



Présentation d'un modèle de gestion des ressources humaines circulaire



CIRCULAR **HRM**

Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne





Le projet de Circular HRM vise à développer un modèle de GRH circulaire qui soutiendra la transition des PME européennes du secteur de l'éco-industrie d'un modèle de GRH traditionnel et linéaire à un modèle de GRH circulaire...

www.circular-hrm.eu



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, qui n'engage que ses auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Vers une GRH circulaire.....	3
De nouveaux horizons pour la GRH	5
L'économie circulaire : pourquoi ?.....	5
La ressource humaine : partie (prenante) de l'économie circulaire ?.....	6
Les principes d'économie circulaire : applicables à la GRH ?	8
Les experts.....	9
Méthodologie.....	11
Une approche participative pour définir un modèle conceptuel de la GRH circulaire.....	11
Les 7 concepts de la GRH circulaire.....	16
Principe n°1 – L'éco-conception.....	17
Principe n°2 – Le recyclage.....	21
Principe n°3 – La réparation.....	25
Principe n°4 – La réutilisation	28
Principe n°5 – L'écologie industrielle.....	32
Principe n°6 – L'économie de la fonctionnalité	36
Principe n°7 – Le réemploi et l'économie du partage	39
Les entreprises visitées	42

INTRODUCTION

Vers une GRH circulaire

Extraire, fabriquer, utiliser, jeter. Telle est la formule sur laquelle est basé le modèle de notre économie actuelle. Cette approche exerce une pression sans précédent sur les ressources naturelles et sur nos écosystèmes. À l'inverse, l'économie circulaire vise à créer des boucles de valeurs positives en augmentant, à chaque stade du cycle de vie des produits, l'efficacité de l'utilisation des ressources, tout en réduisant autant que possible l'impact environnemental et en développant le bien-être des individus.

Lorsque l'on parle d'économie circulaire, on se réfère à toute une série de concepts et de pratiques liées à l'utilisation du capital naturel (nos ressources), à l'optimisation du capital physique et technique (l'écoconception, l'écologie industrielle, le recyclage, etc.) mais on ne parle jamais de ce qu'elle implique en termes de ressources humaines. Celles-ci sont pourtant un des piliers du fonctionnement des entreprises. Il est dès lors inimaginable que la transition vers une économie circulaire soit complète sans qu'une nouvelle réflexion ne soit apportée en matière de gestion des ressources humaines

C'est l'objectif du projet « Circular HRM – Améliorer les compétences et emplois circulaires via la formation en gestion des ressources humaines », co-financé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne. Piloté par le think & do tank **Pour la Solidarité**, il rassemble les compétences et l'expertise de sept autres partenaires de différents pays : **Aris Formazione e Ricerca** (Italie), le **Center for Knowledge Management** (République de Macédoine), **Fundacion Equipo Humano** (Espagne), le réseau **HR Square** (Belgique), **Kaunas Science and Technology Park** (Lituanie), la **National University of Ireland-Galway** (Irlande) et **SGS Tecnos** (Espagne).

Plus spécifiquement, ce partenariat vise à:

- Explorer l'applicabilité des principes d'économie circulaire à la GRH,
- Définir ce que pourrait être un modèle de GRH circulaire,
- Identifier des organisations mettant en œuvre des pratiques RH illustrant ce modèle,
- Développer des modules de formations à destination des responsables RH et des managers d'équipe,
- Proposer une plateforme d'apprentissage et d'accompagnement des entreprises,
- Émettre des propositions aux autorités publiques afin de soutenir cette transition vers une économie circulaire.

Ce rapport vous présente le modèle de GRH circulaire auquel les partenaires du projet ont abouti, la méthodologie suivie, les principes d'une GRH circulaire et leur illustration par un certain nombre de cas d'entreprises étudiés dans sept pays européens (Belgique, Espagne, France, Irlande, Italie, Lituanie et Macédoine du Nord). Une description brève de ces entreprises se trouve à la fin de la publication.

De nouveaux horizons pour la GRH

Regards d'experts sur l'économie circulaire et l'application de ses principes à la gestion des ressources humaines.

L'économie circulaire : pourquoi ?

Sur une planète dont les ressources sont fixes, notre modèle économique actuel montre ses limites, observe Emmanuel Raufflet, professeur de management à HEC Montréal, responsable du D.E.S.S. en gestion et développement durable. “Notre façon de produire et de consommer n'est pas durable. Les changements climatiques, le gaspillage des ressources ou encore la perte de biodiversité constituent des enjeux de plus en plus préoccupants.” La question est de savoir comment y faire face. “ Nous partons de la prémisse qu'il est non seulement nécessaire, mais aussi possible d'adopter un nouveau modèle de production-consommation au travers de l'économie circulaire.”

Une des difficultés du déploiement de l'économie circulaire tient à la grande variété de définitions. “Nous en avons recensés 114 différentes”, appuie Emmanuel Mossay, expert en économie circulaire et professeur-invité en économie régénérative dans plusieurs universités. “Cette variété est à la fois un problème — avec autant de variantes, il y a forcément des initiatives se révélant plus ou moins régénératives — et une bonne chose — cela permet d'inclure un maximum d'acteurs. L'agence française de la transition écologique, l'ADEME, propose une définition intéressante de l'économie circulaire comme étant un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits

(biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement, en développant le bien-être des individus.”

Depuis mai 2019, un comité technique de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) travaille à l'élaboration de normes internationalement reconnues pour définir une terminologie et des principes communs en matière d'économie circulaire. “Une des ambitions de cet exercice de normalisation consiste à définir une vision véritablement globale de ce qu'est l'économie circulaire et un modèle qui puisse être suivi ou adopté par n'importe quelle organisation”, explique Catherine Chevauché, présidente du comité technique 323 de l'ISO sur l'économie circulaire. “Si de nombreuses organisations ‘font leur part ’en termes de recyclage ou d'approvisionnement local, nous sommes encore loin aujourd'hui d'un monde où l'économie est vraiment circulaire. Parmi les enjeux sous-jacents, il y a celui de ne pas se limiter à la gestion des déchets, par exemple, mais de s'intéresser à l'ensemble de la chaîne de valeur. Il y a également celui de considérer l'ensemble des ressources et de ne pas en exclure certaines, comme l'énergie par exemple. Il est essentiel de pouvoir avoir une vision complètement holistique, et de ne pas s'arrêter à la question des matières et des flux de matières.”

La ressource humaine : partie (prenante) de l'économie circulaire ?

“Le principe d'humanité devrait nous écarter de la perspective de considérer l'humain comme une simple ressource au même titre que les autres”, pointe Catherine Chevauché. “Mais le principe de réalisme nous force à ne pas l'exclure : dans beaucoup de pays, et même pour certaines organisations, l'humain est souvent considéré comme tel, comme une ‘ressource jetable’. En tant que DRH, si vous décidez de licencier des travailleurs jugés dépassés par une certaine évolution technologique pour en embaucher d'autres ayant directement la compétence requise, sans envisager de requalifier les premiers ou de développer leur employabilité, ne gaspillez-vous pas des ressources ? N'épuisez-vous pas des ressources quand la charge de travail et la pression deviennent si importantes qu'elles conduisent au burn-out ? À côté de ce point de vue, il doit y avoir celui de considérer l'humain plutôt comme un levier pour

évoluer vers une économie circulaire. C'est nous, au final, qui décidons de nos modes de production et de consommation.”

La logique selon laquelle l'être humain est remplaçable, voire même jetable, reste très présente dans les entreprises, appuie Emmanuel Mossay. “On rentre dans une entreprise pour un usage donné, pour un temps donné. Et, si on ne convient plus, parce que le business model change, parce qu'on n'est plus au top par rapport aux exigences ou parce qu'on est jugé trop cher, on se débarrasse de vous. Cela peut paraître caricatural, mais ce gâchis est une réalité. Des entreprises vont essayer d'aider leurs travailleurs à s'adapter, parfois en leur en donnant les moyens — formation ou outplacement, par exemple —, pour être ré-employés. Mais c'est loin d'être la norme. Peu d'entreprises font preuve d'anticipation en la matière.”

“Dans notre économie, l'unité d'analyse est la transaction et l'unité de gestion est souvent l'entreprise: c'est sur cette base que tout est mesuré”, observe Emmanuel Raufflet. “Mais si on se recentre sur les matières premières et leur réutilisation ainsi que sur la collaboration au sein d'écosystèmes d'acteurs liés par l'optimisation et l'intensification des usages des matières, on adopte une toute autre perspective. Il est passionnant d'ouvrir un tel dialogue avec des gens de différents horizons et disciplines comme les opérations, la logistique, le marketing, les chercheurs, les syndicats, et même les consommateurs. Précisons cependant que le centre de gravité de l'économie circulaire n'est pas proche des RH. Mais celle-ci gagne à être considérée comme un concept parapluie, avec l'avantage de pouvoir connecter d'autres expertises pertinentes pour une transition socio-économique. L'économie circulaire peut être vue comme un chemin heuristique vers une transition socio-économique plus que comme une destination. Ce chemin requiert humilité, mobilisation, concertation et inclusion. Il nécessite de casser les silos et, à ce titre, bien sûr, les RH gagneraient à être parties prenantes. Les inclure peut ouvrir de nouveaux espaces d'échanges improbables ! »

Les principes d'économie circulaire : applicables à la GRH ?

“Le premier principe de l'économie circulaire — à savoir: la meilleure ressource est celle qu'on n'utilise pas, incitant à se questionner quant à savoir si on en a vraiment besoin — pourrait suggérer une réponse négative”, estime Emmanuel Raufflet. “Mais, dès lors qu'on utilise une ressource, la philosophie de l'économie circulaire est de chercher à réduire la quantité de produits qui arrivent en fin de vie — on pourrait ici œuvrer à réduire le nombre de cas d'épuisement au travail, par exemple —, à réutiliser la ressource en l'état ou à lui offrir des formes de réemploi — favoriser la mobilité professionnelle dans ou hors de l'entreprise — et, enfin, à en recycler les composantes — ici, l'analogie devient plus hasardeuse... Il peut aussi paraître discutable de comparer des ressources humaines à des ressources matérielles. Mais, comme je l'ai dit, explorer ce champ — comme le fait le projet Circular HRM — peut être vecteur de créativité, ouvrir la thématique à d'autres parties prenantes et générer des discussions qui n'auraient pas eu lieu autrement.”

Si on n'inclut pas les humains et leurs apports immatériels comme étant des ressources pour l'entreprise, où les place-t-on, interroge Emmanuel Mossay? “On parle bien de gestion des ressources humaines, ce qui peut être critiquable — certains préfèrent parler de capital humain, de patrimoine humain, de potentiel humain ou même de richesses humaines —, mais ne doit-on pas aussi voir l'aspect positif de la réflexion? Éviter d'en parler ne semble pas améliorer le sort des humains en entreprise, si on regarde les taux de burn-out actuels. Une ressource, y compris non-matérielle, se préserve, s'économise, se développe, se valorise. La notion de capital humain a le mérite de présenter l'humain comme un actif immatériel, et non comme un facteur de coûts. Mais elle inscrit aussi l'humain dans une optique financiarisée. Cela dit, les actifs les plus cruciaux aujourd'hui pour la compétitivité des entreprises sont immatériels : ce sont les connaissances, les compétences, l'imagination, la motivation... plus que la simple force de travail humaine ‘physique’. Considérer l'humain comme une ressource le remet dans l'équation économique de la rentabilité — actuellement, le modèle économique dominant est celui du capitalisme — et invite à optimiser sa gestion. Est-ce un tort ? On n'optimise pas l'usage d'une ressource en l'épuisant, en l'exploitant, mais en la gérant de façon responsable. Plus que de critiquer le recours au qualificatif de ‘ressource’, il me paraît plus important de questionner la

tendance à ramener l'humain au statut de ressource jetable, ce qu'on appelle les 'salariés Kleenex'. C'est à ce niveau notamment qu'une application raisonnée des principes d'économie circulaire pourrait avantageusement influencer la GRH. L'idée est bien de s'inscrire dans une démarche progressiste.”

Les experts



Emmanuel Mossay, Project Manager chez EcoRes où il contribue à développer le pôle économie circulaire. Professeur invité auprès de plusieurs institutions (UCLouvain, HEC Liège, Henallux, ICHEC, UNamur, ECAM...), il a participé à la rédaction du rapport parlementaire sur l'état des lieux et les perspectives de l'économie circulaire en Wallonie et des 55 propositions qui ont été émises. Cette résolution a été votée à l'unanimité par le Parlement wallon et intégrée comme stratégie à mettre en œuvre dans la Déclaration de Politique Régionale 2019-2024. Emmanuel Mossay est aussi co-auteur de *Shifting Economy* qui présente une vingtaine d'outils et de méthodologies afin de réaliser la transition au sein des entreprises.

Catherine Chevauché préside le comité technique 323 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) qui a pour mission d'élaborer des normes internationales sur l'économie circulaire. Réunissant des experts de 75 pays, ce comité a commencé ses travaux en mai 2019, avec l'ambition d'aboutir à la publication des premières normes au début de 2023.





Emmanuel Raufflet est professeur de gestion à HEC Montréal, responsable du D.E.S.S. en gestion et développement durable. Il est par ailleurs directeur académique de l'Institut de l'Environnement, du Développement Durable et de l'Économie Circulaire (EDDEC) au Québec. Il a notamment publié avec Manon Boiteux un rapport tirant les enseignements des cinq premières années de l'écosystème créé autour de l'Institut EDDEC: *Mapping researcher-practitioner practices for circular economy* (octobre 2019)

Retrouvez les interviews complètes sur notre [site internet](#).

MÉTHODOLOGIE

Une approche participative pour définir un modèle conceptuel de la GRH circulaire

Dans cette section, nous livrons un aperçu du processus qui a permis de parvenir à un consensus d'experts sur un modèle de circularité dans la pratique de la GRH en utilisant une méthode de recherche participative, pour aboutir à un modèle composé de 7 principes (écoconcepts). Le projet financé par le programme Erasmus + de l'Union européenne, Circular HRM, a permis d'aboutir à ce consensus en recourant à la méthode Delphi (Williamson et al., 2017). Cette méthode a été initiée par la consultation en face à face de professionnels des ressources humaines et plusieurs cycles itératifs supplémentaires, notamment au moyen d'une enquête en ligne. Un Inspiration Board (un comité d'inspiration réunissant des Directeurs des ressources humaines, des Professeurs de Gestion des Ressources humaines et des experts de l'économie circulaire) a été mis en place à cette fin par un des partenaires du projet, le réseau HR Square. Ce groupe a été composé de quarante participants, dont 16 d'entre eux ont participé à une réunion en présentiel. Ce panel se compose à 69% d'hommes et 31% de femmes, aucun représentant de la population des travailleurs gérés, et deux des cinq pays impliqués dans le projet.

Le premier tour de la méthode Delphi modifiée a été organisé lors d'une réunion de 2 heures de l'Inspiration Board HR Square, le 11 octobre 2019. Afin de souligner la valeur ajoutée de l'apport des participants, le groupe a été informé que leur contribution influencerait les résultats rapportés au niveau européen comme exemples de bonnes pratiques, et aurait ainsi

un impact sur les normes futures d'entreprises qui souscrivent à cette pratique. En acceptant de s'engager dans ce processus de collecte de données, les participants ont été informés qu'ils devaient notamment participer (i) à la réunion en face à face et (ii) à un maximum de trois enquêtes de suivi. La justification donnée pour la réalisation de l'enquête était de recueillir des informations pour définir l'idéal en termes de pratique de l'économie circulaire, et aussi de déterminer les applications pratiques qui aident au développement d'un ensemble de formations pour les entreprises à travers l'Europe.

Après plusieurs présentations courtes sur le cadre conceptuel de l'économie circulaire, les participants ont été invités à examiner 7 propositions d'énoncés (titre du concept avec déclaration de clarification) de pratiques circulaires et à répondre par acceptation, refus ou révision du descripteur. Un espace supplémentaire a également été prévu pour permettre aux participants d'inclure toute autre pratique pertinente qu'ils auraient envisagée. Les résultats ont abouti à un consensus sur les éléments activant chacun des concepts. Sur base des résultats du premier tour, le consensus a été défini comme étant de 70% des participants d'accord pour dire qu'une déclaration de concept et les déclarations de déclenchement correspondantes, en tant que caractéristiques définies, étaient « pertinentes ». L'équipe de projet a convenu que les déclarations de concept et les définitions, termes, mots et formulations associés ont été identifiés comme pertinents pour le développement d'un modèle de GRH circulaire, pour compléter les modèles existants de circularité économique.

Un accord s'est dégagé au sein du panel d'évaluation pour dire qu'un langage centré sur l'humain représentait certainement une garantie pour bien ancrer le modèle dans la pratique. Ce retour d'information du premier cycle a servi de base à l'élaboration de l'enquête du deuxième cycle. Lors de celui-ci, une méthodologie d'enquête en ligne a été utilisée et les participants ont reçu des déclarations de concept modifiées pour répondre aux défis communs liés à la formulation ou à la terminologie soulignés dans les fiches de concept proposées lors du premier cycle. Ces révisions ont été présentées dans les déclarations de clarification relatives à chaque déclaration de concept.

Lors du troisième et dernier tour, les résultats du deuxième tour ont été communiqués aux participants sous la forme de déclarations conceptuelles modifiées et il leur a été demandé d'évaluer l'importance des déclarations liées à une implantation réussie des pratiques de GRH circulaires, spécifiques aux déclarations conceptuelles présentées sur une échelle de Likert (1=Je désapprouve fortement, 5=je suis tout à fait d'accord). Les participants pouvaient également suggérer de nouveaux concepts, des déclarations supplémentaires ou de nouvelles directions d'exploration. Nous avons demandé aux participants de réévaluer l'importance de chaque déclaration conceptuelle de recherche et de commenter sa définition, en tenant compte de l'évaluation de l'importance des membres du panel dans son ensemble. Les concepts définitifs issus des séries 1 à 3 sont illustrés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1. Déclarations conceptuelles finales

1	l'Eco-Conception	Concept 1: La conception des pratiques de travail et les environnements de travail pour qu'ils aient un impact positif maximal sur le travailleur tout au long de son expérience au sein de l'entreprise et au-delà sont considérés comme une composante centrale de pratiques de GRH circulaire.
2	Le recyclage	Concept 2: Le processus de compréhension des besoins et la réponse à ceux-ci en vue d'optimiser le redéploiement de travailleurs au sein de la même entreprise sont considérés comme une composante centrale de pratiques de GRH circulaire.
3	La réparation	Concept 3: Le fait de soutenir la réintégration du travailleur de telle sorte qu'après une absence de plus ou moins longue durée, il ou elle puisse continuer à être employé.e dans sa fonction d'origine ou dans un nouveau rôle au sein de la même organisation est considéré comme une composante centrale des pratique de GRH circulaire.
4	La réutilisation	Concept 4: Le mentorat d'un travailleur qui envisagerait de quitter l'entreprise (parce qu'il approche de la retraite ou au terme d'un projet) pour appliquer ses compétences dans un rôle différent au sein de l'entreprise (par exemple pour utiliser proactivement ses compétences avant la retraite ou dans le cadre d'un nouveau projet) est considéré comme une composante centrale de pratiques de GRH circulaire.
5	L'écologie industrielle	Concept 5: Le fait de catégoriser l'ensemble des compétences des travailleurs en vue de la planification et de la mise en œuvre de stratégies centrées sur les travailleurs pour qu'ils optimisent ces compétences au sein d'un écosystème d'entreprises est considéré comme une composante centrale de pratiques de GRH circulaire.
6	L'économie de la fonctionnalité	Concept 6: Le fait de prioriser une optimisation centrée sur l'humain au lieu d'une obligation contractuelle est considéré comme une composante centrale de pratiques de GRH circulaire.
7	Le réemploi et l'économie du partage	Concept 7: Le fait de soutenir la transition d'un travailleur vers le marché de l'emploi externe, par exemple lorsque celui-ci ne rencontre plus les exigences de ses obligations contractuelles actuelles ou lorsque les besoins de l'entreprise changent est considéré comme une composante centrale de pratiques de GRH circulaire.

Les résultats du questionnaire administré lors du troisième tour ont révélé un niveau de consensus élevé concernant la définition d'un modèle de GRH circulaire, ce qui a permis d'aboutir à un modèle académique des pratiques de GRH circulaire conçu de manière participative. Ce modèle descriptif sera utilisé pour identifier les entreprises qui illustrent les pratiques de GRH circulaire en vue d'études de recherche supplémentaires et pour lancer un débat sur les meilleures pratiques en Europe.

Référence

Williamson, P.R., Altman, D.G., Bagley, H., Barnes, K.L., Blazeby, J.M., Brookes, S.T., Clarke, M., Gargon, E., Gorst, S., Harman, N. and Kirkham, J.J., 2017. The COMET handbook: version 1.0. *Trials*, 18(3), p.280.

LES 7 CONCEPTS DE LA GRH CIRCULAIRE

FOCUS EMPLOYÉS

CULTURE COMMUNE

FOCUS ENTREPRISES





Principe n°1 – L'éco-conception

En économie circulaire

L'éco-conception est une démarche qui consiste à prendre en compte, lors de sa conception, les impacts environnementaux d'un produit sur l'ensemble de son cycle de vie afin de les minimiser.

Le principe appliqué en GRH

La conception des environnements de travail et pratiques de travail pour qu'ils aient un impact positif maximal sur le travailleur tout au long de son expérience au sein de l'entreprise et au-delà. Par analogie avec le principe d'économie circulaire: commencer par minimiser autant que possible leurs impacts négatifs potentiels.

Concrètement...

L'éco-conception en GRH circulaire peut passer par:

- La définition (idéalement co-construite avec le personnel) et la mise en œuvre de valeurs d'entreprise congruentes avec le concept de durabilité
- La conception des espaces de travail dans une optique de qualité de vie au travail
- La promotion d'un management humain au quotidien
- Une stratégie ambitieuse en faveur du bien-être au travail dans l'optique d'une gestion (plus) durable des ressources humaines
- ...

Exemples de bonnes pratiques observées

L'Oréal Libramont (Belgique) — Chacun sur ce site de production, depuis l'ingénieur jusqu'à l'opérateur, peut s'exprimer et sentir que sa parole est prise en compte, avec la philosophie que c'est en rassemblant toutes les idées qu'on trouve les meilleures solutions. C'est ainsi que, sur certains sujets, comme par exemple la réduction des déchets, une personne a été dédiée à la collecte des idées et à leur traduction en réalisations. Autre exemple: deux jeunes collègues ont été mis au pilotage du projet visant à imaginer un nouveau concept de restaurant d'entreprise, avec des séances de brainstorming et de co-construction avec les collègues de l'usine.

Laboratorio Quinton (Espagne) — Le programme « *Quinton : laboratoire du bien-être* » agit sur 3 axes : *conciliation*, *#TotumSpirit* et *#QuintonWellness* avec l'objectif que tous les collaborateurs puissent profiter de leur temps personnel, professionnel et familial. Il se compose de plus de 90 mesures telles que : des horaires 'flottants' ; la possibilité de prendre du temps pour s'occuper des enfants ou des plus âgés (voire d'un animal de compagnie), une journée de congé offerte à l'occasion de l'anniversaire du travailleur, l'extension des congés payés en cas d'hospitalisation d'un proche, l'action *Sleep to Dream* visant à un sommeil de meilleure qualité, l'accès à une pièce ergonomique dans l'entreprise, l'action *Out of Smoke* pour aider à arrêter de fumer, une application pour mesurer en temps réel l'index de bonheur de l'équipe, une boîte à suggestions assorties de primes, etc.

Peikko Lietuva (Lituanie) — Une attention particulière est portée à la bonne intégration des nouvelles recrues avec, par exemple, la tradition de publier un article dans le journal d'entreprise sur chaque nouveau collègue. Ce dernier participe à un petit-déjeuner avec un responsable RH, avec qui un interview de suivi sera organisé après un mois, puis après trois mois, pour voir ensemble comment se passe la vie au travail.

RTBF (Belgique) — Les équipes RH ont été à l'initiative de la création de groupes de travail « bien-être » dans les départements, impliquant des représentants des personnes qui y travaillent et, chaque fois, supervisés par un membre du département RH. Chaque groupe est libre des sujets qu'il traite, généralement très concrets. Des outils RH sont ensuite développés en soutien pour la mise en œuvre des actions décidées.

SPB Global Corporation (Espagne) — Un projet transversal a pour objectif de faire de chaque travailleur un agent de sa propre santé et de son bien-être. Diverses formations sont organisées dans des domaines comme la santé, la nutrition ou le sport. La pratique de la méditation de pleine conscience (*Mindfulness*) a été introduite. En matière de conciliation entre vie professionnelle et vie privée, chacun peut contribuer par de nouvelles propositions. Le projet '*Personas que Brillan*' (= des gens qui brillent) est mis en œuvre grâce à des ressources technologiques et collaboratives. En reprenant des mécaniques et signaux propres aux jeux (*gamification*), il parvient à l'adoption d'habitudes saines et de bonnes pratiques qui améliorent la vie du travailleur et de l'organisation.

Prayon (Belgique) — Le groupe travaille avec l'Université de Liège (Laboratoire d'Études sur les Nouvelles formes de Travail) sur de *New Ways of Working* dans le contexte de la construction à venir d'un nouveau siège social sur le site de Liège. L'idée est de modifier les pratiques de travail, non seulement au niveau du quartier général, mais aussi sur l'ensemble des usines et filiales commerciales, en mettant l'humain au cœur de l'entreprise et en favorisant la qualité de vie au travail. Des centaines de projets sont lancés sur base d'une récolte de toutes les demandes de terrain à propos des transformations du cadre de travail, sur tous les sites. Deux ans auparavant, Prayon avait lancé des conférences sur les valeurs de l'entreprise, et l'une d'elle a porté sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

AVRIL (France) — D'une approche où le groupe a un rôle central dans le développement des travailleurs, AVRIL a évolué vers un principe où chaque travailleur est acteur de son propre développement. L'entreprise crée les conditions pour que les désirs individuels de développement puissent s'exprimer. C'est dans cette optique qu'a été mis en place la *Career & Development Conversation*, une rencontre préparée par le collaborateur qui est appelé à se questionner grâce à un *Guide de questionnement* qui reprend différents aspects (parcours, réalisations, satisfactions et insatisfactions, points d'amélioration, aspirations, mobilité, etc.). Il est incité à obtenir les retours de ses pairs et d'autres managers, avant d'avoir la conversation avec son manager. L'idée est qu'il s'exprime davantage (70% du temps de parole). Le but est d'éveiller l'envie de se développer et de se projeter dans l'organisation pour qu'*in fine*, la logique

de développement soit en phase avec un désir exprimé et réfléchi. Une série d'actions viennent ensuite formaliser ce qui a été échangé et un plan d'exécution est mis en œuvre.

Edukacinės sistemos (Lituanie) — S'il permet de répondre à des besoins (comme une meilleure conciliation avec des impératifs liés à la vie personnelle), le télétravail est possible, mais n'est pas encouragé. Le sentiment est que le travail d'équipe et l'esprit de collaboration pourraient en souffrir. L'entreprise privilégie plutôt le travail occasionnel en espace de coworking avec l'avantage de communiquer et d'échanger des idées de façon beaucoup plus intensive, mais aussi d'éviter la routine.

VO Event (Belgique) — L'agence a mis en place des formations en intelligence collective pour l'intégrer à la gestion quotidienne de l'entreprise. L'idée est d'avoir des processus permettant à chacun de participer et de contribuer à l'élaboration des stratégies et des concepts, en intégrant davantage d'expertises et de réflexions créatives. La démarche a l'avantage que chacun peut apporter de la valeur sur tous les sujets, y compris ceux qui ne relèvent pas de la responsabilité directe de la personne.



Principe n°2 – Le recyclage

En économie circulaire

Le recyclage désigne toute opération de valorisation par laquelle des matières premières issues de déchets sont retraitées en produits, matières ou substances aux fins de leur fonction initiale ou à d'autres fins. Il permet aux déchets de devenir de nouvelles matières premières, qualifiées de matière première recyclée ou matière première secondaire, par opposition à la matière première vierge.

Le principe appliqué en GRH

Le processus de compréhension des besoins et la réponse à ceux-ci en vue d'optimiser le redéploiement de travailleurs au sein de la même entreprise.

Concrètement...

Le recyclage en GRH circulaire peut passer par:

- La réorientation/la requalification pour redéploiement dans l'entreprise
- La formation pour développer l'employabilité/la mobilité au sein de l'entreprise
- Le job-crafting ou le « modelage » du job à l'image du travailleur
- ...

Exemples de bonnes pratiques observées

RTBF (Belgique) — Le secteur audiovisuel fait face à des développements technologiques tels que ses entreprises sont amenées à se transformer radicalement. Certaines font le choix de se séparer d'une partie de leur personnel pour recruter des compétences plus en ligne avec leurs nouveaux besoins. Ce n'est pas le cas de la RTBF qui a fait le pari de la transformation en misant sur le redéploiement et la requalification de son personnel. Dans le cadre du passage à une nouvelle organisation, tous les postes de cadre dans le cœur de métier (hors fonctions de support) ont été rouverts. Plus de trois cadres sur quatre sur un total de 200 cadres dans l'entreprise ont été amenés à repostuler à une fonction, avec sélection par un jury. En 2018, 219 recrutements ont été pourvus uniquement par des candidats internes. Un investissement important a été réalisé en formation et développement des nouvelles compétences requises. Plusieurs plateformes ont été créées pour accompagner les collaborateurs dans la transformation, dont deux pour accompagner la mobilité interne — choisie ou forcée —, et une pour accompagner les travailleurs démotivés ou insatisfaits à trouver un nouvel élan professionnel.

Boston Scientific (Irlande) — Les leaders tiennent des conversations de carrières avec leurs équipes sur base d'un mécanisme de coaching trimestriel et d'opportunités d'auto-évaluation avec feed-back à 360°. Les employés reçoivent énormément d'opportunités d'effectuer des rotations de fonctions dans des domaines où les compétences sont transférables. Une collaboration est installée entre manager, HR Business Partners et collaborateurs pour répondre aux besoins de réaffectation, avec formation à la clé.

L'Oréal Libramont (Belgique) — Dans le cadre d'un projet de centralisation des services comptables, une réaffectation a été recherchée pour les membres d'une équipe. Ce qui, d'après la DRH du site, implique de la formation et du temps: à court terme, cela coûte plus cher que de se séparer des personnes, mais, à plus long terme, le retour sur investissement est positif. Quel est le processus? La personne concernée a la possibilité de s'exprimer sur la suite qu'elle veut donner à sa carrière et l'équipe RH recherche une solution. Un entretien d'orientation permet de clarifier les souhaits et attentes. Ensuite, avec la direction, les RH identifient des options, en

y associant d'autres mobilités en interne. On peut le comparer à un jeu de chaises musicales. Des plans de formation sont alors mis en place. L'avantage d'une telle démarche consiste ainsi à toujours disposer d'un back-up pour une fonction en cas de nécessité car les compétences demeurent au sein de l'organisation, et les personnes montent en compétences, apportent d'autres regards et ouvrent à de nouvelles façons de faire.

NFQ Technologies (Lituanie) — Chaque employé dispose d'un « panier de formation » qui consiste en des ressources financières allouées à son apprentissage. La mise en œuvre de l'amélioration/la réadaptation des compétences se fait en fonction de son plan de développement de carrière. L'apprentissage est envisagé comme un processus à long terme, et non comme un événement spécifique ou un programme ponctuel. Il se compose de l'apprentissage auprès des collègues, l'apprentissage de nouvelles tâches stimulantes, le développement de la fonction, la formation interne, la formation externe, les plates-formes d'apprentissage en ligne, etc.

NextSense (Macédoine du Nord) — Dans une industrie IT qui évolue très rapidement, la société NextSense mise sur l'apprentissage en continu et l'auto-développement, via un système de formation en ligne. Une culture du partage de connaissance vit en interne, via des sessions dédiées ouvertes à tout collaborateur.

Prayon (Belgique) — La quatrième révolution industrielle, celle du numérique, nécessite une transformation fondamentale des compétences des travailleurs et une pratique 'non circulaire' consisterait (en caricaturant) à licencier les travailleurs dont les compétences ne sont plus adaptées et à engager des travailleurs plus 'numériques'. Chez Prayon, on veut au contraire anticiper la fracture numérique avec des programmes d'analyse des connaissances des travailleurs ouvriers, menés avec Digital Wallonie (l'Agence wallonne du numérique), le Forem (service public wallon de l'emploi), les partenaires sociaux et le monde de la formation. La réflexion part d'une fracture constatée dans l'entreprise entre cadres/employés et ouvriers sur les connaissances numériques par métier. À la suite de la pandémie de Covid-19, une autre fracture risque de se manifester, entre les personnes qui travaillent dans l'entreprise et celles qui travaillent à domicile, ce qui génère de nouvelles capacités d'adaptation. La démarche

implique d'abord une analyse du niveau de connaissances de chacun. Avec le Forem, Prayon a élaboré un questionnaire sur un référentiel de 21 compétences. Un deuxième questionnaire, plus complexe, est prévu. Il vise à analyser le décalage entre les compétences attendues et le niveau de compétences de chaque travailleur. La démarche contribue à la prise de conscience par le personnel de son niveau de compétences, afin qu'il perçoive ses difficultés et aille se former à Technifutur (centre de compétences couvrant les activités de l'industrie, du numérique et de la mobilité) pour développer ses compétences. En parallèle, Prayon ressort des agrégats de données sur les compétences numériques, département par département et sur différents volets (sécurisation, intelligence procédurale, etc.).



Principe n°3 – La réparation

En économie circulaire

La réparation est la remise en fonction d'un produit, lui permettant ainsi de retrouver une deuxième vie sans que l'utilisateur ne s'en sépare (ou après qu'il s'en soit séparé).

Le principe appliqué en GRH

Le fait de soutenir la réintégration du travailleur de telle sorte qu'après une absence de plus ou moins longue durée, il ou elle puisse continuer à être employé dans sa fonction d'origine ou dans un nouveau rôle au sein de la même organisation.

Concrètement...

La réparation en GRH circulaire peut passer par :

- Une gestion positive de l'absentéisme
- Un processus de réintégration du travailleur après absence de longue durée (maladie, accident, maternité...)
- La prévention et la gestion du stress et de l'épuisement professionnel (burn-out)
- La prévention et la gestion des addictions en milieu de travail (alcool, médicament, drogue, boisson énergisante, technologie) en vue de préserver la relation d'emploi
- ...

Exemples de bonnes pratiques observées

En matière d'absentéisme, les entreprises gagnent à réaliser un business case de leur situation dès lors que la plupart sous-estiment l'importance que prend la problématique (récolte de données, évaluation des coûts directs et indirects...). Ce qui permet ensuite de quantifier les bénéfices d'une gestion proactive de l'absentéisme et de justifier les investissements réalisés dans les solutions. La formation des équipes RH et des managers à une gestion positive de l'absentéisme est vue comme une bonne pratique.

De plus en plus d'entreprises — comme **Laboratorio Quinton** ou **SPB Global Corporation** en Espagne — mettent en place des procédures visant à la bonne réintégration de leurs travailleurs absents pour une plus ou moins longue durée. En Belgique, la **RTBF**, dans un contexte de forte transformation de l'entreprise, a mis en place plusieurs plateformes d'accompagnement, dont une porte sur l'accompagnement du retour de maladie pour les travailleurs absents durant six mois ou plus. Une autre de ces plateformes concerne l'accompagnement des collaborateurs face au stress et à l'épuisement professionnel.

NFQ Technologies (Lituanie) n'a pas de processus de réintégration formel, mais octroie aux managers la responsabilité d'accompagner chaque travailleur de retour d'absence et de soutenir sa reprise du travail. Ceux-ci maintiennent le contact avec le travailleur durant son absence et ce dernier est tenu au courant des évolutions de la société, au travers par exemple du magazine trimestriel de l'entreprise. Ce rôle important donné au manager dans la réintégration de la personne qui a été absente est également constaté chez **Edukacinės Sistemos** (Lituanie), qui associe également les collègues directs à la démarche. Une attention particulière est portée à ne pas laisser le collaborateur seul et à l'aider à retrouver le rythme du travail. Le processus de réintégration est ici piloté par le responsable du département duquel relève le travailleur et un spécialiste RH, bien sûr en impliquant la personne.

KODING Gorska (Macédoine du Nord) — L'employeur communique et collabore avec les travailleurs absents afin de gérer proactivement la raison de l'absence, identifier des solutions et préparer le calendrier de retour au travail.

VO Event (Belgique) évolue dans le secteur événementiel, particulièrement stressant en raison d'horaires particuliers et de l'intensité de travail requis par les projets. Une formation a été mise en place à destination du management afin de détecter et d'éviter les pratiques déviantes pouvant conduire involontairement à des situations de burn-out.

Les addictions sont souvent abordées en entreprise sous le prisme de l'individualisation et de la médicalisation. Un séminaire organisé par **HR Square** en Belgique a montré qu'il importait aussi d'ancrer la prévention dans les pratiques du travail afin d'envisager les comportements problématiques aussi comme un symptôme de situations dans lesquelles des aspects organisationnels (contenu du travail, conditions de son exécution, relations au travail) ont le potentiel de susciter une consommation de substances psycho-actives. Ainsi, reconnaître le comportement à risque peut-il également être vu comme un moyen d'éviter ou de réduire d'autres risques.



Principe n°4 – La réutilisation

En économie circulaire

La réutilisation conduit à ce que des substances, des matières ou des produits qui sont considérés comme des déchets puissent être remis en état ou démontés et être réalisés à nouveau.

Le principe appliqué en GRH

- ➔ Le mentorat d'un travailleur qui envisagerait de quitter l'entreprise (parce qu'il approche de la retraite ou au terme d'un projet) pour appliquer ses compétences dans un rôle différent au sein de l'entreprise (par exemple pour utiliser proactivement ses compétences avant la retraite ou dans le cadre d'un nouveau projet).

Concrètement...

Le réutilisation en GRH circulaire peut passer par:

- L'implication de travailleurs dans un programme de mentorat
- L'offre de coaching ou de formation pour exercer une autre fonction
- La rétention et/ou la formation de travailleurs sur le point de partir à la retraite pour les amener à partager leurs expertises ou compétences dans l'entreprise
- Un programme d'inplacement ou la promotion de la mobilité interne
- ...

Exemples de bonnes pratiques observées

Boston Scientific (Irlande) — Un *Informal Mentoring Toolkit* est accessible librement à tous les collaborateurs leur permettant d'identifier un collègue qu'ils voudraient avoir comme mentor. Un programme de coaching en ligne donne accès à une sélection de coach dans le monde entier. Il existe au sein de l'entreprise un réseau de jeunes professionnels et, à l'occasion d'un événement annuel, il leur est possible de discuter carrière avec des collègues expérimentés. Les travailleurs approchant la retraite sont incités à contribuer proactivement à nourrir ce réseau.

Nextsense (Macédoine du Nord) — Un programme de trois mois doit obligatoirement être suivi par tout nouvel engagé, et la relation avec le mentor peut se poursuivre ensuite. Le mentorat vise également le transfert de compétences, en particulier lors du départ à la retraite d'un travailleur disposant de compétences spécifiques ou pour la préparation des successions. Pour chaque compétence, un « champion » de la compétence est désigné, celui qui la maîtrise le mieux dans la société. Dès lors qu'un collègue a besoin de progresser dans le domaine, il sait qu'il peut se tourner vers le champion.

Prayon (Belgique) — Un projet de transfert de compétences impliquant les personnes qui vont partir à la retraite a été lancé en 2014, mais il a été jugé très — trop — ambitieux. Ce programme a été recentré sur les fonctions critiques, pour opérer le transfert des compétences identifiées comme critiques pour le fonctionnement de l'entreprise, ce qui implique de les identifier et de les analyser. Les transferts peuvent ensuite être ciblés. Dans certains cas très spécifiques, Prayon prolonge de six mois le contrat de la personne qui part à la retraite pour assurer ce transfert.

GEMAK Trade (Macédoine du Nord) — Un programme de mentorat est en place au profit des profils juniors, avec un plan de travail d'un à deux mois sur ce qui doit leur être transféré. Une rétribution est allouée au mentor pour un montant équivalent à 20-30% du salaire du jeune accompagné.

L'Oréal Libramont (Belgique) — Pour chaque nouvelle recrue, un trajet d'intégration est prédéfini au niveau du groupe, en lui associant un mentor. L'usine étant très innovante, une formation de six semaines est nécessaire pour apprendre à piloter les lignes de production et à maîtriser l'information, la qualité, etc. Celle-ci est accompagnée par des tuteurs qui restent en piste jusqu'au moment où la personne peut être autonome. Une formation est organisée pour les tuteurs, afin de les encadrer et de les aider dans ce rôle. Quand on parle de mentors, on pense spontanément aux travailleurs plus âgés qui aiment transférer leur savoir, mais L'Oréal Libramont a aussi des jeunes qui apprécient coacher les nouveaux venus.

SPIE (Belgique) — Recruter coûte cher et voir un travailleur partir, notamment peu de temps après l'embauche, constitue une perte de l'investissement mis en formation et en intégration. SPIE Belgium a constaté que des travailleurs la quittaient dans les 12 à 18 premiers mois après l'embauche. Une des explications en est qu'en raison des pénuries de personnel qualifié sur le marché, elle n'est pas en mesure d'embaucher le premier choix, mais plutôt le choix disponible. Désormais, au bout de 100 jours, l'équipe RH organise un interview avec le travailleur pour vérifier si l'intégration se passe bien et/ou si des aspects sont à corriger ou à développer. D'autre part, une seconde vague de départs est souvent constatée chez les 30-35 ans avec 5-6 ans d'expérience : SPIE Belgium a mis en place un entretien de carrière pour cette population cible afin de vérifier que leurs aspirations de carrière sont rencontrées et aussi identifier les travailleurs désireux de faire autre chose, qui ont l'ambition et les capacités de le faire et qui, faute d'avoir un trajet de carrière dans l'entreprise, iraient le chercher ailleurs.

GEMAK Trade (Macédoine du Nord) — Une baisse d'activité avait été constatée au sein de la filiale Télécom, mettant trois travailleurs sur la sellette. L'un d'eux a décidé de quitter l'entreprise, mais les deux autres ont souhaité y rester. Des interviews ont alors été organisées pour définir vers quoi ils souhaitaient s'orienter, quelles étaient leurs compétences et celles qu'ils devraient développer pour rejoindre le secteur visé, ce qui a permis l'activation de formations, de mentorat et d'une prise de nouveaux postes.

Intesa San Paolo (Italie) — Le plan 2018-2021 de la banque a identifié d'importants objectifs de renouvellement du personnel, en se concentrant particulièrement sur la canalisation de capacités excédentaires vers les objectifs prioritaires de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, une initiative spécifique a été lancée (*Proactive HR "In-Placement"*) visant à réaffecter au moins 5.000 personnes dans des activités à plus forte valeur ajoutée. La structure de mobilité intragroupe et le service de placement proactif RH ont mis en place les processus et outils requis pour identifier les besoins, développer les travailleurs pour les nouveaux rôles et soutenir le trajet de changement.

L'Oréal Libramont (Belgique) — La mobilité et le développement interne s'appliquent aussi aux fonctions de production. Exemple : les profils d'électromécaniciens sont très difficiles à trouver par manque d'étudiants dans ces filières, et en particulier dans la province où est installée le site qui est relativement peu peuplée. Une solution mise en place a consisté à lancer un appel en interne pour voir si des opérateurs pouvaient être intéressés par un trajet de reconversion. Deux jeunes se sont montrés candidats et vont entrer dans ce trajet qui est assez long. À terme, l'usine pourra ainsi compter sur deux nouveaux électromécaniciens, mais qui savent aussi exercer le rôle d'opérateur si nécessaire.



Principe n°5 – L'écologie industrielle

En économie circulaire

L'écologie industrielle peut être décrite comme l'ensemble des pratiques destinées à optimiser les ressources locales, qu'il s'agisse d'énergies, d'eau, de matières, de déchets mais aussi d'équipements et d'expertises, via une approche systémique qui s'inspire du fonctionnement des écosystèmes naturels.

Le principe appliqué en GRH

- ➔ Le fait de catégoriser l'ensemble des compétences des travailleurs en vue de la planification et de la mise en œuvre de stratégies centrées sur les travailleurs pour qu'ils optimisent ces compétences au sein d'un écosystème d'entreprises. Il peut aussi s'agir d'éviter le gaspillage de ressources locales qui ne seraient pas prises en compte par les entreprises.

Concrètement...

L'écologie industrielle en GRH circulaire peut passer par:

- Une approche territoriale de la gestion des compétences
- La promotion, le soutien et le développement de la diversité en recrutement, dans le management et la gestion des ressources humaines au sens large
- La détection de talents cachés au sein de l'entreprise ou d'un bassin d'emploi
- Le développement de possibilités d'évolution et de promotion fondées sur l'expertise (et non pas uniquement en vue de la prise d'un rôle managérial)
- ...

Exemples de bonnes pratiques observées

Prayon (Belgique) — Un des problèmes de la Wallonie se situe dans l'infra-qualification : beaucoup de personnes sur le marché de l'emploi manquent de qualifications. Plutôt que de réaliser un bilan après six mois d'une jeune recrue dans le poste pour constater qu'elle ne convient finalement pas, le groupe Prayon a basculé cette sélection plus tôt, voire avant même le recrutement. Avec deux entreprises du secteur de l'intérim, une analyse des capacités de demandeurs d'emploi a été mise en place sur des éléments de base. Ils sont ensuite inscrits dans un programme de formation avant le recrutement. La démarche a été appliquée sur le site de Lyon (France) avec des mises en situation sur un poste d'opérateur dans la chimie et de la formation avant recrutement.

La démarche **Territoires zéro chômeur longue durée** (TZCLD) est une expérimentation lancée en France en 2017, avec pour but de lutter contre le chômage de longue durée à l'échelle de territoires. Elle vise à répondre aux besoins collectifs insatisfaits, identifiés par un comité local composé des forces vives du territoire. L'enjeu est de montrer qu'avec la mobilisation de tout un territoire, il est possible de proposer un emploi durable aux personnes privées durablement d'emploi qui le souhaitent. En Belgique, la région bruxelloise et la Wallonie préparent des expérimentations pilotes.

SPIE (Belgique) — L'entreprise recherche des profils dans des métiers où il existe de très fortes pénuries. Elle multiplie dès lors les canaux pour trouver des personnes de qualité, même s'il s'agit de potentiels qu'il faut traduire en compétences par des formations. SPIE travaille avec le service public de l'emploi à Bruxelles (Actiris) pour remettre à l'emploi des personnes qui sont marginalisées avec un trajet de formation et des stages. Des contacts ont été noués avec des associations qui forment des femmes aux métiers techniques et SPIE ouvre ses portes aux écoles pour sensibiliser les élèves à ces métiers. Désormais, la filiale belge de ce groupe français emploie plusieurs électriciennes et soudeuses. Elle travaille avec des associations et écoles qui forment des jeunes de milieux défavorisés à l'informatique. Elle a accueilli un stagiaire handicapé via une association pour travailler à digitaliser des processus.

Boston Scientific (Irlande) — L'entreprise s'évertue à détecter les « talents cachés » de ses collaborateurs dans le cadre d'un Development Assignment Programme qui offre l'opportunité d'un « Act Up », à savoir une prise de position plus senior sur une base temporaire, par exemple dans le cadre d'un remplacement d'un congé de maternité ou parental. Les collaborateurs ont aussi la possibilité de réaliser une auto-évaluation et un 360° sur les compétences 'Boston Scientific', avec un rapport à la clé et l'accès à un coach dans une perspective de débriefing et de développement.

SPB Global Corporation (Espagne) — La promotion spécifique des formations techniques est réalisée auprès des femmes, notamment, en vue de leur permettre d'effectuer une plus grande variété de tâches et de vivre des mobilités dans différentes fonctions, par exemple en électromécanique.

L'Oréal Libramont (Belgique) — Les carrières tendent à s'allonger et L'Oréal Libramont a lancé, voici plus de dix ans déjà, un projet visant à motiver le personnel jusque 65 ans. Des temps partiels sont acceptés au-delà de la moyenne. De gros investissements ont été consentis en matière d'ergonomie, en production mais aussi dans les bureaux. Le travail fait l'objet d'une simplification pour faciliter la concentration des opérateurs sur les lignes. Le plus gros enjeu consiste à apprendre aux gens, tant les managers que les collaborateurs, à se garder en bonne santé physique et mentale.

GEMAK Trade (Macédoine du Nord) — L'entreprise valorise la promotion verticale (vers une position managériale), mais aussi horizontale, y compris au plan de la rémunération. Trop souvent, les entreprises promeuvent de très bons collaborateurs à une position de manager, et perdent de très bons collaborateurs qui se révèlent ainsi être de mauvais managers. Le management exige des compétences spécifiques. La promotion horizontale permet d'optimiser la relation d'emploi par une amélioration des compétences, des aptitudes, des potentiels, et de la satisfaction au travail.

Prayon (Belgique) — Dans le cadre du développement des compétences numériques, le Groupe Prayon a des inquiétudes pour tous les travailleurs et, plus particulièrement, les ouvriers. Ces derniers, le plus souvent, effectuent leur carrière professionnelle au sein de la même région géographique. L'entreprise veut mobiliser les acteurs économiques de la région pour déterminer les niveaux de compétences numériques souhaités pour ce type de personnel et les former afin de les rendre capables, au besoin, de passer d'une entreprise à une autre, un peu comme le permet le TOEFL qui existe pour les langues. De cette façon, quand la personne arrive dans une autre entreprise, le niveau qu'elle a atteint est connu et son développement peut se poursuivre. Ce travail est réalisé dans le cadre de Technifutur (centre de compétence couvrant les domaines d'activités de l'industrie, du numérique et de la mobilité). Prayon en est une des entreprises pilotes.



Principe n°6 – L'économie de la fonctionnalité

En économie circulaire

L'économie de la fonctionnalité privilégie l'usage à la possession et tend à vendre des services liés aux produits plutôt que les produits eux-mêmes. Un exemple classique est un fabricant de pneus qui reste propriétaire de ses produits au lieu de les vendre. Il se charge de leur rechapage et de leur entretien ; l'utilisateur est facturé au kilomètre.

Le principe appliqué en GRH

- ➔ Le fait de prioriser une optimisation centrée sur l'humain au lieu d'une obligation contractuelle.

Concrètement...

L'économie de la fonctionnalité en GRH circulaire peut passer par :

- La composition et le développement d'effectifs d'entreprise composites (contrats à durée indéterminée + contrats à durée déterminée + intérimaires + indépendants + contractants + etc.) et la gestion de ces effectifs composites
- La gestion des ressources humaines au sein des/entre les projets ou entre filiales d'un groupe
- ...

Exemples de bonnes pratiques observées

Boston Scientific (Irlande) — Des missions entre les sites/les usines sont organisées, par exemple pour faciliter le développement de nouveaux projets ou le transfert ultérieur de productions.

L'Oréal Libramont (Belgique) — La mobilité interne au sein du groupe L'Oréal est très importante. Chaque trimestre, la DRH du site a une réunion avec les RH internationaux auxquels est rattachée l'usine et d'autres sur le continent. Ils partagent l'information sur les postes ouverts et les candidats prêts à bouger. Le site de Libramont a récemment « recruté » un responsable de production qui vient de L'Oréal à Karlsruhe, en Allemagne. Un autre collègue est arrivé de l'usine L'Oréal de Burgos, en Espagne. Ces mobilités concernent plutôt des fonctions d'encadrement, mais aussi des profils de production, même si ceux-ci sont généralement moins mobiles.

Peikko Lietuva (Lituanie) — Lorsqu'un projet sur lequel travaille un collaborateur se termine, l'entreprise suit le processus suivant : analyser s'il peut s'intégrer à un autre projet, offrir à la personne des possibilités d'apprentissage et de prendre ensuite un autre rôle, et nouer un dialogue pour évoquer avec la personne concernée d'autres perspectives futures de collaboration.

La plongée dans une grande entreprise livre aujourd'hui un tableau dont les travailleurs qui composent ses équipes n'ont eux-mêmes pas forcément conscience. On y rencontre des travailleurs sous contrat à durée indéterminée classique, à temps plein ou à temps partiel, mais aussi des intérimaires, des consultants, des stagiaires, des apprentis, des salariés travaillant pour un prestataire de services ou un sous-traitant... Ces derniers ne sont pas recrutés pour « appartenir » à l'entreprise, mais pour les services qu'ils lui prestent. L'hétérogénéité des statuts d'emploi conduit à ce qu'on appelle la blended workforce ou « main d'œuvre mixte », c'est-à-dire des externes qui travaillent au sein des mêmes équipes que les salariés. La GRH s'inscrit dans un Total Talent Management, avec différents enjeux: comment gérer la répartition entre ces différents statuts de travailleurs, quelles politiques de rémunération appliquer à ceux-ci, quelle mesure de la performance dans les équipes composites, quelle

gestion des risques, comment accueillir ces travailleurs selon les statuts et s'en séparer, quelle formation pour ces différents travailleurs, quelle technologie pour gérer les effectifs à statuts multiples...

Edukacinės Sistemės (Lituanie) — La grande majorité des travailleurs sont des employés sous contrat fixe. Quand des personnes sont employées sous contrat à de courte durée pour un projet spécifique, une position permanente est généralement proposée aux collaborateurs qui démontrent talent et passion.

Une évolution du monde du travail? — Aux États-Unis, une étude montre qu'en 2014, les entreprises ont occupé, pour 62% d'entre elles, des indépendants, des intérimaires dans une même proportion, mais aussi des bénévoles pour 19%, des travailleurs en ligne via des plateformes pour 6%, et même des robots ou drones pour 5%!



Principe n°7 – Le réemploi et l'économie du partage

En économie circulaire

Le réemploi permet, par le don ou la vente d'occasion, de prolonger l'usage des produits ne répondant plus aux besoins du premier consommateur.

Le principe appliqué en GRH

- ➔ Le fait de soutenir la transition d'un travailleur vers le marché de l'emploi externe, par exemple lorsque celui-ci ne rencontre plus les exigences de ses obligations contractuelles actuelles ou lorsque les besoins de l'entreprise changent.

Concrètement...

Le réemploi en GRH circulaire peut passer par:

- Différentes formes d'accompagnement du travailleur vers le marché de l'emploi (outplacement, formation ou développement de compétences non directement utiles à l'employeur, coaching, organisation d'une foire à l'emploi à destination d'autres employeurs...)
- La terminaison du contrat de travail «en bons termes» (interview de sortie, recommandation externe, maintien du lien pour d'autres relations d'affaires...)
- Le partage de travailleurs avec d'autres entreprises et/ou environnements professionnels
- ...

Exemples de bonnes pratiques observées

Experience@Work (Belgique) — Plusieurs grandes entreprises employant des travailleurs âgés de 55 ans et plus en surnombre se sont inscrites dans la démarche consistant à partager certains de leurs collaborateurs volontaires avec de plus petites organisations, en particulier actives dans le secteur non-marchand. Chacune des parties y trouve son compte. L'entreprise d'origine propose à son personnel senior un trajet de carrière alternatif, optimise ses coûts salariaux et ouvre des fenêtres de progression aux plus jeunes dans l'organisation. Le travailleur peut valoriser ses compétences, partager son expérience, capitaliser sur ses forces et expertises dans un autre environnement, et retrouver de la motivation en relevant un nouveau défi. Enfin, l'organisation 'accueillante' trouve des profils difficiles à attirer et à un prix acceptable. Tripartite, la relation prend la forme d'un contrat de service. Le travailleur reste employé par son entreprise d'origine et conserve son salaire et ses droits acquis. La société « accueillante » définit un budget pour le poste à pourvoir qui est facturé par l'employeur d'origine. Une partie du coût salarial reste donc sponsorisé par ce dernier. À l'heure d'écrire ces lignes, on dénombre 18 entreprises « prêteuses » dans le projet. Une centaine de personnes participent au projet, pour des missions de longues durées, idéalement courant jusqu'à la pension de la personne.

Boston Scientific (Irlande) — Le processus d'offboarding — qui consiste à prendre soin du travailleur jusqu'à son dernier jour de travail et à organiser avec sérénité son départ — est considéré comme devant être une expérience aussi qualitative que l'onboarding — l'accueil et l'intégration d'un nouveau collaborateur. Un exit interview est programmé, ainsi qu'un moment de célébration avec l'équipe (sortie ou lunch), par exemple.

NFQ Technologies (Lituanie) — Un entretien de sortie est mené lors du départ d'un salarié. Une enquête est également envoyée pour évaluer si tout le soutien nécessaire a été reçu du manager pendant cette période. Si le départ du travailleur s'effectue à l'initiative de l'employeur, ce dernier le soutient dans sa recherche d'un nouvel emploi (*outplacement*).

Peikko Lietuva (Lituanie) — Si un salarié est amené à quitter l'organisation, celle-ci l'aide à améliorer son CV et lui fait, le cas échéant, des recommandations. L'entreprise considère aussi ce processus comme une opportunité d'amélioration, en demandant au salarié de faire part de ses réflexions sur sa situation, sur ce qu'il estime positif ou négatif dans l'organisation.

VO Event (Belgique) — Un programme de coaching peut être activé dans l'entreprise dans certaines situations, par exemple en cas de signes de stress avancé. Une des quatre coachs à disposition est spécialisée dans les changements de carrière et peut intervenir pour accompagner un collaborateur qui voudrait réfléchir à donner une autre orientation à sa carrière, y compris en-dehors de l'entreprise.

Intesa San Paolo (Italie) — Intesa San Paolo a créé un outil innovant, la Banque du Temps, qui est une réserve de temps mise à disposition par l'entreprise et les employés pour qu'ils puissent apporter du soutien aux personnes en difficulté, même pour de courtes périodes, et leur donner plus de temps. L'initiative fait appel à la générosité et à l'esprit de solidarité car, en plus des heures mises à disposition par l'employeur, avec une réserve initiale de 50.000 heures, chaque travailleur a la possibilité de donner une partie de ses congés ou vacances à la banque, que l'entreprise distribuera ensuite, à une hauteur maximale de 50.000 heures supplémentaires. En 2019, les employés ont ainsi pu donner 12.860 heures, complétées par un même nombre d'heures par l'entreprise, pour un total de 25.720 heures. Dans le cadre de la même initiative de la Banque du temps, un projet de volontariat d'entreprise a été promu, permettant, en 2019, à 300 personnes d'effectuer un travail bénévole, pendant les jours ouvrables, pour des associations et organismes externes choisis par le groupe. Environ 2.200 heures de congé ont été accordées.

LES ENTREPRISES VISITÉES

Boston Scientific (Irlande)

Boston Scientific est une entreprise américaine spécialisée dans le matériel médical, commercialisant ses produits dans le monde entier. Les 5.700 employés de Boston Scientific en Irlande, basés à Clonmel, Cork et Galway, sont actifs dans la production de thérapies pour des maladies débilitantes telles que la douleur chronique, la maladie de Parkinson, les cancers du système digestif, les maladies vasculaires et les maladies du rythme cardiaque.

Avril (France)

AVRIL est un groupe agro-industriel d'origine française créé en 1983 à l'initiative d'agriculteurs et producteurs souhaitant développer les productions de plantes riches en huiles et en protéines. Aujourd'hui présent à l'international, il fonctionne selon une organisation en filières, de la graine jusqu'aux différents produits élaborés et dans laquelle chaque activité crée de la valeur pour l'ensemble des maillons de la chaîne. L'activité d'AVRIL se déploie sur 84 sites industriels répartis dans 22 pays et 8.000 personnes travaillent pour le groupe.

Edukacinės Sistemos (Lituanie)

Edukacinės Sistemos (tutoTOONS) est un studio qui se consacre au développement et à la publication de jeux éducatifs pour les enfants de 3 à 12 ans, disponibles sur Google Play, App Store et Amazon. Ceux-ci ont la vocation d'encourager la créativité des enfants, de stimuler leur imagination et de les aider à découvrir le monde. Lancée en 2014 en tant que petite start-up, l'entreprise a connu une croissance rapide et opère dans trois pays. Elle emploie environ 70 personnes.

Experience@Work (Belgique)

Le programme Experience@Work, conçu par KBC, Proximus, AXA et le cabinet de conseil HazelHeartwood, avec le soutien de SD Worx, a pris son envol en 2015. Aujourd'hui, pas moins de 18 grandes entreprises en sont parties prenantes — dont IBM, Solvay, la Banque nationale, Bekaert, bpost, CBC ou encore Sabena Aerospace. Le concept est simple : permettre à des collaborateurs expérimentés (55+) qui n'ont plus de réelles perspectives de carrière dans leur entreprise de se mettre au service d'autres organisations (plutôt dans le secteur non-marchand) qui recherchent une expérience ou des compétences spécifiques.

GEMAK Trade (Macédoine du Nord)

Gemak est un leader du marché de l'importation et de la distribution depuis trois décennies. L'entreprise est un partenaire stratégique de certaines des marques mondiales les plus vendues de boissons alcoolisées et non alcoolisées, de tabac, de café, de produits alimentaires et non alimentaires. Elle emploie 107 collaborateurs, la grande majorité dans des fonctions de vente.

Koding Gorska (Macédoine du Nord)

La société Koding Gorska a été fondée en 1987 et a d'abord travaillé comme entreprise dans le secteur de la construction. La division d'embouteillage de l'eau de la société a été lancée en 2004 et est située près des sources dans le village de Konopishte, en Macédoine du Nord. C'est une entreprise moyenne qui travaille dans la production d'eau, de boissons non alcoolisées et alcoolisées (vin et bière).

Intesa San Paolo (Italie)

Intesa Sanpaolo est une banque italienne, la première par ordre d'importance. Elle fournit ses services à près de 12 millions de clients via un réseau de 3.800 agences dans le pays. Elle bénéficie aussi d'une forte présence internationale en Europe centrale et de l'Est ainsi que dans le bassin méditerranéen.

Laboratorio Quinton (Espagne)

D'origine française, aujourd'hui installé en Espagne, près d'Alicante, Laboratorio Quinton est une entreprise experte en biotechnologie qui développe des produits naturels à base d'eau de mer pour les soins de santé et le bien-être. Elle emploie 47 personnes.

L'Oréal Libramont (Belgique)

L'Oréal est un groupe industriel français de produits cosmétiques. L'Oréal Belgilux a été la toute première filiale du groupe, créée en 1927. Établie au cœur de l'Ardenne belge en 1975, l'usine L'Oréal Libramont fabrique des colorations et des soins capillaires pour toute l'Europe. Elle emploie environ 400 personnes. En 2009, cette usine est devenue la première usine neutre en carbone du groupe grâce à la mise en place d'une production de biométhane. Une nouvelle étape importante a été franchie en 2019, lorsque L'Oréal Libramont est devenue une « usine sèche » grâce à la réutilisation de ses eaux usées.

Nextsense (Macédoine du Nord)

Nextsense est une entreprise créée en 2001, spécialisée dans la transformation digitale et l'offre de solutions ICT à un large panel d'entreprises, depuis les start-up jusqu'aux organisations bien établies. Son principal domaine d'activité est le développement de logiciels. Elle emploie 90 personnes.

NFQ Technologies (Lituanie)

Fondée en 2002, NFQ Technologies est une entreprise active dans l'innovation numérique. Elle met en œuvre des projets d'ingénierie informatique et de développement de produits, de digitalisation des entreprises, de Business Intelligence et de science des données, et fournit également des services et conseils IT pour des entreprises actives dans différents secteurs. Elle emploie plus de 600 personnes et est active sur trois sites (Kaunas, Vilnius, Šiauliai).

Peikko Lietuva (Lituanie)

Peikko Lietuva appartient au groupe international Peikko, qui fournit une large sélection de connexions en béton et de poutres composites pour des solutions préfabriquées et coulées sur place dans une grande variété d'applications. Peikko Lietuva a été fondée en 2006 et emploie maintenant quelque 321 travailleurs qualifiés.

Prayon (Belgique)

Propriété à parts égales entre la Société Régionale d'Investissement de Wallonie et le groupe OCP, le groupe Prayon est un des leaders mondiaux dans le domaine des phosphates. Il a son quartier général ainsi que sa principale usine de production (800 personnes) établis à Engis, en Belgique. Il dispose par ailleurs d'un site de production à Puurs (200 personnes) au Nord du pays, des usines en France (150 personnes) et aux Etats-Unis (100 personnes), des filiales et des représentations commerciales aux quatre coins de la planète. Au total, le groupe emploie environ 1.500 personnes.

RTBF (Belgique)

La RTBF est une entreprise publique autonome active en télévision, en radio, sur le web et les réseaux sociaux en Fédération Wallonie-Bruxelles (partie francophone de la Belgique). Elle emploie environ 1.920 personnes (dont 32% de statutaires) sur 9 sites (dont le plus important est le site Reyers à Bruxelles - 69% du personnel)

SPB Global Corporation (Espagne)

SPB Global Corporation propose des produits pour le nettoyage domestique et industriel. Elle fournit par exemple des polissoirs en acier inoxydable, des planches à essuyer, de l'eau de Javel, du dégraissant, des nettoyeurs pour les mains, les sols et les salles de bain, etc. Elle emploie environ 450 personnes, dont une quarantaine sont actives dans un centre de R&D.

SPIE Belgium (Belgique)

Actif dans les services multitechniques dans les domaines de l'énergie et des communications, le groupe SPIE accompagne ses clients dans la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance d'installations économes en énergie et respectueuses de l'environnement. Dotée de 16 implantations en Belgique et une au Luxembourg, SPIE Belgium emploie quelque 1.850 travailleurs.

VO Event (Belgique)

VO Event est une agence événementielle, membre du groupe VO dédié à la communication. Elle est active dans trois domaines: l'organisation d'événements professionnels; l'organisation d'événements 'incentive', outdoor et de loisirs; et l'organisation d'actions événementielles pour les institutions européennes. L'agence emploie une trentaine de personnes.



CIRCULAR HRM

Plus d'informations sur :

www.circular-hrm.eu

 Circular HRM



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne



Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, qui n'engage que ses auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.