



CONFERENCE FINALE « CIRCULAR HRM »

Mercredi 02 mars 2022 (9h30-12h45)
Auditorium de Bruxelles Environnement

Dans le cadre du projet Erasmus+, [« Circular HRM »](#) financé par la Commission européenne, **POUR LA SOLIDARITÉ** a organisé la conférence finale du projet le 2 mars 2022 à l'Auditorium de Bruxelles Environnement, en présence des partenaires européens du projet et d'un public majoritairement issu du monde de la gestion des ressources humaines (GRH) et intéressé par la place centrale de l'humain au sein de la gestion des ressources humaines.

La matinée s'est déroulée en deux temps. Tout d'abord, les intervenant-e-s ont dressé l'état des lieux de la formation à une gestion circulaire des ressources humaines et des outils développés par le partenariat du projet Erasmus+ CircularHRM. La matinée a aussi été l'occasion d'assister à de nombreux témoignages autour d'une gestion durable des ressources humaines ainsi que de s'interroger sur les recommandations à faire aux autorités publiques. Ces dernières seront bientôt publiées sous forme de plaidoyer.

PENSER LES RESSOURCES HUMAINES DE MANIÈRE CIRCULAIRE (EMMANUEL MOSSAY, EXPERT EN ÉCONOMIE CIRCULAIRE, CHARGE DE COURS A LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT)

Quand on parle d'économie circulaire, il existe plus d'une centaine de définitions. Dans le cadre de la présentation, Emmanuel Mossay se base sur la définition de l'ADEME, agence française : *« l'économie circulaire peut se définir comme 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 »*. Emmanuel Mossay a ensuite mis l'accent sur un double défi qui se pose déjà :

1. Premièrement, les limites biocapacitaires sont dépassées (émergence de nouvelles matières qui viennent perturber tous les écosystèmes)

2. Deuxièmement, nous avons un enjeu crucial lié aux ressources humaines avec des personnes qui sont de plus en plus sujettes à la surcharge (une personne sur six est en situation de burn-out)

Confronté à ce double constat, il est nécessaire de procéder à un changement de paradigme. Selon E.Mossay, il faut sortir de l'approche classique pour se tourner vers une approche systémique. C'est cette approche qui est appliquée dans le cadre du projet Circular HRM. Une approche qui se situe au centre des trois P, qui consacrent souvent l'économie circulaire : Planète, Prospérité et Humain (*People, Planet, Prosperity*)

Pour revenir sur l'approche systémique, celle-ci permet d'identifier l'interrelationnel et les différentes interactions entre les éléments et les personnes. C'est une approche qui est complémentaire avec l'approche analytique, trop souvent privilégiée. Ceci nécessite l'identification et la compréhension des liens et des interactions entre les éléments d'un même système (ou champs thématiques) et entre les thèmes. Au travers de la valorisation de ces dynamiques et de cette mise en perspective, cela permet également de mieux aborder la complexité de notre civilisation, ainsi que d'accroître notre agilité face aux incertitudes.

L'orateur a finalement présenté trois grands cadres de référence qui nécessitent une vision systémique sur les flux, les capacités de stockages et l'évolution :

1. **Les règles de la nature** : selon ces règles développées par Janine Benyus, la nature suit une série de règles. Par exemple, la nature ne fonctionne qu'avec l'énergie naturelle et elle n'utilise que l'énergie nécessaire, etc. Si l'on applique ces règles à l'économie, on peut assurer une transition qui respecte la nature et l'humain.
2. **Humansphere** : dans les entreprises on constate qu'on se concentre sur le bilan financier et matériel et le bilan processus. Ceci est important, mais ce ne sont pas les seuls éléments à prendre en compte pour le développement d'une entreprise (quid des impacts et externalités ?). Il y a 7 niveaux de valeurs, dont 5 immatérielles et 2 matérielles : le bien commun (*'common good'*), la connaissance (*'knowledge'*), la communication (*'communication'*), les émotions (*'emotions'*), le processus (*'process'*), le financier et le matériel (*'financial & material'*) et la terre (*'earth'*).
3. **Échelle de Lansink** : Cette échelle de la circularité représente une bonne grille de lecture. Au plus haut on se situe dans cette échelle, au plus important est l'impact sur les trois P. Or en prenant l'exemple de l'industrie des meubles, il y a encore beaucoup de place pour l'innovation. Voici les 11 niveaux de cette échelle : 1. Refuser (*Refuse*) 2. Repenser (*ReThink*) 3. Réduire (*Reduce*) 4. Réutiliser (*Re-use*) 5. Réparer (*Repair*) 6. Reconditionner (*Refurbish*) 7. Ré-usiner (*ReManufacture*) 8. Recycler (*ReCycle*) 9. Produire de l'énergie (*co Produce Energy*) 10. Incinérer (*Incinerate*) 11. Mise en décharge (*Landfill*)

Le redéploiement des ressources en interne est la symbolique même des ressources au sein d'une entreprise. Le fait de travailler à l'échelle locale de l'entreprise, gérer les ressources, les repenser autrement. Il s'agit aussi de pouvoir capitaliser sur les ressources. Remanufacturer les ressources

c'est-à-dire réorienter les fonctions de certaines personnes vers des fonctions qui ne sont pas originelles ou réintégrer les personnes à un autre poste après une absence. Et après ? Transformer les ressources humaines pour avoir des impacts sur la transition écologique générale.

Pour terminer, l'enjeu majeur et global auquel on doit commencer à réfléchir ; comment va-t-on réinventer/résoudre l'équation économique actuelle dans laquelle on a décidé d'évoluer depuis plusieurs décennies. On a délocalisé la production, l'emploi, mais aussi nos externalités. Il faut donc évoluer vers une situation où l'on a un bon pouvoir d'achat à une situation où l'on va devoir relocaliser sur nos territoires, dans nos villes. Nous avons ici deux possibilités : soit on fait le choix politique d'y aller soit le choix s'impose à nous, car nous avons épuisé les ressources matérielles.

PRÉSENTATION DES SEPT PRINCIPES D'UNE « GRH CIRCULAIRE »

Présentation du projet par Salima Chitalia, POUR LA SOLIDARITÉ-PLS

Ce projet a réuni un consortium de 8 partenaires européen provenant de la Belgique, de l'Espagne, de l'Italie, de l'Irlande, de Lituanie et de la Macédoine du Nord, autour du projet Circular HRM, mis en œuvre de septembre 2019 à mars 2022. Le projet étant actuellement dans sa phase finale de mise en œuvre. Il se situe dans le contexte précurseur du plan d'Action pour l'économie circulaire adopté par la Commission européenne en 2015 et dont les 54 mesures ont été évaluées avec succès en 2019. Un constat majeur qui a cependant été émis est celui de l'absence de la prise en compte de la dimension ou du capital humain dans cette économie circulaire. POUR LA SOLIDARITÉ s'est dès lors penché sur cette question et a entamé une réflexion sur l'application des principes de l'économie circulaire à la GRH au travers une première étude (lien). En effet il fallait également que l'économie circulaire réponde aux problèmes sociaux engendrés par l'économie linéaire (chômage, inadéquation des compétences, stress et dépression sur le lieu de travail, travail des populations vieillissantes, etc.). Cette nouvelle approche de la GRH a donc établi les bases du projet Circular HRM et d'une volonté de soutenir la transition des PME européennes d'un modèle de GRH traditionnel et linéaire vers un modèle de GRH circulaire qui renforce la régénération des aptitudes et des compétences sur le lieu de travail et favorise les entreprises et les modèles d'organisation circulaires et durables.

En février 2021, une publication a été développée ([lien](#)) pour présenter un modèle de GRH circulaire, présentant une définition des 7 principes de l'économie circulaire pouvant s'appliquer à la GRH. La publication est étayée d'étude de cas provenant d'entreprises dans les six pays des partenaires, qui parfois appliquaient, sans le réaliser, des pratiques circulaires au sein de leur entreprise. Sur ce parcours de formation sous la forme de 7 modules liés aux 7 principes été ainsi que des guides de formation ont développés. Cette formation, qui s'adresse aux responsables RH et aux chefs d'équipe, est une formation certifiante, basée sur le *European Qualification Framework* (EQF) et est disponible gratuitement sur une plateforme en ligne (lien) en 6 langues.

La formation a été présentée à des formateurs dans une optique « former les formateurs » au cours d'un webinaire européen. Le modèle de GRH circulaire et le parcours de formation ont aussi été présentés dans le cadre de multiple événement de dissémination, pour la majeure partie en ligne,

avis des intervenant.e.s autour des concepts proposés et de l'interprétation de ces derniers dans le cadre des ressources humaines. Cette première consultation a été suivie de deux autres phases menées au travers de questionnaire en ligne.

Ceci a permis de peaufiner les concepts et leurs définitions dans le cadre d'un travail avec des ressources humaines. En effet dans le cadre d'un travail avec le facteur humain, il n'est pas envisageable par exemple de transférer directement le concept clé de l'économie circulaire à savoir la « réparation ». Ce concept a évolué graduellement pour davantage faire référence au concept de « réintégration ». Ce dernier était jugé moins tranchant et bien plus approprié dans le contexte des ressources humaines.

Finalement lors de la dernière phase de consultation, il a été demandé aux participant.e.s de réévaluer l'importance de chaque interprétation des concepts dans le cadre des ressources humaines. Le modèle circulaire des GRH a fait l'objet d'une approbation large avec un consensus favorable de 70 %.

Il reste maintenant assurer l'appropriation de ce modèle et de ces concepts. Dans ce cadre, le Dr. Paul Flynn a souligné que ce modèle est disponible de manière à ce qu'il puisse être adapté et adopté en fonction des interprétations et cultures respectives. En effet, lorsqu'on travaille sur des thématiques liées aux ressources humaines, il y a une certaine sensibilité normale et donc un besoin clair d'adaptabilité.

PRESENTATION DE LA PLATFORM E-LEARNING ANDRIJANA BOGDANOVSKA, DIRECTRICE, CENTER FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT

Andrijana Bogdanovska a présenté la plateforme moodle qui a été développée dans le cadre du projet et qui regroupe les sept modules de la formation ([disponible ici](#)), avec un module par principe de l'économie circulaire. Chaque module est mis en lien avec une situation de terrain qui illustre l'application du principe dans des cas concrets. La formation développée s'adresse principalement à des gestionnaires de ressources humaines.

Chaque module reprend la même structure et est construit autour d'un principe d'autoapprentissage et d'auto-évaluation. La formation est disponible directement sur la plateforme moodle mise en place par le projet, mais le format interactif est également disponible au format PDF et peut être téléchargé via la plateforme. Chaque module comporte également un manuel qui permet d'approfondir le sujet. L'ensemble de la formation est disponible dans les six langues du projet et est entièrement interactif.

TABLE RONDE ET DÉBAT : LE COVID-19 A-T-IL ÉTÉ UN ACCÉLÉRATEUR DU BESOIN D'UNE GRH CIRCULAIRE ?

1. **Stephan Heymans**, Directeur Général, CSD Bruxelles
2. **Sylvie Vanderstrichelen**, Gestionnaire de projet RH, IDEA
3. **Benjamin Renaville**, Directeur des ressources humaines, Bruxelles Environnement

Débat modéré par Andrijana Bogdanovska, Directrice du Center for Knowledge Management (CKM)

- 1) **Pouvez-vous dire que votre organisation avait déjà mis en œuvre ou met en œuvre actuellement certaines des approches de la RH circulaire développées dans le modèle de *Circular HRM*? Quelle est selon vous la valeur ajoutée de ce modèle intégré de GRH circulaire à l'heure où les enjeux du développement durable sont de plus en plus à l'ordre du jour ?**

Sylvie Vanderstrichelen explique que la crise sanitaire a accéléré des changements structurels en termes de RH qui avaient déjà été initiés au sein d'**IDEA**. La structure s'était engagée dans des réformes internes au travers d'un plan stratégique de transition managériale, auquel ont contribué les travailleurs. Des « réunions sociocritiques » thématiques ont ainsi été mises en place, dans lesquelles chacun pouvait participer et débattre d'égal à égal, que la personne soit ouvrier, employé, chef de service ou directeur. Ont pu ainsi être discutés des sujets tels que le droit à la déconnexion, la flexibilité du temps de travail, la convivialité en interne, etc. Le dispositif a eu un tel succès que les travailleurs ont commencé à proposer spontanément la création d'autres groupes de travail thématiques, tels que des groupes consacrés à la santé (sous le slogan « *Un esprit sain dans un corps sain* ») ou à une réflexion sur les manières de contribuer aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU.

Benjamin Renaville explique quant à lui que son organisation était déjà en train d'expérimenter le télétravail lorsque la crise sanitaire est apparue. En effet, dès 2019 ils avaient entamé une réflexion globale visant à améliorer les performances et le bien-être des travailleurs. Parmi les six axes stratégiques se trouvait celui de la flexibilité, et les travailleurs expérimentaient la possibilité de réaliser un jour de télétravail par semaine quelques mois avant le premier confinement.

Stephan Heymans raconte que le département RH de la **CSD Bruxelles** venait d'être créé depuis quatre ans, ce qui est ironique lorsque l'on considère que leur cœur de métier est la ressource humaine, puisqu'il consiste à envoyer des aidants aux personnes en manque d'autonomie. Ce nouveau département est pertinent puisque leurs travailleurs, majoritairement des femmes âgées de 40 à 50 ans, commencent à connaître des soucis de santé et à se sentir usées après des carrières d'une vingtaine d'années dans un métier considéré comme pénible. La CSD étant une organisation relativement jeune (née en 1989), ces questions n'avaient pas encore été posées.

Il souligne que la valeur ajoutée de *Circular HRM* pourrait être dans l'opportunité qu'offre le projet de penser les ressources humaines comme des ressources durables, donc de penser aux questions de mobilité en interne, de pénibilité, de mutation des travailleurs entre les différents services. Il est aussi

intéressant de penser à « casser les silos », et de valoriser autrement les compétences de personnes qui sont à bout physiquement.

2) Nous avons tous été témoins de la façon dont la pandémie a changé le lieu de travail. Il semble que de nombreuses entreprises et organisations aient vu les avantages du travail dans des environnements hybrides et virtuels, et nous ne constatons toujours pas de retour à la normale. Selon vous, comment l'accélération d'un nouveau monde du travail (éco-conception) pourrait-elle s'inspirer de la démarche GRH Circulaire ?

Tous les intervenant.e.s s'accordent pour reconnaître les profondes mutations que connaît le monde du travail postpandémie et que l'une des adaptations majeures des entreprises devra être la prise en compte du bien-être des travailleurs. Chacun des intervenant.e.s a présenté différentes stratégies :

Benjamin Renaville estime que ce sera **le marché de l'emploi** qui dictera sa loi aux entreprises, qui seront obligées d'adapter leurs méthodes de management si elles veulent recruter et retenir les jeunes talents. De plus en plus, ce n'est plus l'employeur qui choisit le collaborateur, mais l'inverse.

Sylvie Vanderstrichelen, pour sa part, insiste sur le fait que la pandémie a obligé les managers à apprendre à faire confiance à leurs employé.e.s, puisqu'ils ne pouvaient plus surveiller la productivité de ces derniers en présentiel. Elle estime ainsi qu'encourager la responsabilisation des employés, et améliorer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise par des stratégies de « **branding** » et **d'image de marque en interne** est important.

Stephan Heymans évoque l'idée, qui lui semble prometteuse, de travailler sur des « **mécanismes de réparation** » internes. De nombreux travailleurs du secteur du soin à la personne se sont sentis abandonnés par leur hiérarchie durant la pandémie. Tandis qu'ils étaient en première ligne et devaient faire face à des situations de plus en plus lourdes, ils recevaient de moins en moins de support du reste de l'équipe qui était obligée d'être en télétravail pour minimiser les risques sanitaires. Cette situation mène à des tensions en interne qu'il convient de résoudre en travaillant **sur l'augmentation de moments de convivialité au sein de l'équipe**.

3) Compte tenu de la manière dont les organisations se sont adaptées au travail numérique et hybride, il semble que les employés aient rapidement développé les compétences numériques requises pour ce travail. Comment cette crise a-t-elle changé le défi du développement des compétences et de l'employabilité pour les employeurs et les travailleurs ? Voyez-vous de nouvelles tendances dans ce domaine ?

Les réponses des intervenants ont été contrastées. Si, pour Stephan Heymans, il est indéniable que les travailleurs ont appris à utiliser des outils qu'ils n'avaient pas l'habitude d'employer auparavant, pour Benjamin Renaville **il est exagéré de parler d'un « saut » en matière de compétences digitales**. Les confinements successifs ont certes poussé certaines personnes réticentes à commencer à utiliser les outils numériques, mais cela n'est pas pour autant qu'ils ont amélioré leurs compétences techniques. Même après deux ans de Covid, des outils tels que Teams peuvent rester compliqués à utiliser. Il estime donc qu'il est important de continuer à travailler sur l'agilité et l'autonomisation des travailleurs quant à ces outils.

Outre les pures compétences techniques, les intervenant.e.s ont également insisté sur l'importance du développement des compétences en matière de **soft skills** nécessitées par le nouveau contexte

de travail né de la pandémie. Les travailleuses de la CSD, par exemple, ont dû faire face à l'accroissement de troubles dépressifs ou de tendances suicidaires parmi leur public. Au niveau du management, les managers ont dû travailler sur leur capacité de confiance et de lâcher-prise vis-à-vis de leurs employés, qu'ils ne pouvaient plus surveiller directement.

- 4) La pandémie de COVID 19 a également montré qu'il pouvait être difficile de recruter, ou de compter sur un recrutement rapide et facile, dans le monde postpandémie. L'application du modèle de GRH circulaire peut-elle garantir que les employés sont suffisamment capables et versatiles pour assurer un transfert rapide vers de nouveaux postes dans les organisations, selon les besoins ? La pandémie encourage-t-elle davantage les employeurs à ne plus considérer les travailleurs comme des ressources à acquérir, à consommer et à jeter, mais plutôt comme des atouts dans lesquels investir et pouvant être redéployés lorsque les besoins de l'entreprise changent ?**

Plutôt que de difficultés de recrutement, les intervenants ont expliqué les difficultés que pouvaient rencontrer certaines organisations **à garder leurs travailleurs et à éviter qu'ils ne quittent l'entreprise.**

Plusieurs dispositifs ont été mis en place dans ce sens : stratégies de prévention du burnout par la création de groupes de parole et de soutien psychologique (CSD), aménagement du temps de travail en proposant un 4/5 qui serait payé l'équivalent d'un temps plein (IDEA), réflexions autour de la possibilité de permettre aux travailleurs de créer leur propre emploi en fonction de leurs compétences et intérêts (le « *job crafting* », IDEA), l'encouragement du suivi de formations afin de pouvoir accéder à d'autres postes au sein de la même structure (CSD), ou encore une attention particulière portée à l'intégration des nouveaux travailleurs au sein des équipes, puisque le distanciel risquait de porter atteinte à la cohésion interne, à l'adhésion et à la fidélité à l'entreprise (Bruxelles Environnement).

- 5) Auriez-vous des recommandations à proposer aux responsables RH, d'une part, et aux décideurs politiques, au niveau national ou européen, d'autre part, pour favoriser le déploiement de la Gestion Circulaire des RH ?**

Sylvie Vanderstrichelen indique qu'ils se sont rendu compte qu'il était efficace **de remettre le collaborateur au centre du management**, de le rendre plus actif dans la définition de son travail et dans ses possibilités de prendre des décisions liées au fonctionnement de l'entreprise. Ce mouvement peut prendre la forme d'une boîte à idées anonyme ou de l'opportunité laissée de créer des groupes de travail thématiques, démocratiques et participatifs, au sein des entreprises.

Benjamin Renaville insiste quant à lui **sur les arguments financiers** : combien est-ce que cela coûterait d'introduire des méthodes de management circulaires ? Et, surtout, combien cela coûterait de ne pas le faire ? Quel est le coût de l'inaction, et quel serait le retour sur investissement ?

Stephan Heymans, finalement, préconise **de mettre en avant les situations concrètes vécues par les travailleurs.** Les personnes travaillant dans le secteur de l'aide à domicile, par exemple, vieillissent, et c'est quelque chose qui n'avait pas été pris en compte jusque-là. Les questions du réemploi ou de la réutilisation des compétences des travailleurs dans d'autres postes méritent donc d'être posées afin de ne pas épuiser les ressources humaines de ce secteur. Cette prise en considération du bien-être de ces travailleurs devrait aller de pair avec une valorisation (financière, notamment) du secteur hospitalier dans son entièreté, qui a été fortement malmené durant la crise sanitaire.

Questions du public

- 1. Comment éviter de devoir avoir des discussions sur ces principes de RH circulaire individuellement, dans chaque entreprise ou association, pour avoir plutôt une discussion nationale au niveau fédéral ?**

Ces questions seront abordées dans le livre blanc qui sera publié le mois prochain par les partenaires du projet Circular HRM.

- 2. On voit des phénomènes comme le « *grand shift* » aux États-Unis, avec une vague de personnes qui ont décidé de changer d'entreprise, parfois pour des considérations idéologiques telles que l'écologie. Pour vous, est-ce une mode passagère ou une grande tendance ?**

Benjamin Renaville rappelle que ce genre de changement ne concerne pas 100 % de la population et 100 % des métiers, mais qu'il concerne majoritairement un public universitaire. Cela ne concerne pas les jardiniers, par exemple, mais plutôt des personnes qui travaillaient dans le *business* et qui ont accepté d'être payées mille euros de moins et de ne pas avoir de voiture de fonction pour partir travailler dans le public.

Stephan Heymans explique que dans le secteur hospitalier il y a effectivement une fuite des travailleurs, par fatigue, perte de sens et manque de reconnaissance, puisqu'ils n'ont été que peu considérés durant ces deux années de pandémie. Un autre aspect à considérer concernant la difficulté de recrutement des infirmiers à domicile est le fait qu'ils leur proposent un contrat de salarié, tandis qu'un infirmier travaillant en tant qu'indépendant pourrait gagner beaucoup plus d'argent.

- 3. Une personne de l'IRFAM qui n'a pas de question à poser, mais plutôt une suggestion :**

Leur organisation travaille en Wallonie sur l'insertion à l'emploi de personnes d'origine étrangère. Il y a un taux d'accès à l'emploi de 70 % pour la population générale en Wallonie, alors qu'elle n'est que de 50 % pour les gens qui sont issus de pays extra-européens. L'intervenant appelle cela du « gaspillage ». C'est un phénomène de discrimination systémique, y compris au sein des entreprises, avec l'effet bien connu du « plafond de verre » qui rend l'accès à des postes supérieurs inaccessibles aux minorités (en premier lieu les femmes, les personnes étrangères, etc.).

Ils préconisent d'encourager la naissance de petits projets pilotes qui permettraient une intégration globale et complète de personnes d'origine étrangère : mettre les gens à l'emploi tout en leur donnant des cours de français de manière concomitante, par exemple *via* le tutorat d'entreprise. Ce tutorat interne serait une manière de valoriser les compétences auxiliaires des personnes, y compris professionnelles.

Andrijana Bogdanovska s'est ensuite chargée de livrer un mot de conclusion. La loyauté et le bien-être des travailleurs doivent être placés au centre de l'attention, et il est nécessaire d'attirer l'attention des pouvoirs publics sur ces questions. Le monde change constamment, il est donc important d'encourager la formation continue et la mobilité interne des travailleurs au sein de l'entreprise. Pour encourager les principes circulaires des ressources humaines, il est également essentiel de parvenir à objectiver les bénéfices de tels principes pour les entreprises et à les conscientiser sur ces questions.