Julia Mermier

Chercheuse
green & blue
julia.mermier@conseil-et-recherche.com
www.green-and-blue.fr



Marie Hallet

Business Development
AXA
marie.hallet@axa.be
www.axa.be

It's the governance, stupid !



La transformation durable est devenue un impératif stratégique pour les entreprises, mais elle pose des défis complexes en matière de gouvernance. Comment en effet aligner les intérêts économiques avec les objectifs de durabilité, équilibrer performance financière et impact sociétal ? En la matière, les DRH devraient se positionner en acteurs stratégiques à même de guider l'entreprise dans sa transition vers une gouvernance plus responsable et durable. Mais où en est-on dans la réalité ?

Quel est le « gap » éventuel ? Et quelles sont des pistes de solutions et de nouvelles compétences – de gouvernance et RH – à mettre en place ?

C'est ce qu'a exploré l'atelier proposé par Lincoln, co-animé par Anouk Van de Velde et Ann Maris, respectivement General Manager et Executive Transformation Management Talent Agent chez Lincoln. Pour ce faire, elles se sont fondées sur la littérature académique et sur une étude menée auprès de membres de comité de direction et d'experts dans la transformation organisationnelle. En point de départ, toutes deux ont attiré l'attention sur les différences notables pouvant exister d'une organisation à une autre dans les acteurs impliqués dans la gouvernance : PDG/CEO, conseil d'administration, assemblée générale, fondateurs – actifs ou retirés –, investisseurs, actionnaires familiaux, comité de surveillance, comité de rémunération, comité d'audit, comité de nomination... « Les organes de décision sont très variables ! », notent-elles.

ORIENTATION LONG TERME

Ce qui peut influencer les motivations pour mener une transformation durable, elles aussi très variées. Elles vont de la contrainte – réglementations et obligations ESG, attentes des clients, gestion des risques, etc. – aux opportunités – nouveaux marchés, diversification, levier de pérennité pour l'entreprise, alignement avec les parties prenantes, innovation, etc. – en passant par des formes d'engagement – la mission, le sens, l'idéalisme, etc. Un des axes exploré lors de l'atelier a été de faire le tri entre de « bonnes » et de « mauvaises » motivations – à commencer par l'opportunisme, le greenwashing et le

fait de donner une fausse image d'engagement, la recherche de conformité minimale ou la réduction de coûts.

Les DRH ont ensuite été questionnés sur les obstacles qu'ils rencontrent ou identifient dans leur processus de transformation durable. En sont ressortis l'absence de vision à long terme, l'inertie organisationnelle, le manque de données, la difficulté de mesurer l'impact de la durabilité ou encore un déficit en talent et en compétences (ou un déficit d'utilisation du talent en interne), la complexité organisationnelle, entre autres. « La conclusion qu'on peut en tirer est qu'il faut un leadership fort, un changement de mentalité afin de s'orienter vers le moyen et long termes, des investissements et de l'agilité pour s'adapter aux règles et aux enjeux en constante évolution, observe Anouk Van de Velde. Les entreprises qui sont à la pointe de cette transformation en voient généralement les avantages à long terme, tout en se montrant prêtes à surmonter les obstacles financiers, culturels et technologiques en cours de route. »

Question : comment, à son niveau, le DRH peut-il contribuer à revoir ou à accompagner la gouvernance ? Surprise : les leviers apparaissent assez nombreux et pour le moins variés. Par exemple : sonder les leçons apprises de précédentes transformations et de l'exécution de la stratégie, observer et challenger la diversité des organes de gouvernance pour des décisions plus équilibrées et innovantes, aligner les incentives à la stratégie et aux priorités à long terme, engager une culture de transparence, intégrer les objectifs de durabilité dans la stratégie de compensation & benefits, travailler sur les parties prenantes – notamment au niveau de la concertation sociale –, développer un recrutement aligné sur les valeurs, accélérer les apprentissages sur les transformations durables, etc.

UN RÔLE ACTIF

Pour se positionner en catalyseurs du processus de transformation durable de l'entreprise, les DRH gagnent à se poser différentes questions. Quelle est la mission ou l'objectif de l'organisation – associer des jeunes à la réflexion constitue un atout ? Quels sont l'engagement et le soutien attendu du top management – il faut une vraie incarnation à ce niveau ? Quelles sont les pressions des différentes parties prenantes – investisseurs, clients, fournisseurs, collaborateurs, etc. ? Quelles sont les dimensions technologiques à prendre en compte ? Sur quels partenariats et collaborations peut-on compter pour accélérer la transition ? Quels sont

les modèles financiers de nature à aider ? Sur quelles normes et certifications internationales se reposer pour structurer la démarche ? Quels sont les avantages concurrentiels et les opportunités de marché qui peuvent être mises en avant ? Quel story telling développer ? « Car ce n'est pas tant le quoi que le comment qui primera dans la bonne exécution de la transformation. »

Mais, de son côté, une saine gouvernance doit aussi amener des questions auprès du DRH et de ses équipes. Comment la stratégie RH s'aligne-t-elle à la vision de la durabilité de l'organisation ? Quelles initiatives RH sont mises en place pour soutenir les objectifs ESG ? Comment les RH contribuent-ils à créer une culture d'entreprise qui valorise la durabilité ? Quelles sont les actions prises pour mesurer et améliorer l'engagement des collaborateurs envers les objectifs de durabilité ? Avons-nous les compétences internes nécessaires pour mener à bien la transition ? Si pas, comment combler les écarts ? Comment assurons-nous que les collaborateurs à tous les niveaux soient formés à la durabilité ? Les systèmes de gestion de la performance intègrent-ils des indicateurs liés à la durabilité ? Comment les incitations financières et non-financières sont-elles alignées aux objectifs de durabilité ? Qu'est-ce qui est mis en termes de gestion du changement et de communication pour assurer la compréhension et l'adhésion à ce niveau ? Etc. « Ces questions et d'autres vont permettre aux organes de gouvernance de s'assurer que les RH sont non seulement en phase avec la stratégie globale de l'entreprise, mais aussi qu'ils jouent un rôle actif dans la réalisation des objectifs de durabilité », concluent Anouk Van de Velde et Ann Maris. ●

Recommandation n°1

Toute transformation ESG **commence par le why** (pourquoi). Celui-ci doit être challengé en amont, ce qui implique une **implication des organes de gouvernance** et une maîtrise de leur part du sujet.

Recommandation n°2

Dans une transformation, 10 % dépend de la vision et de la stratégie, 90 % de l'**exécution** – et, donc, de l'humain. D'où l'importance, pour les RH, de **challenger d'abord le G et le S de l'ESG** (gouvernance et social) **avant le E** (environnement) pour œuvrer là où ils peuvent avoir de l'impact.

Le Pacte vert européen impose la neutralité carbone d'ici 2050, avec une réduction de 55 % des émissions dès 2030. Il en découle une série de textes légaux. L'atelier animé par l'équipe du cabinet d'avocats Sotra s'est centré sur les nouvelles obligations de reporting et sur le « devoir de vigilance » qui va impliquer de prévenir, d'identifier et de traiter les incidences négatives sur les droits humains et l'environnement.

Recommandation n°3

Au sein du conseil d'administration comme du comité de direction, chacun devra **acquérir un niveau, élevé, de compétences en matière de durabilité**. L'entreprise ne peut plus se contenter d'une petite équipe travaillant seule sur le sujet, dans son coin. La durabilité devient une **responsabilité individuelle et collective**. Ce qui implique que chacun y travaille, pour l'entreprise dans sa globalité et dans son périmètre de responsabilités.

La fin des bonnes intentions

Avec quelques mois de retard, la Belgique a finalement transposé dans son droit national la CSRD, la Corporate Sustainability Reporting Directive, qui imposera dès cette année aux grandes entreprises de publier un rapport en matière de durabilité. « L'obligation qu'impose cette directive est comparable à un exercice classique de normalisation, illustre Noël Lambert, avocat-associé chez Sotra. Tout comme il existe des normes comptables, il existe désormais un cadre d'information uniforme portant sur toute une série d'indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ces informations sont destinées à deux types de publics : d'une part, les investisseurs actuels et potentiels ; d'autre part, la Société au sens large – clients, fournisseurs, travailleurs, etc. Un des grands objectifs est de lutter contre le greenwashing – se dire plus 'vert' qu'on ne l'est en réalité – et le socialwashing – se prétendre meilleur qu'on ne l'est en matière sociale. »

Les organisations tenues d'établir ce rapport sont, dans un premier temps, les entreprises cotées et non cotées qui remplissent au moins deux de ces critères sur trois : un bilan de 25 millions d'euros ou plus, un chiffre d'affaires net de 50 millions d'euros ou plus et/ou un effectif de 250 salariés ou plus. Par la suite, l'obligation va s'étendre à des entreprises

de plus petites tailles. « Quoi qu'il en soit, se dire qu'on n'est pas concerné parce qu'on n'entre pas (encore) dans les critères serait un raisonnement erroné, précise-t-il. Les entreprises concernées par la CSRD doivent s'intéresser à toute leur chaîne de valeur, et donc à ce qui se passe chez leurs sous-traitants. Elles ne pourront pas fermer les yeux sur d'éventuels problèmes de durabilité dans les plus petites entreprises. Ces dernières seront amenées à faire remonter des informations à leurs clients plus importants soumis à cette obligation de reporting. On peut parler d'effet ricochet. »

L'AFFAIRE DE TOUS

Le reporting en matière de durabilité doit être abordé sous deux angles : d'une part, les incidences positives et négatives des activités de l'entreprise sur son environnement et, d'autre part, les impacts positifs ou négatifs que les questions de durabilité peuvent avoir sur la performance de l'entreprise – sur l'évolution de ses activités et de ses résultats, sur sa pérennité, etc. « Sur le volet social, il y a par exemple de l'information à livrer sur la protection de la santé des travailleurs, sur la diversité et l'égalité des chances, sur le respect des droits fondamentaux, sur les conditions de travail », illustre Noël Lambert. Selon lui, le rôle du DRH sera moins marqué sur les aspects environnementaux et relatifs à la gouvernance. « Ou, alors, à



Recommandation n°4

La **formation en matière de durabilité** devient un incontournable, pour tous et, en particulier, pour les fonctions qui peuvent paraître plus éloignées du sujet – comme les fonctions support, par exemple. L'obligation de réduction des émissions de CO₂ va devoir **transcender toutes les politiques, tous les départements, toutes les actions** de l'entreprise.

la marge. L'entreprise se devra, par exemple, d'avoir une politique de lutte contre la corruption. Cette politique ne sera très probablement pas rédigée par les RH, mais ils auront une responsabilité dans sa diffusion, dans la sensibilisation et dans la formation anticorruption. En matière environnementale, les RH pourront par exemple agir sur les politiques de mobilité et de déplacements professionnels – ce qui aura plus d'importance dans une société de services, par exemple, que chez un cimentier où l'enjeu de réduction des émissions de CO₂ se trouve plutôt dans la production. »

Point clé : le reporting doit s'étendre sur le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité. « On ne pourra plus dire que la durabilité relève d'un département qui travaille dans son coin, même si celui-ci est rattaché au CEO. Il faudra au contraire décrire l'expertise et les compétences au sein de ces organes en matière de durabilité. L'administrateur de demain, comme le membre du comité exécutif de demain, devra développer des compétences en matière de durabilité qu'il faudra exposer. Le DRH est lui-même personnellement concerné, mais peut également avoir un rôle spécifique dans le développement de ces compétences. »

Cette directive relative à la publication des informations en matière de durabilité impose une « prise de photographie », mais la seconde directive abordée lors de l'atelier – la Corporate Sustainability Due Diligence Directive, ou CS3D – imposera, quant à elle, de changer les choses. On parle d'un devoir de vigilance. Qu'impose cette directive dont la transposition dans le droit belge devra être réalisée au plus tard le 26 juillet 2026 ? « Si l'entreprise se rend compte d'incidences négatives de ses activités, de ses filiales ou de ses partenaires sur les droits humains et sur l'environnement, elle devra adopter des mesures appropriées pour y remédier, explique Noël Lambert. Il s'agira donc d'adopter et de mettre en œuvre un plan de transition pour atténuer le changement climatique. »

EN MODE ACTION

À nouveau, ce sont essentiellement les grandes entreprises qui sont dans la ligne de mire – celles qui emploient plus de mille collaborateurs et qui réalisent un chiffre d'affaires de plus de 450 millions d'euros. « Mais avec le même effet ricochet qu'évoqué précédemment, puisqu'il faudra considérer l'entière chaîne de valeur de l'entreprise. Ce devoir de vigilance devra littéralement faire partie de toutes les politiques de l'entreprise. C'est assez clair pour la politique des achats par exemple. Mais les implications seront également très nombreuses pour les départements des ressources humaines : respect des droits humains tant au niveau interne qu'à celui des sous-traitants ; enjeux de diversité, inclusion et égalité des chances ; formation des travailleurs aux questions de durabilité, communication interne sur ces enjeux ; ou encore gestion des risques sociaux potentiels... »

Les façons dont le département des ressources humaines pourrait concrètement mettre en œuvre les obligations contenues dans la directive restent à construire. Mais, déjà, quelques priorités émergent, comme la mise en place d'une procédure de traitement des signalements. « La démarche est assez comparable à la procédure relative aux lanceurs d'alerte, conclut l'avocat. L'entreprise se devra également de communiquer sur la manière dont elle met en œuvre ce devoir de vigilance. À noter qu'il y aura une autorité de contrôle et, aussi, des sanctions à la clé. On le voit : le temps où la question de la durabilité pouvait se cantonner aux bonnes intentions est bien révolu. Place à l'action ! » ●

Vous avez dit abstrait ?

Les nouvelles régulations européennes relatives à la durabilité – comme la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ou la Pay Transparency – peuvent être perçues comme des contraintes. Et si elles étaient plutôt des opportunités ? C'est la voie proposée par Elpix, spin-off de Partena Professional spécialisée dans le conseil en durabilité, au travers de cinq situations très concrètes.

Voir les nouvelles obligations en matière d'ESG (Environnement, Social et Gouvernance) autrement et les transformer en atouts stratégiques pour son entreprise : ce fil rouge a été amené au travers de cinq situations que tout DRH pouvait rencontrer ou avoir rencontré. Des situations volontairement assez sensibles. « L'objectif était d'amener les participants à l'atelier à prendre conscience que ce qui peut être ressenti comme un cadre réglementaire imposé d'en haut et déconnecté des réalités du quotidien ne l'était en réalité pas du tout, explique Anne-Sophie Noël, General Manager chez Elpix. On peut alors sortir de l'idée rébarbative qu'il faut 'se mettre en conformité', et se placer plutôt dans la perspective de dire : si on met en place une bonne politique RH durable, on va pouvoir adresser ces types de problématiques. Une belle façon de démythifier ces directives européennes et de comprendre qu'on y gagne à prendre les devants. » Quelles sont ces cinq situations ? La première est celle d'une organisation se

trouvant en pleine transformation digitale. « Le service au client, basé auparavant sur des interactions humaines, évolue progressivement vers une délivrance au travers d'outils numériques et de solutions automatisées. L'enjeu ? Garantir l'employabilité des salariés actuels, notamment ceux ayant une grande expérience, dont les tâches vont être automatisées et, ainsi, éviter des licenciements massifs et autres conflits sociaux. » Deuxième situation : « L'entreprise se veut neutre du point de vue des convictions religieuses, mais le service de recrutement reçoit les meilleures candidatures de femmes portant le voile. Or, tant la direction que le conseil d'administration préfèrent éviter tout signe religieux ostentatoire, certainement pour les fonctions en contact avec la clientèle. Mais sans assumer explicitement cette volonté de laïcité apparente. « Comment, en tant que RH, se positionner et répondre au dilemme : recruter les meilleures candidates ou discriminer pour respecter cette neutralité ? » Troisième situation : une entreprise est

personne en situation de handicap. « Or, elle fournit une plus grande entreprise dont le DRH est amené à se positionner car la situation choque les collaborateurs

Recommandation n°5

Ne perdez pas de temps !

La publication de données relatives aux écarts salariaux devra déjà intervenir pour certaines entreprises en 2027 pour l'année 2026. Le sujet est si complexe – et peut impliquer des négociations avec les partenaires sociaux – qu'il y a tout intérêt à **y travailler dès maintenant**. On le sait : une politique salariale se travaille au long cours.



et certains commencent à poster des messages anonymes dénonçant l'inaction de l'entreprise. Une situation qui fait écho au fait que ces directives européennes incluent la responsabilité de l'entreprise dans sa chaîne de valeur. » Quatrième situation : l'entreprise réalise une campagne valorisant ses valeurs de diversité, d'inclusion et de transparence. Mais voilà : « Un ex-travailleur la dénonce sur LinkedIn en prétendant que ces valeurs ne sont en rien appliquées. Le post devient viral. Comment protéger la réputation de l'entreprise, tout en œuvrant à

rétablir la confiance en interne ? » Enfin, dernière situation : une femme top manager se dit discriminée au plan salarial par rapport à son homologue masculin qui occupe un poste similaire. Cette différence apparaît injustifiée, vu des responsabilités et une expérience comparables. Comment réagir ? »

DES ENJEUX COMPLEXES

« Ces situations ont toutes résonné auprès des participants qui ont été invités à en choisir deux », raconte Anne-Sophie Noël. Le choix s'est collégialement porté sur la deuxième et la cinquième. Ils ont ensuite travaillé en sous-groupes, dans une sorte de *World Café*, pour affiner un positionnement en intelligence collective. Le résultat ? « Dans le premier cas, la réflexion a abouti à une sorte de pirouette arguant, en substance, qu'il fallait 'sensibiliser les collègues du comité de direction à une communication responsable et transparente', dit-elle. Nous savons tous que c'est facile à dire en chambre, mais plus complexe à mettre en pratique dans la réalité. Or, les impacts sont réels sur le terrain. On imagine que les équipes de recrutement ne pouvant pas choisir le meilleur profil pour un poste vont finir par être critiquées par le business sur la qualité des embauches, ce qui affecte la réputation des recruteurs. »

La réflexion menée sur l'autre situation – la discrimination salariale – a, elle, été plus prolifique. « Elle a montré à quel point la *Pay Transparency* allait être un enjeu des plus complexes à adresser pour les RH, en particulier dès lors que leurs effectifs sont composés de collaborateurs

pour certains sous statut salarié, pour d'autres sous statut d'indépendant ; pour certains barémisés, pour d'autres hors barèmes, etc. Les discussions ont été particulièrement intéressantes au sens qu'elles ont contextualisé la problématique dans les réalités diverses des entreprises. On a pu voir que ce n'était pas tant la directive qui était complexe que les contradictions qu'elle met en évidence. »

Y TRAVAILLER PROACTIVEMENT

Outre les recommandations qui en découlent (*lire ci-contre*), Anne-Sophie Noël invite à envisager la question de la responsabilité dans sa chaîne de valeur au prisme d'un outil intéressant : la certification internationale EcoVadis. Sur base d'un questionnaire, une entreprise peut obtenir un score mesurant son impact environnemental, social et éthique en faveur d'une Société plus durable. « Elle peut le faire sur base volontaire, mais aussi être poussée, voire contrainte, par un ou plusieurs de ses clients. Ces derniers peuvent émettre une série d'exigences, comme par exemple la mise en place de certaines initiatives ou politiques, voire de réaliser une analyse de la double matérialité. »

L'intérêt de l'outil est qu'il permet d'y travailler proactivement. « Par exemple, identifier ce qui, dans la Société, impacte votre département RH et comment ce même département RH impacte, positivement ou négativement, la Société. Un tel arrêt sur image aide à mettre au clair votre stratégie RH et à mettre de l'ordre dans vos projets. Outre vous *benchmarker* avec les entreprises faisant déjà partie du système sur quatre piliers – dont deux touchent directement les RH : le social et les droits humains, l'éthique, l'environnement et les achats responsables –, vous trouverez peut-être ainsi déjà comment apporter certaines réponses aux cinq situations proposées lors de l'atelier. » ●

Recommandation n°6

Envisagez la transparence salariale dans ses **diverses dimensions**, y compris par exemple dans le recrutement – où on ne pourra plus demander aux candidats leur rémunération passée ou même actuelle. Indépendamment de l'existence ou non d'écart salariaux, les nouvelles obligations vont nécessairement impacter vos outils IT, les pratiques de vos recruteurs, votre employer branding, la communication vers les salariés, etc.

Recommandation n°7

Dans la dimension Gouvernance de l'ESG, vous gagnez à travailler, notamment, à la mise en place d'un **code de bons usages de l'intelligence artificielle** dans l'entreprise, idéalement en pratiquant une approche collaborative.

Les leviers à activer

Pour les DRH, le rôle qu'ils peuvent avoir dans la transformation de leur organisation vers la durabilité demeure souvent difficile à cerner. Pas simple d'identifier les leviers à activer dans leur champ de responsabilités. C'est ce qu'a exploré l'atelier animé par l'équipe de ngage, en abordant le thème sous forme « gamifiée » pour favoriser la co-construction sur base de l'expérience et des réalités propres aux participants.

Les DRH ont souvent le sentiment que les enjeux de durabilité sont loin d'eux et de leur domaine de responsabilités, observent Marie Depoorter et Maud Silvestrini, toutes deux managers chez ngage, une société de conseil spécialisée dans la transformation des entreprises et leur transition en matière de durabilité, de mobilité et d'énergie. « Ils sous-estiment par exemple le rôle central qu'ils pourraient jouer et l'impact qu'ils pourraient avoir. » C'était donc un des objets de l'atelier que de le révéler au travers d'un business game autour d'une entreprise fictive s'étant dotée d'un plan stratégique de transformation durable à une échéance de trois ans. « Toute l'idée était d'analyser comment, en tant que département RH, s'approprier ce plan, puis le traduire dans la stratégie RH et en plan d'actions. » Les participants à l'atelier ont été répartis en quatre groupes, chacun doté de sa propre feuille de route pour travailler sur

les trois axes identifiés par ngage comme centraux : la gestion de la culture et du changement, la gestion des talents et l'adaptation de la structure organisationnelle. Pour pimenter la réflexion, plusieurs contraintes ont été ajoutées, soit en première année, soit en deuxième année.

IMPLIQUÉ DÈS LE DÉPART

Des contraintes externes – comme la pression d'anciens collaborateurs licenciés venant critiquer la réputation de l'entreprise en matière d'équité et d'égalité des chances ou encore une hausse des prix de l'énergie – et internes – comme les résultats d'une enquête interne révélant que 60 % du personnel estimait ne pas avoir suffisamment de connaissances en durabilité pour pouvoir soutenir les projets et que 69 % considéraient que les objectifs individuels n'étaient pas alignés aux objectifs stratégiques de l'entreprise. « Une belle façon de voir comment reprioriser les actions. » La mise en commun des réflexions a permis de mettre en

évidence un certain nombre d'actions et de conseils sur les trois axes. « Tout d'abord, la nécessité d'œuvrer à un vrai alignement stratégique multi-départements en matière de transformation

Recommandation n°8

La **transformation durable** de l'entreprise gagne à être structurée au prisme de **trois dimensions** : la gouvernance et la dimension organisationnelle, la gestion du changement et les dimensions culturelles, et la gestion des talents. À ces trois niveaux, le DRH a un rôle clé à jouer et différents leviers à activer.



durable, relève Marie Depoorter. Celle-ci ne peut pas être uniquement une affaire du département ESG, ou du département RH, ou encore de l'équipe reporting au sein du département financier. Au contraire, les enjeux sont multidimensionnels et il faut donc un alignement au plus haut sur la stratégie et la façon dont s'y inscrit la question de la durabilité. Et il est essentiel que le DRH soit impliqué à ce niveau dès le départ, car, avec ses équipes, il sera forcément, d'une façon ou d'une autre, un levier d'implémentation dans l'entreprise. »

Ensuite, il s'agira pour le DRH de déterminer comment la stratégie fixée au niveau de la direction peut être reliée aux différents processus RH dans l'entreprise. « On se situe ici dans la posture des RH comme agents de changement. » Ce qui permet ensuite d'entrer dans l'axe de la gestion des talents, afin de faciliter l'identification des compétences nécessaires en matière de durabilité et de favoriser les plans d'apprentissage et de développement. « Tout devrait partir d'une cartographie des capacités présentes et requises pour atteindre les objectifs de durabilité, puis de leur traduction en compétences, aussi bien hard que soft. Un mapping permet alors d'identifier ce qu'on a, ce qu'on n'a pas, ce qu'on peut développer et ce qu'on devra acquérir à l'extérieur. Le département RH peut ainsi construire une véritable stratégie de Learning & Development et de recrutement par rapport aux compétences liées à la durabilité. »

Autre enjeu : assurer que les objectifs de transformation durable soient bien traduits dans les descriptions de fonctions, la fixation des objectifs et les systèmes d'évaluation... « Ce qui permettra d'investir de manière très concrète le *What's in it for me*, commente Maud Silvestrini. Qu'est-ce que cette transformation durable veut dire à l'échelle de l'opérateur de terrain ? À celle du responsable des achats ? Pour le commercial qui visite les clients ? Etc. L'enjeu est aussi de pouvoir le traduire dans les comportements quotidiens, en veillant et en garantissant que les gens disposent des bons outils pour le faire. »

CLARIFIEZ !

Troisième champ d'action : la structure organisationnelle. « Un défaut de cohérence peut générer énormément de confusion et nuire au projet, indique Marie Depoorter. Attention si ce qui est inscrit dans le rapport de durabilité ou sur les affiches placardées sur les murs ne correspond pas à ce qui se passe au quotidien ! Ce qui est une problématique de gouvernance. Quels sont les fonctions, les rôles et les responsabilités nécessaires pour porter cette stratégie ? L'ESG est-elle bien à la table du comité de direction pour porter la transformation, que ce soit par une fonction spécifique ou par une responsabilité portée par un des membres de l'équipe ? » La question a d'ailleurs été débattue : faut-il développer une structure ESG spécifique ou faut-il que l'enjeu soit porté par une fonction de la structure

Recommandation n°9

La transformation durable est un chantier au long cours. **Procéder par étapes** est une nécessité et il importe de célébrer les étapes qu'on franchit, les parties d'objectifs qu'on rencontre. Pensez à l'intégrer au plan de communication, afin de maintenir le sentiment d'urgence et de ne pas vous essouffler en cours de route.

existante ? « Il n'y a pas de réponse unique, mais il importe que la responsabilité soit incarnée. S'il n'y a encore rien dans l'entreprise, nous conseillons de créer une structure définie. L'ambition, à terme, serait d'atteindre un niveau de maturité suffisant pour ne pas avoir besoin de spécialistes centralisés dédiés à la durabilité, mais que tout le monde le devienne à l'échelle de sa fonction. Autrement dit : que chaque département, que chacun au sein de celui-ci, ait ses objectifs de durabilité dans sa zone de responsabilité. Mais ce ne peut être que progressif. » Maud Silvestrini souligne l'enjeu de clarification des responsabilités : « En particulier en matière de reporting, indique-t-elle. Il faut définir qui rapporte quels chiffres, qui sont les responsables des données, comment on fait pour les connecter à chaque département... afin de toujours avoir les bonnes informations au bon endroit au bon moment. » Autre constat ressortant des échanges : « L'entreprise gagne à s'appuyer sur les forces internes sensibles à la durabilité, en les mobilisant comme ambassadrices pour, de manière virale, installer la thématique dans l'entreprise. Il peut y avoir énormément de choses à réaliser, comme par exemple en matière de mobilité douce – avec un enjeu d'exemplarité du top management. Les facilities, quand elles sont dans la responsabilité du DRH, en sont un autre exemple. Il y a là de gros enjeux en matière d'efficacité énergétique. Ce peut alors être l'occasion de repenser les espaces de travail en fonction des besoins des collaborateurs. En optimisant ces besoins-là, on peut aussi optimiser les besoins en énergie. » ●

Se poser les bonnes questions

Les enjeux économiques, sociaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés sont interconnectés. Comment être à la hauteur de ces défis et ne pas agir positivement à un endroit en causant du tort à un autre ? Les constellations systémiques offrent un outil intéressant pour révéler les interdépendances complexes, démêler les dynamiques cachées ou pointer les paradoxes à adresser. Ce qui permet de travailler à des solutions (plus) éclairées et alignées aux enjeux réels.

Vous avez probablement entendu parler des constellations systémiques comme méthode utilisée à des fins d'accompagnement sur le plan familial et personnel. Peut-être en avez-vous vécu vous-mêmes. Mais saviez-vous qu'elles peuvent également être utilisées dans le contexte de l'entreprise, et spécifiquement en RH, afin de mieux comprendre le système humain ou organisationnel à l'œuvre ? C'est ce qu'a proposé de découvrir l'atelier orchestré par l'équipe de bão Academy, piloté par Pierre Lucas. « La méthode des constellations systémiques s'inspire des coutumes et rituels du peuple Zoulou qui permettaient d'entrer en contact avec leurs ancêtres,

confie-t-il. Elle a été formalisée par Bert Hellinger, prêtre missionnaire allemand formé à la psychanalyse, pour être utilisée en thérapie familiale. Si vous ne l'avez jamais pratiquée, peut-être en avez-vous entendu parler via la série *Le chemin de l'olivier* qui illustre de façon romancée comment l'outil permet d'explorer les dynamiques familiales. »

Après s'être formés très longuement à la méthode, plusieurs membres de l'équipe bão la pratiquent également en entreprise sur base de protocoles précis et sécurisés. « Il s'agit d'un outil qui permet de voir ce qui n'est pas visible, particulièrement pour l'observation d'un système complexe. Le corps humain en est un. L'entreprise est un autre, avec plein d'éléments

Recommandation n°10

Les **constellations systémiques** sont un instrument permettant de révéler des interdépendances complexes – ce qui est intrinsèque aux enjeux de durabilité qui ne peuvent être abordés sérieusement que de manière systémique – et guider vers des **actions plus durables et éthiques**.





intérieurs et extérieurs qui interagissent, mais sans que l'on sache toujours très bien sur base de quelles lois. »

EXERCICE BLUFFANT

Prenons l'exemple d'un conflit dans une équipe. S'il dégénère, il peut provoquer un effet de contagion dépassant certaines frontières et de nature à affecter plus largement l'entreprise. « Il n'est pas évident de lire ce qui se passe, qui tient avec qui, quelle est la cause première, ce qu'il faudrait faire pour éviter que le conflit ne s'envenime ou ne s'étende. Recourir aux constellations va permettre de cerner les liens entre les personnes qui n'auraient jamais été détectés à l'aide d'entretiens classiques ou avec un coaching. L'outil vous amène à chausser d'autres lunettes pour appréhender la problématique et envisager de la traiter par un autre bout. »

Comme la toute grande majorité des participants à l'atelier n'avaient jamais expérimenté les constellations systémiques auparavant, l'équipe de b3o Academy leur a proposé trois applications expérientielles. « La première a porté sur une question familiale apportée par un des participants, raconte Pierre Lucas. Partir de cet exemple facilite l'appropriation de la méthode dès lors que nous avons tous une famille – même si toutes sont différentes. »

Une deuxième expérimentation a ensuite été appliquée au monde de l'entreprise, avec une des participants acceptant de mettre en carte une situation conflictuelle en interne. « Dans le processus, nous veillons à donner le moins de pouvoir possible à l'animateur, explique-t-il. C'est pourquoi les rôles de la situation que reçoivent les gens sont donnés à l'aveugle. »

Même l'animateur ignore qui représente quel rôle, ce qui enlève tout pouvoir d'interprétation et de projection. C'est là que l'exercice devient bluffant. Un participant va 'représenter' la personne, un autre son chef, d'autres ses collègues, etc. Le participant ne connaît pas la personne, et encore moins ses collègues, ni les interactions entre eux. Il ne sait pas ce qu'il se joue, car on ne raconte pas l'histoire. Tout se passe alors comme si le corps humain se connectait à un champ d'informations qui lui permet d'interagir avec les autres éléments, exactement de la façon dont ça se passe dans l'entreprise. »

Même l'animateur ignore qui représente quel rôle, ce qui enlève tout pouvoir d'interprétation et de projection. C'est là que l'exercice devient bluffant. Un participant va 'représenter' la personne, un autre son chef, d'autres ses collègues, etc. Le participant ne connaît pas la personne, et encore moins ses collègues, ni les interactions entre eux. Il ne sait pas ce qu'il se joue, car on ne raconte pas l'histoire. Tout se passe alors comme si le corps humain se connectait à un champ d'informations qui lui permet d'interagir avec les autres éléments, exactement de la façon dont ça se passe dans l'entreprise. »

GARDER L'HUMILITÉ

La troisième expérimentation a véritablement porté sur les enjeux de durabilité. « Nous avons voulu explorer quel était le positionnement de chacun des membres d'un comité de direction par rapport à l'ESG, détaille Pierre Lucas. Une des DRH a ainsi 'convoqué' les membres de son comité de direction, joués par d'autres participants, et a choisi quelqu'un pour représenter son propre rôle. Elle restait donc observatrice. L'exercice s'est révélé intéressant car on voyait très clairement apparaître les interactions entre les personnes, les lignes de tension, les points de blocage, les freins, les endroits où il faudrait mettre de l'huile dans les rouages, etc. Quelqu'un peut ainsi dire être pour davantage d'engagement en matière de durabilité – comment pourrait-on être contre ? –, mais avec une parole qui ne serait pas complètement authentique. Eh bien, là, ça se verra tout de suite. » Ces trois constellations en mode expérimental ont été relativement courtes, de l'ordre de 35 minutes. « Lorsque nous les menons en entreprise, il faut compter une

heure à une heure et demie et nous en réalisons plusieurs pour explorer les différentes composantes de la problématique. Mais rien que cette petite démo a montré la pertinence de l'outil pour explorer le rôle du DRH en matière de durabilité dans le cadre du système qu'est son entreprise. On peut par exemple creuser les éléments qui vont favoriser une politique ESG efficace et authentique et ceux qui peuvent constituer un frein – des membres de la direction, des actionnaires, des administrateurs, mais aussi la politique de produit, un processus RH... » Autre piste : mettre en carte cinq à dix mesures envisagées pour obtenir la certification B Corp ou, plus largement, pour avoir un impact positif en matière de durabilité. « On peut tester l'impact qu'un recrutement va avoir sur la politique ESG. On peut mesurer l'impact qu'un investissement va avoir sur la politique ESG. On peut identifier les effets rebonds, par définition inconnus, que telle ou telle décision va avoir. Ce qui permettra au CEO, au DRH ou à la personne en charge de la durabilité de mettre une paire de lunettes ultra-puissante. À souligner toutefois qu'une constellation ne donne pas de réponse aux questions. Il faut garder beaucoup d'humilité par rapport à ce processus. Il a pour vertu d'aider à se poser de bonnes questions. Des questions que, très probablement, on ne se serait pas posées. Et mieux vaut le faire avant que quand il est trop tard. L'idée est de tester les effets invisibles des décisions avant de les officialiser. » ●

Recommandation n°11

Les DRH et les responsables Durabilité gagnent à **se former aux techniques d'écoute**, verbale et non verbale – comme les bases des constellations systémiques –, pour apprendre à **porter les lunettes de la systémique** et renforcer les compétences internes en la matière. Ce qui leur permettrait d'identifier les cas de figure où il serait judicieux de recourir à un tel processus en vue d'une amélioration continue des dynamiques organisationnelles.

Responsable et équitable

Les critères ESG constituent une attente de plus en plus prégnante de la part des investisseurs, des clients, des fournisseurs et, surtout, des collaborateurs actuels et futurs de l'entreprise. Votre politique en la matière doit se traduire dans tous les domaines de l'entreprise, y compris la Talent Acquisition. Mais comment construire une approche du recrutement responsable, équitable et durable ?



Chaque année, le Baromètre RH publié par la Vlerick Business School et Hudson livre une synthèse des priorités et du sentiment de maîtrise par les DRH en matière de pratiques RH au sein des grandes entreprises belges. « Parmi les pratiques étudiées, le recrutement et la sélection se placent généralement au plus haut de part et d'autre, note Christine Arnold, Senior Manager Recruitment & Selection chez Hudson pour la Wallonie. Autrement dit : ce sont à la fois des priorités pour les DRH qui estiment en avoir une bonne maîtrise. Pour autant, il s'agit d'un domaine qui connaît des évolutions, en particulier au regard des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance). L'enjeu est aujourd'hui d'attirer des talents et de les intégrer dans une culture d'entreprise alignée sur des

Recommandation n°12

Fixez des objectifs en matière d'ESG – y compris dans l'acquisition des talents – et récompensez l'atteinte de ceux-ci par des incitations financières ou non. C'est la meilleure façon de traduire le caractère stratégique qu'on accorde au sujet. Veillez toutefois à l'équité.

valeurs durables, éthiques et inclusives. » Dans cet esprit, l'atelier a visé à identifier avec les DRH comment ils intégraient ces critères dans leurs approches d'acquisition des talents, puis d'explorer comment aller plus loin en la matière. « Nous sommes véritablement partis du vécu du terrain, commente Paul-Etienne Siegrist, Senior Manager chez Hudson, spécialisé en Talent Management et en Reward. Au travers de discussions en binômes, puis d'un partage d'initiatives internes à leurs organisations, nous avons par exemple pu constater que les accents étaient mis à l'heure actuelle essentiellement sur les axes Social et Gouvernance de l'ESG, et moins sur celui de l'Environnement. »

S POUR SOCIAL

Pour le S de l'ESG, la diversité et l'inclusion apparaissent comme devant être une figure de proue. « C'est-à-dire avoir cette volonté consciente d'attirer une diversité de candidats – et donc chercher à toucher des candidats d'horizons différents et mettre en place des actions proactives vers les groupes sous-représentés, par exemple via des associations –, mais aussi veiller à avoir des offres d'emploi et des processus de recrutement véritablement inclusifs, souligne Christine Arnold. Ce qui implique de mettre en place des processus standardisés et de sensibiliser aux biais inconscients. Plus largement, il importe de se fixer des objectifs – que ce soit en matière de diversité d'expériences, de compétences, d'âges, d'origines, de

genre, de handicap, etc. –, ainsi que de dépasser l'approche traditionnelle du recrutement, pour le centrer davantage sur les compétences et aptitudes acquises dans divers domaines – parfois satellites à ceux attendus initialement –, mais pertinents. »

Le S de l'ESG va toutefois encore s'incarner dans d'autres aspects de l'acquisition de talents. « Par exemple, l'information sur des conditions de travail qui soient à la fois équitables et décentes : les salaires, les avantages, les droits sociaux, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle..., indique Paul-Etienne Siegrist. Une attention sincère portée sur le bien-être des travailleurs entre également dans cette catégorie, et ce, dans ses diverses dimensions : physique, mental et financier. Le mentoring et le tutorat sont par ailleurs des outils clés pour faciliter l'inclusion, tout comme il est intéressant de développer un module Diversité, Équité et Inclusion dans le cadre de l'onboarding afin de montrer à tout nouveau salarié comment cela se vit dans l'entreprise. »

G POUR GOUVERNANCE

« La transparence est ici le point d'attention majeur, reprend Christine Arnold. D'abord sur le processus et les critères de sélection, ainsi que sur l'offre salariale. Mais aussi sur les parties prenantes dans le processus de recrutement et sélection. Et, enfin, sur l'égalité des chances, la politique de non-discrimination ainsi que la mobilité interne. » Autre point clé : le fait de donner du feedback argumenté aux candidats, qu'ils soient ou non retenus. « De manière générale, mais a fortiori s'il est demandé. Et si vous devez donner des retours automatisés, par exemple en raison d'un grand nombre de candidats, il convient de s'en excuser. Aussi, des mécanismes de recours peuvent être prévus et communiqués. »

En matière de saine gouvernance, on pointera aussi le fait de documenter les choix et les décisions. « S'entourer de partenaires sensibles aux critères ESG apparaît comme un atout certain, complète Paul-Etienne Siegrist. Les processus de recrutement et sélection gagnent à être régulièrement évalués, voire audités, avec un reporting sur l'état des lieux, puis sur les progrès enregistrés. On peut aussi mettre en place une dynamique d'évaluation des risques, ce qui se fait encore très peu aujourd'hui dans l'acquisition des talents. »

Recommandation

n°14

Osez l'authenticité et la transparence. Il subsiste en entreprise des interrogations quant à la pertinence de communiquer sur des aspects moins « vendeurs », voire des domaines où l'organisation peut « nettement mieux faire ». Or, cela peut représenter un défi motivant pour le candidat désireux de marquer son empreinte. Et cela témoigne d'une forme de maturité sur le sujet : aucune entreprise ne peut se prévaloir d'être parfaite.

E POUR ENVIRONNEMENT

On l'a dit, c'est l'axe parmi les trois composantes de l'ESG où il reste du terrain à défricher. « L'entreprise pourrait montrer ses engagements en matière d'ESG dans son employer branding et dans ses offres d'emploi, mais attention à l'authenticité..., indique Christine Arnold. Gare au greenwashing ! Recruter davantage local pourrait aussi être une option, mais là, c'est au risque de tomber dans la discrimination qu'il faut prendre garde. Lors des entretiens, des questions sur la durabilité sont intéressantes à creuser, en veillant à tenter de les rattacher à des initiatives réelles – et non des intentions. Cela peut aider à repérer les candidats sensibles au sujet et prêts à s'investir dans la réponse à ces enjeux. Dans tous les cas, on vérifiera d'avoir un bon alignement entre les valeurs ESG de l'entreprise et celles des candidats. »

Là encore, complète Paul-Etienne Siegrist, pourquoi ne pas prévoir un module Durabilité dans l'onboarding ? De façon peut-être plus anecdotique, l'empreinte carbone pourrait être limitée en rendant le processus « paperless » et en favorisant certaines étapes du processus de sélection à distance. « On évite ainsi de multiplier les déplacements, mais veillons tout de même à ne pas sombrer dans le 'tout distanciel'. D'autant plus si, à côté du télétravail – sur lequel il faut aussi se montrer clair et transparent –, l'entreprise attend ensuite un certain niveau de présence sur site... » ●

Recommandation n°13

Formez vos recruteurs aux différentes dimensions de l'ESG qui vont affecter concrètement leur métier – et en particulier sur la diversité et inclusion, les enjeux sociaux et sociétaux... – et soutenez leur propre alignement aux valeurs ESG de l'entreprise. Veillez aussi à des processus de recrutement clairs, documentés et respectés.



Lincoln soutient les personnes et les organisations, tout au long des différents stades de leur talent management.

Lincoln offre des solutions :

- Executive Search
- Interim Management
- Leadership Advisory
- Talent Insider Program
- On-& off-boarding

Contactez-nous pour toute demande:

LINCOLNBE@LINCOLN-GROUP.COM

Tester pour changer

Les trajets domicile-travail sont un des premiers postes d'émission de gaz à effet de serre des activités de bureau. Les DRH ont là un levier à leur disposition pour contribuer à la décarbonation de leur société. Mais comment aider les salariés à changer leurs habitudes de mobilité et, surtout, le faire de manière pérenne ?



C'est ce qu'a exploré l'atelier piloté par green & blue, agence de recherche française au service des transformations écologiques de l'entreprise.

L'atelier a d'abord été l'occasion d'appréhender les ordres de grandeur liés à la mobilité en entreprise. Un préalable pour mieux comprendre la nécessité de changer nos habitudes, relève Julia Mermier, chercheuse chez green & blue. « En Belgique, 19 % des déplacements sont effectués pour se rendre au travail ou en revenir, indique-t-elle. La voiture est le mode utilisé pour la moitié de ces déplacements. On voit qu'il y a de la marge pour stimuler les alternatives, en fonction des contextes géographiques et culturels. » En effet, l'adoption d'alternatives à la voiture en est fortement tributaire. « À Bruxelles et dans les autres grandes villes,

la part modale des transports en commun est nettement plus importante – plus de 20 % des déplacements domicile-travail – qu'en Flandre et en Wallonie, illustre-t-elle. En Flandre, où la culture du vélo est bien plus implantée et où la géographie est plus favorable, ce mode de déplacement est beaucoup plus utilisé pour se rendre au travail qu'il ne l'est en Wallonie. Il gagne par contre en importance à Bruxelles depuis la crise sanitaire. En Flandre, un travailleur sur cinq se rend au travail à vélo. La Wallonie se caractérise quant à elle par ce qu'on appelle l'autosolisme, à savoir le fait de se déplacer seul dans sa voiture. C'est le cas de quatre travailleurs sur cinq. »

Dans un deuxième temps, Julia Mermier a présenté quelques résultats des expérimentations menées dans le cadre de la Chaire Transition écologique, Travail et

Recommandation n°15

Jouez sur plusieurs leviers : l'information – sur les enjeux, les alternatives, les bénéfices, etc. –, la coercition – comme réduire les places de stationnement pour les voitures – et l'incitation – en développant de nouvelles offres, des infrastructures, des avantages, etc. – et l'expérimentation – pour lever les a priori et changer les représentations.

→ Territoires, une vaste recherche-action visant à aider les entreprises à identifier les leviers d'action les plus adaptés pour engager la transition. Ces expérimentations ont été menées auprès des Caisses d'allocations familiales de Charente-Maritime et du Rhône. « Sur dix semaines, des groupes de volontaires ont formé des collectifs encadrés par un animateur. Ils étaient amenés à se rencontrer à intervalles réguliers pour discuter de questions autour de la mobilité et essayer ensemble de changer leurs habitudes. De notre côté, notre rôle était d'alimenter les animateurs avec de la littérature scientifique et de leur proposer des animations à même de mobiliser le collectif, notamment avec de la gamification. Chaque équipe s'est fixé un défi, et, au sein des équipes, chaque collaborateur se fixait son propre défi individuel. »

VAINCRE LES FREINS

Plusieurs enseignements en sont ressortis. « Tout d'abord, l'objectif a été atteint, à savoir que les personnes ont moins utilisé leur voiture – certains ont arrêté de l'utiliser, d'autres l'ont laissée à la maison un jour par semaine, etc. – pour privilégier l'alternative de leur choix – le vélo (électrique), les transports en commun, le covoiturage, la multimodalité, etc. Et, par la suite, ces nouvelles habitudes ont en partie perduré. L'effet de groupe a été un catalyseur : le fait de partager ses freins et ses difficultés, sans jugement, a beaucoup aidé à se mettre en action. » Enseignement complémentaire, très intéressant. « L'émotion qui a été la plus ressentie dans l'utilisation de ces alternatives a été... la détente pendant le trajet, explique Julia Mermier. Ce qui nous a étonnés, en

« L'effet de groupe a été un véritable catalyseur »

particulier pour les transports en commun. Pour les modalités actives, comme la marche ou le vélo, les participants n'ont mentionné que des émotions positives – y compris si la météo n'était pas favorable. Il en ressort même une perception améliorée de la qualité de vie au travail. » Parmi les freins souvent évoqués par rapport aux mobilités alternatives, la météo ainsi que la durée du trajet et les contraintes horaires arrivent en tête. « Or, certains se sont rendu compte que leur trajet avec les modes alternatifs n'était pas forcément plus long qu'en voiture. Il y a eu prise de conscience de freins psychologiques liés à des représentations que les gens ont des mobilités et contre lesquels il fallait lutter. Par exemple, faire du vélo est fatigant. Le bus, c'est pour les vieux. Le train n'est jamais à l'heure. Le vélo, c'est dangereux. Prendre les transports en commun le soir, ce n'est pas sûr. Etc. À l'inverse, la voiture jouit d'une représentation sur-positive de fiabilité, de ponctualité, de confort, etc. Une fois que les personnes testent et s'approprient le moyen de transport, elles gagnent en compétences et en connaissances sur ces alternatives. On voit aussi que les collaborateurs ne sont souvent pas au courant des facilités et avantages que l'entreprise leur offre pour faciliter une mobilité alternative. » L'entreprise gagne donc à identifier ces freins pour pouvoir rectifier les représentations associées. « Si le frein principal est le sentiment d'insécurité, elle peut mettre en place des formations à l'utilisation du vélo, proposer du matériel de sécurité... Si le frein réside dans le manque de connaissance, elle peut informer sur les différents itinéraires, construire avec chaque salarié un itinéraire en fonction de son domicile... » Y travailler en s'appuyant sur le collectif se révèle très efficace, « par des moments de partage autour de la mobilité – par exemple des 'petits-déjeuners vélo' –, ou en activant des communautés, ou encore en mélangeant des utilisateurs de différents types de mobilité. » Julia Mermier souligne encore qu'au

départ, la motivation principale exprimée par les gens pour éventuellement changer de mobilité est très rarement l'enjeu environnemental, mais plutôt le coût financier, par exemple. « Après l'expérimentation, le coût financier, mais aussi l'enjeu environnemental baissent encore dans les principales motivations. En priorité apparaît l'amélioration de la santé mentale et physique. Autrement dit, quand les salariés n'ont pas testé autre chose que la voiture, on peut essayer de les accrocher avec l'argument financier et environnemental. Une fois qu'ils ont essayé, ce qui les fait tenir dans le champ des mobilités alternatives, c'est l'argument de la santé et de la qualité de vie. Les DRH ont souligné ici d'essayer d'en chiffrer les bénéfices, par exemple sur la réduction des absences ou sur l'état de forme des collaborateurs. »

CONSTRUIRE ENSEMBLE

Dans un troisième temps, l'atelier a été l'occasion d'un échange en brainstorming sur des pistes d'action que les DRH pourraient mettre en place dans leur entreprise. « Et il y en a eu énormément, partant un peu dans tous les sens, reconnaît Julia Mermier. La conclusion a en tout cas été d'envisager la problématique dans une démarche de co-construction – quitte à prédéterminer un cadre pour éviter l'éparpillement ou un trop long cheminement avant une mise en œuvre. Les participants ont aussi insisté sur la cohérence à garantir entre les solutions envisagées et la stratégie de l'entreprise et sur l'intérêt d'utiliser le sujet comme moyen pour (re-)créer du collectif, y compris transverse hors équipe de travail – surtout en ces temps de télétravail. » ●

Recommandation n°16

Dans le choix des leviers à activer pour accompagner les changements des habitudes de mobilité domicile-travail des collaborateurs, l'entreprise doit **tenir compte de son/de leur contexte géographique et culturel**. Pour toucher le plus de personnes, proposez un éventail de solutions le plus large et varié possible.

Recommandation n°17

En matière de mobilité alternative, il est intéressant d'**en appeler aux émotions** comme argument pour les tester : 'Essayez et voyez comment vous vous sentez'. Identifier les freins liés aux représentations sur les modes de déplacement permet de **construire des solutions adaptées à la situation des collaborateurs**.



**“WE TRANSFORM ORGANIZATIONS,
EMBRACING SOCIETAL TRANSITIONS.”**



MULTIDISCIPLINARY APPROACHES

From strategic vision to measurable outcomes, our multidisciplinary teams guide end-to-end transformations.



Working as one team, we achieve success through collective brilliance, solving challenges together with our clients.

TAILOR-MADE JOURNEYS

We co-create personalized journeys, aligning solutions with our clients' unique challenges and goals.



COLLABORATIVE BRILLIANCE

Customer Experience - Operational Excellence - Digital - Sustainability - People & Organizations



Vous avez déjà des leviers !

En 2015, la santé mentale a été incluse dans les Objectifs de Développement Durable. Or, celle des Belges, comme celle d'autres Européens, tend à se détériorer. Le contexte actuel d'incertitudes n'augure pas d'amélioration à court terme. Comment, en tant qu'employeur, mieux sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de santé mentale et agir pour les armer à traverser les situations difficiles afin qu'ils puissent piloter leur carrière dans la durée ?

Recommandation n°18

Abordez le bien-être au travail, et notamment aussi les enjeux de santé mentale, non seulement **sous l'angle qualitatif, mais aussi de manière quantitative**. Avoir des indicateurs, mener des analyses chiffrées, montrer la plus-value d'y travailler pour l'entreprise : c'est la meilleure garantie pour intégrer le sujet à une stratégie d'entreprise et avoir le comité de direction avec soi.

D'après l'AXA Mind Health Study 2024, étude qui compare l'état de la santé mentale dans 16 pays dont la Belgique – où un millier de Belges ont été sondés –, l'évolution globale de la santé mentale régresse. « Près d'un Belge sur trois déclarait au moment de l'enquête souffrir d'un problème de santé mentale, illustre Marie Hallet, Project Manager en Health Innovation chez AXA. Il n'y a pas de raison claire à l'origine de ces problèmes, en lien tant avec la vie professionnelle que personnelle. En raison de l'environnement de travail, trois personnes sur quatre disent éprouver des symptômes tels que de la fatigue, des problèmes de sommeil, du stress et de la perte d'intérêt. L'enquête montrait aussi que les jeunes et les cadres étaient les plus touchés. » La bonne nouvelle, c'est que les employeurs semblent en prendre conscience. « Ainsi, plus de la moitié des répondants ont déclaré que leur entreprise prenait

soin de la santé mentale de ses employés et mettait en place des mesures pour les aider, ajoute-t-elle. Après un burn-out, 54 % de la population sondée se disait satisfaite de la manière dont leur entreprise avait réagi. » Outre cette étude annuelle sur la santé mentale, AXA met aussi à disposition de ses clients plusieurs outils comme Doctors Online – qui permet de parler à un médecin ou à un psychologue par vidéo ou par téléphone 24 heures sur 24, sept jours sur sept – et un service de retour au travail pour les personnes se trouvant en incapacité à cause des troubles psychologiques, y compris la dépression et le burn-out.

MIEUX COMMUNIQUER

À l'occasion de l'atelier animé par AXA, les DRH ont été invités à partager les différentes initiatives qu'ils prennent au niveau de la santé mentale dans leur entreprise et la façon dont l'enjeu y est abordé. « Nous avons ressenti un écart



entre les organisations du secteur public, bien conscientes de la problématique mais ne disposant pas des moyens pour mettre tout ce qu'elles voudraient en place, et celles du secteur privé où l'enjeu n'est pas toujours explicite, notamment dans des milieux de travail plus techniques, constate Maïté Timmermans, conseillère en prévention & Well Being Manager chez AXA, sur base des échanges entre les participants. Mais, plus globalement, on a observé un vrai intérêt par rapport au sujet et la volonté de bien faire, de vraiment travailler au bien-être et à la santé mentale des collaborateurs. Ce n'est pas de la poudre aux yeux : avec leurs équipes, les DRH se creusent vraiment les méninges pour être le plus proactif, le plus créatif et le plus innovant possible – avec, parfois, de belles expériences à faire valoir. Par contre, s'ils essaient de l'intégrer dans une culture d'organisation, ce n'est pas encore toujours intégré dans la stratégie et suivi avec des indicateurs élaborés. »

Autre constat : que les entreprises aient ou non les moyens d'agir, ou même qu'elles aient le sentiment d'avoir ou non ces moyens, « la tendance est souvent de chercher à ajouter de nouveaux outils, alors qu'il en existe déjà à leur disposition et qu'elles n'utilisent pas. Et, plus frappant encore, ces outils sont intégrés dans des services qu'elles paient déjà – que ce soit ceux de leur assureur, de leur service externe de prévention, voire de la mutuelle. On peut le comparer à la personne qui se rend compte qu'elle est assurée trois fois pour la même chose... Ces outils sont soit sous-exploités, soit carrément méconnus des RH eux-mêmes. Beaucoup voient, par exemple, encore leur assureur comme un intervenant en cas de sinistre,

mais pas pour des services tels que Doctors Online, par exemple. »

Marie Hallet peut ainsi évoquer plusieurs exemples concrets, dont celui d'une personne en burn-out désireuse de participer à un trajet de réintégration. « Je lui ai indiqué que son employeur pouvait bénéficier de ce service entièrement pris en charge par AXA et quand elle a posé la question à ses responsables RH, ils n'étaient simplement pas au courant. » Et quand les services sont connus par l'employeur, celui-ci rencontre par ailleurs la difficulté de les faire connaître à ses salariés, appuie Maïté Timmermans. « Il peut être intéressant de les présenter lors de l'onboarding, par exemple, mais on nous rétorque qu'à ce moment, les gens sont en bonne santé et le sujet n'entre pas dans leurs préoccupations du moment. Ils ont en outre déjà énormément d'informations à assimiler. Et quand, par la suite, ils tombent malades ou font face à des difficultés, c'est alors trop tard. Ils n'y pensent plus et ne sont plus en état d'aller chercher l'information. »

PLUS DE PRÉVENTION

Le défi à relever est triple : pour les prestataires de services, mieux faire connaître l'étendue de leur offre, et a fortiori les avantages inclus dans celle-ci et que les employeurs n'utilisent pas – tout en faisant parfois appel à d'autres prestataires qu'ils paient pour le même service ; pour les DRH, mieux maîtriser les avantages dont ils peuvent faire usage pour attirer, fidéliser et prendre soin de leurs collaborateurs ; et, enfin, développer une communication plus efficace afin que les collaborateurs utilisent la palette complète des avantages et services mis à leur disposition quand ils en ont besoin.

« Il importe par ailleurs de rassurer sur une crainte que l'on entend souvent, relative à la confidentialité des données, observent Marie Hallet et Maïté Timmermans. Le travailleur peut avoir des réserves à appeler l'assistance psychologique offerte par l'assureur de son employeur, en se disant que ce qu'il va confier au psychologue pourrait arriver aux oreilles du département RH. Des craintes similaires s'expriment par rapport à la médecine du travail, aux personnes de confiance ou aux conseillers en prévention. Elles sont bien sûr totalement infondées. Les gens doivent être conscientisés au fait que, quand on met en place ce type de service, on est obligé de respecter la totale confidentialité des données et que des murs sont mis en place pour la garantir. »

L'AXA Mind Health Study met encore en évidence l'évolution selon laquelle la santé mentale devenait un sujet de moins en moins tabou. « Ce qui permet d'investir davantage le champ de la prévention, conclut Marie Hallet. C'est dans cette optique que nous lançons l'AXA Mind Self-Check, un outil d'évaluation gratuit, anonyme et sécurisé qui permet au collaborateur d'évaluer son bien-être mental, général et spécifiquement au travail, en répondant à une série de questions. Le score s'accompagne de recommandations et de suggestions d'actions à entreprendre. De leur côté, les équipes RH pourront accéder à un dashboard permettant de connaître le niveau de bien-être mental de leurs collaborateurs, sur base des données consolidées et anonymisées, ainsi qu'à des recommandations pour contribuer à un environnement de travail sain et bienveillant. » ●

Recommandation n°19

Avant de créer de nouveaux outils en matière de bien-être au travail ou d'en acquérir sur le marché, **identifiez les services dont vous disposez déjà** – et que, souvent, vous payez déjà –, faites-en l'inventaire, comprenez-en l'étendue et **valorisez-les**, notamment au travers d'une communication adaptée.



Sustainability Lab

Domaine de Ronchinne, Assesse
16-17 octobre 2024

PHOTOS
Aurore Delsoir



MERCI À NOS PARTENAIRES





Lincoln  green & blue



 UCLouvain



Un guide pour faire votre révolution verte

Face aux enjeux climatiques, la fonction RH a un double rôle, nous disent les auteurs de *Green RH* : 1. mener une réflexion stratégique visant à adapter les politiques existantes et accompagner les salariés et les autres services de l'entreprise face à ces changements ; et 2. être porteuse d'innovations RH pour réduire l'impact environnemental et contribuer à une culture d'entreprise résiliente, éthique et tournée vers l'avenir.

La plupart des entreprises, et leurs équipes RH notamment, ne restent pas passives face à la dégradation accélérée de notre environnement. « Elles ont multiplié les initiatives d'acculturation – par exemple, en organisant une fresque pour le climat, un programme de formation dédié, etc. – et les actions concrètes – comme une politique de mobilité durable ou encore l'optimisation de la gestion des déchets, observent les auteurs de *Green RH*. Il n'en demeure pas moins que ces politiques restent souvent périphériques et ne réinterrogent pas le cœur des activités stratégiques et du modèle économique des entreprises. Or, face à l'urgence climatique, l'organisation dans son ensemble doit fortement se mobiliser afin

de se réinventer. L'approche est nécessairement de nature 'écosystémique'. » Michel Barabel, Olivier Meier et Antoine Poincaré, ainsi que les contributeur-rices à

cet ouvrage collectif – voire lui-même écosystémique dans sa conception –, sont convaincus que la fonction RH doit jouer un rôle pivot, non seulement en réinventant les principes internes de l'entreprise – culture, structure, valeurs, rites... – et ses propres politiques – recrutement, développement des compétences... –, mais aussi en inspirant une transformation globale des modèles d'affaires vers plus de durabilité. Leur livre vise ainsi à inspirer une nouvelle génération de pratiques RH alignées sur les impératifs écologiques et à promouvoir une culture d'entreprise qui place la responsabilité environnementale au cœur de son identité. ●



POUR ALLER PLUS LOIN

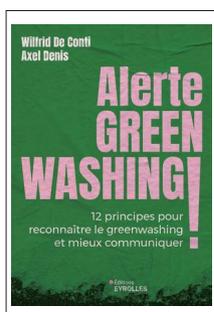
Michel Barabel, Olivier Meier et Antoine Poincaré

Green RH – Quand la fonction RH fait sa révolution verte

Éditions Dunod, ISBN 978-2-10-086197-2, 288 pages

Parler vrai

L'engagement en faveur de la durabilité peut venir renforcer l'image d'employeur... pour autant qu'il soit authentique et mobilisé avec prudence. Wilfrid De Conti, entrepreneur dans le domaine de la transition écologique, et Axel Denis, analyste environnemental, questionnent ici la place de la communication dans le défi écologique et positionnent la lutte contre le *greenwashing* comme un facteur clé de succès. À partir du décryptage de messages publicitaires, ils énoncent 12 principes fondamentaux qui vous permettront de reconnaître les cas les plus répandus comme les plus ingénieux du *greenwashing*, et de comprendre pourquoi ces pratiques ne devraient plus exister. Les auteurs proposent aussi une véritable feuille de route pour que les entreprises puissent communiquer de manière authentique et transparente, évitant ainsi les écueils du *greenwashing*.

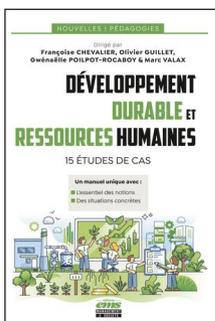


Wilfrid De Conti & Axel Denis
Alerte greenwashing ! – 12 principes pour reconnaître le greenwashing et mieux communiquer

Éditions Eyrolles, ISBN 978-2-416-01752-0, 184 pages

Mobiliser

Déployer le développement durable dans ses différentes dimensions – économiques, sociétales et environnementales – conduit à mobiliser toutes les fonctions de l'entreprise et, en particulier, la fonction ressources humaines. Faire coexister réussite économique, intégrité environnementale et justice sociale, en associant les parties prenantes internes et externes, et en évitant le *greenwashing*, les décalages entre les discours et les réalisations pratiques, représente autant de défis pour une fonction ressources humaines renouvelée. C'est à ces défis que s'attaquent 15 études de cas explorant, via des situations concrètes, les problèmes auxquels les ressources humaines se trouvent confrontées. Ces cas concernent aussi bien de grandes organisations que des petites et moyennes entreprises, dans des secteurs d'activités variés.



Françoise Chevalier, Olivier Guillet, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy & Marc Valax
Développement durable et ressources humaines – 15 études de cas

Éditions EMS, ISBN 978-2-38630-104-9, 176 pages

Participer

L'idée que les entreprises seraient au service de l'intérêt collectif ne va plus de soi. Par un regard croisé de la philosophie, de l'histoire, de la théologie et du management, Mathieu Detchessahar, Sandrine Frémeaux, Cécile Ezvan et plusieurs autres contributeurs analysent les tensions empêchant la mise en œuvre de modèles d'entreprises participatifs et sobres, et ils repensent la raison d'être, la gouvernance et le fonctionnement des entreprises à la lumière du bien commun et de l'écologie intégrale. Alliant la théorie et les pratiques, ce livre éclaire aussi des actions concrètes : microcrédit, finance durable, actionnariat salarié, codétermination, société à mission sont autant d'initiatives favorisant le respect des impératifs écologiques et sociaux. Il témoigne de la diversité des modèles permettant d'allier solidarité et sobriété écologique.



Mathieu Detchessahar, Sandrine Frémeaux, Cécile Ezvan (dir.)
L'entreprise au défi de l'écologie intégrale – Penser et agir pour une économie du bien commun

Éditions Nouvelle Cité, ISBN 978-2-37582-665-2, 256 pages

Espérer

Le développement durable est devenu un des enjeux majeurs de nos sociétés, ce qui rend indispensable un décodage des facteurs qui pèsent sur notre devenir et des réponses susceptibles de leur être apportées. Dans ce contexte, les organisations jouent un rôle central, étant au carrefour des multiples interactions économiques, sociales et sociétales. Celles-ci sont engagées dans des processus de reconfiguration de leur chaîne de valeur en mettant au cœur de leur priorité le management de la durabilité. Cet ouvrage vise à analyser comment le management peut servir de catalyseur aux initiatives engagées au service de la pérennité des organisations ainsi que de leurs parties prenantes. Il réunit des contributions de chercheurs en sciences de gestion de l'Université Paris-Saclay qui questionnent pratiques, démarches et outils susceptibles d'être mobilisés à cette fin. Il offre des perspectives nouvelles qui sont autant de raisons d'espérer face aux profondes mutations à venir.



Philippe Jacquinet, Anne Janand & Karim Saïd (coord.)
Management durable : des raisons d'espérer ? – Regards croisés de chercheurs en sciences de gestion de l'université paris-saclay

EMS Éditions, ISBN 978-2-38630-098-1, 256 pages

Les CHRO : chaînon manquant de la transformation durable ?

Les Chief Human Resource Officers (CHRO) sont depuis longtemps des experts en gestion du changement et en dynamique organisationnelle. Il est désormais temps d'appliquer ces compétences au développement durable. En favorisant la collaboration interne, la responsabilisation et l'adhésion, les CHRO peuvent ancrer le développement durable au sein de l'entreprise et en faire un pilier stratégique et culturel essentiel.



Jean-Marc Verbist

Human Capital
Center Leader
**The Conference
Board Europe**

Une récente enquête de The Conference Board sur le capital humain et le développement durable*, complétée par des entretiens qualitatifs avec des responsables RH de grandes multinationales basées en Europe, met en évidence cette opportunité. Les conclusions sont claires : pour que les entreprises placent la transformation durable au cœur de leur stratégie de croissance, les CHRO doivent jouer un rôle central. Voici ce que nous avons appris.

1. CHRO comme Agent de Changement

92 % des personnes interrogées affirment que les CHRO et les Chief Sustainability Officers (CSO) sont des partenaires clés dans la réalisation des objectifs de développement durable et de gestion du capital humain. Mais les CHRO peuvent aller au-delà de ce partenariat : ils ont la capacité d'être de véritables catalyseurs de cette transformation. En Europe, les CHRO disposent d'une solide expérience en la matière, ayant souvent joué un rôle clé dans la transformation numérique. Ils peuvent s'appuyer sur cette expertise pour contribuer à l'intégration de la stratégie de durabilité de leur organisation dans ses opérations et sa culture. Mais pour que les RH aient un réel impact, ils doivent dépasser une approche centrée uniquement sur la conformité. Trop souvent, leur implication dans la durabilité se limite au reporting et à la gestion des aspects sociaux des réglementations en matière d'environnement, de social et de gouvernance (ESG). Pourtant, les responsables RH ont un rôle bien plus large à jouer. Ils peuvent impulser le changement en intégrant les considérations ESG dans la gestion de la performance, en définissant des indicateurs clés de performance (KPIs) pertinents et en alignant les structures de rémunération sur les objectifs de durabilité. Le design organisationnel est un autre domaine clé où les CHRO peuvent faire la différence. En veillant à ce que les structures de gouvernance définissent clairement les responsabilités en matière de durabilité, les RH peuvent briser les silos internes, renforcer la collaboration et résoudre les tensions qui freinent les avancées.

2. Renforcer les capacités internes

L'un des principaux obstacles à un leadership RH efficace en matière de durabilité est le manque d'expertise. Si 43 % des répondants estiment que leur fonction RH dispose des compétences nécessaires pour contribuer au leadership ESG, 35 % ne sont pas d'accord et 22 % restent incertains. Près de 46 % citent un manque de compétences et d'intérêt des RH pour l'ESG comme sujet de préoccupation. Les données du marché du travail indiquent que les entreprises européennes doivent de toute urgence requalifier et perfectionner leurs effectifs pour répondre aux exigences d'une économie plus verte. Les responsables RH doivent prendre l'initiative pour combler cet écart. Cela passe par le renforcement des connaissances ESG au sein des équipes RH, le développement des compétences en durabilité et l'intégration des compétences « vertes » indispensables à la réussite de l'organisation.

3. Faire du reporting une opportunité

Les équipes RH doivent améliorer leur capacité à collecter, analyser et rapporter des données de haute qualité à l'échelle mondiale. Si 70 % des répondants estiment que leur organisation est en mesure de mesurer et de rendre compte efficacement des aspects ESG liés aux personnes, 78 % signalent des difficultés générales dans le reporting ESG.

Les CHRO qui prennent les devants en alignant les données interfonctionnelles et en intégrant les métriques ESG dans la stratégie de gestion des talents peuvent se positionner comme des acteurs incontournables du leadership ESG. ●

THE CONFERENCE BOARD 

Pour en savoir plus sur cette recherche ou d'autres recherches menées par

The Conference Board : jverbist@tcb.org

* ACCÉDEZ AUX RÉSULTATS
DE L'ENQUÊTE VIA





Une **vision régénérative** : un élément différenciateur dans la guerre des talents.

Faites de la régénération un atout RH !

Les entreprises qui placent l'humain au cœur de leur transformation sont celles qui attirent, engagent et fidélisent les meilleurs talents.

Rejoindre la CEC, c'est :

- Donner une vision inspirante et fédératrice pour mobiliser vos équipes.
- Créer une culture d'entreprise attractive et engagée sur les enjeux ESG.
- Développer un leadership conscient et collaboratif pour une transformation durable.

Et si devenir une entreprise à visée régénérative devenait votre levier d'attractivité ?

Scannez ce QR-code
pour en savoir plus :



BELGIUM

L'Association CEC existe pour rendre irrésistible la bascule vers l'économie régénérative. Après plus de 27 parcours impactants, elle arrive en Belgique. Notre objectif est d'accompagner des collectifs de dirigeant.e.s via des parcours uniques et transformants destinés à repenser leurs modèles d'affaires dans le cadre des limites planétaires.

4 ans après le lancement de la CEC en France, c'est :

- **+ 1250** Entreprises transformées et Feuilles de route à visée régénérative.
- **1 000 000** Collaborateurs impactés.
- **+ 50** Projets collaboratifs à l'échelle des territoires.
- **8.8 /10** Note de satisfaction des participants.

7 clés pour l'action

Que retenir de ces deux journées qui ont réuni 32 DRH d'organisations de secteurs variés et huit partenaires experts de leur domaine — AXA, bño Academy, Elpix/Partena, green & blue, Hudson, Lincoln, ngage et Sotra — pour identifier des leviers d'action permettant aux DRH de jouer activement leur partition dans la transition vers un monde plus durable ? Garant académique du projet, le professeur Laurent Taskin livre quelques clés pour agir.



Laurent Taskin

Professeur
UCLouvain

Clé n°1 – Le DRH a son rôle à jouer, mais il ne peut être isolé. La fonction RH se doit d'agir dans les domaines pour lesquels elle est légitime – et beaucoup ont été évoqués durant ces deux jours. À l'instar des fresques du climat, il invite à imaginer des fresques du travail décent, des fresques sur les transformations du travail, des fresques du rapport au travail dans la Société. Pour autant, son rôle ne s'arrête pas aux sujets pour lesquels il est légitime par son expertise métier. Il importe alors de travailler avec les autres acteurs, de nouer des collaborations internes, de faire appel à des expertises externes. Les (D)RH sont assurément les mieux placés pour contribuer à dé-siloter, pour coaliser les bonnes personnes ou les compétences utiles, pour développer des communautés...

Clé n°2 – Plusieurs fois dans les échanges est apparu cet impératif de cohérence, souvent en lien avec la gouvernance. On parle d'entreprise à mission, de gouvernance participative, voire de co-gestion. Les organisations sont des acteurs politiques. En tant que DRH, vous êtes dans des fonctions à impact. Mais comment assurer qu'on n'en reste pas au stade de l'intention ? Il importe de s'outiller, de se former et d'œuvrer à traduire cette volonté d'agir en matière de transition dans des projets et des actions, bref du concret, pour dépasser le stade des bonnes intentions et gagner en crédibilité.

Clé n°3 – Face à la complexité et la diversité des enjeux, la meilleure réponse est à trouver dans l'intelligence collective, identifiée comme un levier essentiel pour gérer la transition. La fonction RH a cette responsabilité de ré-instaurer les conditions d'un dialogue véritable dans l'organisation. Car les espaces où l'on peut dialoguer, débattre avec respect, et chercher à avancer ensemble se font plus rares de nos jours. À nouveau, on ne peut être tout seul à chercher et à trouver des solutions. Faisons-le ensemble. Agissons en communauté.

Clé n°4 – La gestion de la transition est complexe, avec l'enjeu d'apprendre, désapprendre, et encore apprendre. Il peut y avoir des effets contradictoires aux actions qu'on prend, des effets rebonds – comme on l'observe avec le télétravail ou les usages numériques. Ce n'est jamais simple, univoque. Il y a une veille des nouveaux métiers et de l'évolution des métiers existants, de nouvelles compétences, de nouvelles réglementations... On a parlé d'intelligence collective, ce qui implique les compétences nécessaires à son émergence – par exemple, laisser éclore des collectifs militants, voire plus activistes, qui vont faire avancer l'organisation dans une direction, sans laisser de côté ou invisibiliser la majorité silencieuse.

Clé n°5 – Agir en matière de transition vers plus de durabilité s'inscrit nécessairement dans un temps long, ce qui est intéressant pour les (D)RH. Car, quand on gère l'humain, on est forcément sur un temps long. Toute la difficulté est d'appréhender les sujets face aux difficultés d'être pris par le quotidien, par l'urgence. Clarifier une boussole à 5 ans et se la donner pour cap est une perspective intéressante.

Clé n°6 – Pour la profession, embrasser le défi de la transition représente l'opportunité de se fédérer autour d'une éthique professionnelle à co-définir collectivement. Une éthique qui vienne soutenir sa légitimité face aux grands enjeux de notre temps. Ce qui passe par définir des balises et des pratiques justes, développer un espace d'apprentissage et de partage de pratiques exemplaires, être source de soutien pour les (jeunes) acteurs de la fonction... La fédération de la communauté RH autour de ces enjeux est à mener, en délimitant ce qui est du ressort de la fonction et contribue à sa légitimité et ce qui dépasse son cadre d'action et l'affaiblirait.

Clé n°7 – On l'a dit : le DRH est un acteur politique. Même s'il se sent souvent contraint, il a entre ses mains des leviers plus importants que la majorité des autres personnes de son organisation. Il a un pouvoir d'agir dont il faut se saisir. Plus il sera légitime – et donc formé et expert du sujet –, plus il pourra le faire. Mais il importe, à titre plus personnel, de faire les choses avec cœur, avec sincérité, avec authenticité. Prenez votre place. Tout en étant conscient qu'avoir un rôle avec de l'impact est exigeant. ●

Des spécialistes en droit social. Rien d'autre.

Meilleur cabinet indépendant
en droit social (2018)



SOTRAPP

— L'actualité sociale dans votre poche



SOCAST

— Le podcast du droit du travail belge



SOTRACADEMY

— La première plate-forme de streaming
en droit social belge

La durabilité humaine, un levier stratégique essentiel !

COMMENT TRANSFORMER VOS DÉFIS RH EN OPPORTUNITÉS DURABLES ?

Santé mentale, absentéisme, inclusion, équité, attractivité, employabilité, ... les enjeux sociétaux RH sont légion.

Elpix, spin off de Partena Professional, vous accompagne pour plus de durabilité humaine, d'impact et de sens au travail.

Notre expertise RH pour accompagner vos projets durables

- ÉQUITÉ SALARIALE & TRANSPARENCE**
Préparez-vous aux obligations de la Pay Transparency Directive
- CSRD & ESG REPORTING**
Intégrez des indicateurs sociaux dans votre stratégie RH
- BIEN-ÊTRE & ENGAGEMENT**
Faites de la santé mentale et de l'inclusion des priorités RH
- ATTRACTION & RÉTENTION**
Alignez vos pratiques RH avec les nouvelles attentes des talents

**PASSEZ À L'ACTION
DÈS AUJOURD'HUI !**

Découvrez nos solutions sur
WWW.ELPIX.BE ou INFO@ELPIX.BE