



Nouvelles tendances

# Le capital humain: moteur du développement durable!

**Les questions de responsabilité sociale et de *sustainability* font aussi leur chemin dans la gestion des ressources humaines.** Mais pour placer l'humain au centre de l'entreprise, les entreprises doivent relever un défi majeur: passer des intentions à l'action.

La durabilité est avant tout une vision à plus long terme de l'entreprise. Elle implique une transformation à tous les niveaux: de la gestion du personnel à la formation, sans oublier l'évaluation des employés, les conditions et l'organisation de travail ou encore la politique de recrutement. Si certains concepts semblent valablement assimilés, la réalité du terrain est souvent fort distante de la théorie. C'est ce que constate régulièrement Lut Van Mossevelde, consultante et coach

spécialisée dans l'accompagnement des entreprises vers une approche plus durable de leur gestion des ressources humaines, et fondatrice de l'Institute for Sustainable Working ("Making work, leadership & HR more sustainable"). Les bonnes pratiques internes sont pourtant le socle de toute la démarche durable d'une structure. Plus encore: une approche plus durable du facteur humain est un levier crucial de la performance de l'entreprise...



- > **La gestion des ressources humaines** est également concernée par la transition vers un modèle durable.
- > **Le changement** doit venir à la fois de l'entreprise et des travailleurs eux-mêmes.
- > **Les collaborateurs** doivent être impliqués dès le début dans le processus de changement.

## Les entreprises belges se réveillent aussi...

« En Belgique, comme dans d'autres pays, nous avons accumulé un certain retard en matière de *sustainability* des ressources humaines, notamment, car nombre de CEO ne sont pas prêts à franchir le cap. Ils adoptent, encore trop souvent, une vision à court terme et font peser tout le poids de la durabilité sur des départements isolés (RH, CSR ou autres) : cela ne suffit pas ! », constate Lut Van Mossevelde, fondatrice de l'Institute for Sustainable Working. « Mais les entreprises prennent petit à petit conscience de l'enjeu. Principalement, au niveau de la structure organisationnelle. Les employés commencent à bénéficier de plus d'autonomie et les sociétés regardent de plus en plus les talents. Le chemin est encore long, mais on avance... »



Lut Van Mossevelde  
Fondatrice  
Institute for Sustainable  
Working

### Un constat peu favorable

Les entreprises prennent de plus en plus conscience de la nécessité de créer un environnement de travail plus durable. « On estime que près de 400.000 Belges présentent des symptômes de burn-out », indique notre experte. « Mais ce ne sont pas les seuls indicateurs qui témoignent d'un malaise. Certaines entreprises font face à des taux d'absentéisme ou de turnover très élevés : autour de 30 % ! » Une étude menée par l'institut de sondages Gallup en 2013 révélait aussi que seuls 12 % des employés belges se sentaient "engagés" vis-à-vis de leur emploi, contre 30 % aux États-Unis. « C'est une réalité, mais la notion d'engagement doit aller dans les deux sens : chaque travailleur porte une part de responsabilité, entre autres dans sa façon d'aborder sa carrière. L'argent est-il son seul moteur ? Quelle est la place accordée à la passion ou au talent ? Dans quelle mesure est-il prêt à contribuer à donner du sens à sa fonction ? »

### Créer les conditions du changement

La transition *sustainable* est un véritable challenge, qui doit être porté par le plus haut dirigeant de l'entreprise. « La première condition de réussite d'un tel projet est le *buy-in* du management. Si le CEO n'est pas convaincu, cela ne marche pas ! Pour le persuader, les gains en termes de productivité ou la présentation d'indicateurs de performance concrets sont des atouts incontournables », explique Lut Van Mossevelde. Mais le déclic doit se produire à tous les étages de l'organisation. « Dans les structures avec une forte densité de contrats "protégés", la résistance au changement peut être plus intense. Cela découle, à la fois, de l'absence d'incitant et d'une défiance plus marquée vis-à-vis du management. » Le succès d'une mutation vers plus de durabilité des ressources humaines passe donc d'abord par une prise de conscience généralisée. Un changement de culture qui doit mener à une situation gagnant-gagnant, mais qui exige que tous les membres de l'entreprise prennent leurs responsabilités et se comportent comme des acteurs du changement.



### People, planet, profit and... person

Dans sa trajectoire *sustainable*, l'un des enjeux pour l'entreprise consiste à appréhender le concept de durabilité dans toutes ses dimensions. « Un nombre croissant d'entreprises prennent conscience de leur impact sociétal, notamment à travers l'adoption d'objectifs sociaux et environnementaux dans leurs activités quotidiennes. C'est ce qu'on appelle "corporate social responsibility". Toutefois, l'entreprise en reste souvent au stade conceptuel... », souligne notre experte. Se pose alors la question de l'évaluation du degré de durabilité du fonctionnement d'une organisation. « Dans le domaine de l'analyse de la performance durable des entreprises, on fait souvent référence à la notion de "triple bottom line (TBL)" : *people, planet, profit*. Mais cela ne suffit pas... En matière de ressources humaines, un quatrième aspect est décisif : la personne. »

### Évaluer son taux de durabilité

Le prisme de l'individu est donc fondamental pour faire un diagnostic clair de la situation d'une entreprise. L'observation de sa structure hiérarchique donne les premiers indices de son taux de durabilité. « Une structure avec pléthore de niveaux de contrôle, une forte hiérarchisation ou un nombre important de cadres intermédiaires n'est généralement pas considérée





transition durable repose également sur l'implication du personnel dès le début de la réflexion afin de coconstruire une vision partagée. L'objectif est double : inciter chaque employé à s'interroger sur l'optimisation de son environnement professionnel, mais aussi l'amener à passer d'une attitude passive ("Que peut faire l'entreprise pour moi?") à une posture proactive ("Que puis-je faire pour rendre mon contexte et mon abord du travail plus durables?"). Un terreau propice à l'émergence de propositions concrètes...

### Passer de l'intention à l'action

« Les entreprises ont parfois travaillé à l'envers en élaborant, dans leur coin, un cadre de valeurs abstraites et éloignées de la réalité du travailleur. Celles-ci sont importantes, mais elles doivent être l'aboutissement du processus de réflexion », souligne Lut Van Mossevelde. D'où l'importance de l'appropriation de la démarche *sustainable*, qui repose aussi sur la présence au sein de l'organisation d'ambassadeurs et de facilitateurs internes. « Ces éléments contribuent à encadrer la mutation, mais cela peut ne pas suffire. Si le fonctionnement interne de l'entreprise ne progresse pas, plus ou moins rapidement, le projet est voué à l'échec. Les employés doivent percevoir les effets concrets du changement dans leur quotidien. Les processus doivent évoluer, que ce soit au niveau de la politique de recrutement, du système d'évaluation, des formations ou encore de la rémunération. » Sans cet ancrage, l'entreprise prend le risque de rater le virage du développement durable et de la responsabilisation sociale de sa gestion des ressources humaines.

comme durable. *A contrario*, un degré élevé d'autonomie est un signal positif», explique Lut Van Mossevelde. D'autres éléments permettent d'alimenter l'analyse : le style de leadership est-il basé sur le contrôle ou sur le soutien? Quelle est la politique de recrutement (voir encadré)? Le système de formation est-il axé sur les compétences ou plutôt sur les talents? Quelle est la méthodologie d'évaluation des employés? « L'idée est d'analyser si l'entreprise investit davantage dans l'amélioration de leurs points faibles ou, au contraire, si elle mise sur le renforcement de leurs talents. La seconde option est certainement plus durable, mais également plus positive. C'est aussi une approche nettement plus efficace (30 % plus rapide) pour faire progresser les individus. »

### Générer de l'adhésion

Un projet de transformation *sustainable* exige à la fois un engagement individuel et collectif. « Le mouvement doit évidemment venir d'en haut (top-down), mais il doit aussi être mené à partir de la base (bottom-up). Pour créer de l'adhésion, l'approche individuelle est indispensable. Chaque employé doit y trouver un avantage personnel : un accroissement de son bien-être ou de son bonheur, une amélioration de ses conditions de travail, etc. Ces externalités positives finiront par rejaillir sur le collectif. » La

### Les millennials cassent les codes

Les travailleurs issus de la génération Y (nées entre 1980 et 2000) sont parfois perçus comme un facteur d'instabilité au sein des structures. Mythe ou réalité? « On ne peut pas généraliser ces questions, mais on peut affirmer qu'une grande partie de ces jeunes sont porteurs de valeurs durables plus fortes, telles qu'un plus grand besoin de flexibilité et d'autonomie. Le choc générationnel est réel... Guidés par leur passion et leur talent, ils sont souvent très vite déçus par leur environnement professionnel. Les plus engagés et productifs font très rapidement face au burn-out... Ce qui au fond est une excellente nouvelle, car cela signifie qu'ils ne se conforment pas et font bouger les lignes. »

### Un recrutement plus humain

Ce décalage de valeurs pose aussi la question des procédures de sélection. Si les entreprises veulent capter les talents de demain, elles devront également adapter leurs méthodes de recrutement. « La durabilité exige de l'authenticité : "Be who you are!" », insiste Lut Van Mossevelde. « Pour attirer les *millennials*, les entreprises doivent se montrer davantage à l'écoute de l'individu, afin de capter les passions qui les guident et de valoriser leurs talents ».