

## ● Réflexion

# Pour une gestion circulaire des RH

■ Pourquoi ne pas appliquer à l'humain les principes de l'économie circulaire ?

Éclairage Solange Berger

**T**ransformer nos habitudes et comportements en matière d'extraction, de production ou encore de consommation, c'est ce que prône l'économie circulaire. Elle vise à fonctionner en boucle, se passant de la notion de "déchet". L'idée est de produire des biens et services tout en limitant fortement la consommation et le gaspillage des matières premières, et des sources d'énergie non renouvelables.

Et l'humain dans tout cela ? "C'est assez paradoxal car dans le concept d'économie circulaire, à part ce qui concerne la création d'emplois, tout ce qui touche à l'humain a été oublié. Or, c'est l'individu qui est au cœur de la transformation", constate Mathilde Mosse, du think tank Pour La Solidarité (PLS), en charge du projet européen Circular HRM.

Ce projet vise à développer un programme de formations à destination des managers et responsables RH afin d'appliquer les principes d'économie circulaire à la gestion des ressources humaines des entreprises. "Il faudra aussi accompagner les entreprises vers ces pratiques d'économie circulaire", précise Mathilde Mosse. Initié en septembre 2019, ce projet de 28 mois, financé par l'Union européenne, rassemble un partenariat de huit organisations européennes, dans 6 pays, dont deux en Belgique : PLS et HR Square, réseau sur la relation de travail et la GRH.

### Plusieurs phases

Le projet est mené en plusieurs phases. Il a d'abord fallu définir avec des responsables des ressources humaines ce à quoi pouvaient correspondre des pratiques circulaires en matière de ressources humaines. Une étude exploratoire a été publiée en décembre. "On y montre notamment les points négatifs de l'économie linéaire : stress, désengagement, coût social..." explique Mathilde Mosse qui a rédigé l'étude. "Des pratiques existent déjà. Il faut les identifier, les rassembler. Il faudra par après créer du contenu pour les formations et lancer un outil en ligne."

Des leviers ont été identifiés par rapport aux principes d'économie circulaire tels que : optimiser plutôt que maximiser (en optant pour le recours aux ressources internes), choisir la diversité et la décentralisation,



SHUTTERSTOCK

distribuer (par la transmission des valeurs, des savoir-faire, des savoir-être pour mieux travailler collectivement), créer des boucles de rétroaction (en communiquant à une personne des informations sur la façon dont elle affecte les autres), s'auto-organiser (avec d'avantage d'adaptabilité et de flexibilité)...

### Actions

"Nous avons aussi identifié plusieurs actions avec Sandy Beky, responsable du KyoSei Solutions Lab, qui est l'une des premières à avoir proposé une réflexion sur l'application des principes d'économie circulaire dans la gestion des RH", note Mathilde Mosse, qui cite entre autres l'apprentissage continu ("cela existe déjà mais il faudrait le généraliser"), la formation entre postes ("les collaborateurs ne sont en général pas au courant de ce que font les autres collaborateurs de l'entreprise") des formations avec les employés actuels ou anciens ("l'idée est de proposer à des personnes qui ont quitté l'entreprise de revenir pour partager leur expérience"). Une autre option est de différencier les compétences. "Le but est de faire évoluer des personnes qui n'ont pas nécessairement les compétences pour gérer d'autres personnes ou qui peuvent ne pas se sentir à l'aise dans un rôle de leader. Il faut aussi faire attention aux talents et pas seulement aux qualifications." Une des actions est aussi de développer plus de communication avec la hiérarchie. L'accompagnement est également important. "Il

s'agit, par exemple, d'instaurer un climat dans lequel l'employé peut oser dire qu'il ne se sent plus engagé dans son travail. Il faudrait pouvoir lui proposer d'autres postes et cela sans que ce ne soit perçu comme une trahison."

### Pratiques innovantes

Au fur et à mesure des contacts, les participants au projet Circular HRM se sont rendu compte que beaucoup de choses avaient été mises en place, qu'il existe déjà des pratiques innovantes. "Il faut rassembler les plus pertinentes et les plus faciles à appliquer dans différentes entreprises. Nous avions peur de rester dans une bulle et de ne pas être en accord avec les attentes des entreprises. Mais quand nous leur avons fait part de notre projet, on a noté un véritable intérêt. Les responsables RH trouvaient l'idée juste et intéressante", raconte Mathilde Mosse. "Il est primordial de ne pas négliger la place des employés et leur participation dans la transformation d'une société plus juste et plus durable. Les principes de l'économie circulaire ont beaucoup à apporter à la gestion des ressources humaines des entreprises. L'objectif est de remettre l'humain au centre de l'entreprise ; de créer du bien-être au travail ; de retrouver du sens, de l'engagement. Mais sans perdre de vue la croissance et la productivité. Ce qui est possible en diminuant le stress, l'absentéisme... Mieux l'on se sent, mieux l'on travaille. Ce n'est pas parce que l'humain est au cœur des préoccupations que la productivité diminue. Au contraire."

**"Les principes de l'économie circulaire ont beaucoup à apporter à la gestion des ressources humaines des entreprises."**

**Mathilde Mosse**

Pour La Solidarité, en charge du projet européen Circular HRM