

---

# ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET RESSOURCES HUMAINES

## Une étonnante corrélation

*Mathilde MOSSE*

*Avant-propos par  
Mathilde MOSSE et Denis STOKKINK*

*Préface de Christophe LO GIUDICE*

ÉTUDES & DOSSIERS | DÉC 19  
Développement durable

# ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET RESSOURCES HUMAINES

## Une étonnante corrélation

*Mathilde MOSSE*

*Avant-propos par Mathilde MOSSE et Denis STOKKINK*

*Préface de Christophe LO GIUDICE*



HR Square est le réseau des responsables RH en Belgique. L'offre multimédia HR Square représente la référence en matière d'information objective sur les relations de travail et la gestion des ressources humaines.

Par le biais d'analyses approfondies, la revue HR Square permet aux membres du réseau de se faire une opinion rigoureuse sur les thèmes RH les plus critiques pour l'exercice de leur profession, en prenant en considération les différents enjeux : management, staffing, rémunération et motivation, formation et développement, sécurité et santé et relations de travail. Ces thèmes sont rigoureusement documentés dans le respect de la déontologie journalistique.

[hrsquare.be](http://hrsquare.be)



Fondé par l'économiste belge Denis Stokkink en 2002, **POUR LA SOLIDARITÉ-PLS** est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable. PLS se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale.

L'équipe POUR LA SOLIDARITÉ-PLS, dotée de solides compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements, œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : *Comprendre pour Agir.*

[www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)

# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>2</b>
<b>PRÉFACE</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>I. De l'économie linéaire à l'économie circulaire</b>	<b>6</b>
1. L'économie linéaire	6
2. L'Économie circulaire	7
3. Bénéfices économiques et création d'emplois	9
4. Les éco-industries	11
4.1 Définition de l'éco-secteur	11
4.2 Éco-entreprises et éco-innovations	11
<b>II. La gestion des ressources humaines</b>	<b>13</b>
1. Capital humain	13
2. Les employé.e.s et leur engagement	14
2.1 Les restructurations des secteurs public et privé de l'Union européenne	15
2.2 Le stress	16
2.3 Dépression et burn-out	18
2.4 L'inadéquation des qualifications et des compétences en Europe	20
3. Intégrer de nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines	22
<b>III. De la gestion durable des ressources humaines à l'économie circulaire</b>	<b>25</b>
1. Gestion durable des ressources humaines	25
1.1. L'évolution de la notion de performance	25
1.2. Le management durable	27
2. Les principes de l'économie circulaire appliqués à la GRH	29
2.1 Apprentissage continu	33
2.2 Formations entre postes	34
2.3 Formations avec les employé.e.s actuel.le.s ou les ancien.ne.s	34
2.4 Différencier les compétences	35
2.5 Préparation au prochain emploi	35
<b>CONCLUSION</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>38</b>

# AVANT-PROPOS

Notre environnement et nos sociétés font aujourd'hui face à des transformations majeures. Les impacts du dérèglement climatique se ressentent partout sur le globe et s'intensifieront au cours des prochaines décennies. L'importance de transformer nos modes de consommation et de production est désormais capitale. De nombreuses approches économiques tentent de proposer des solutions afin de modifier en profondeur nos habitudes et comportements en matière d'exploitation, d'extraction, de production, de consommation et de recyclage, parmi elles l'économie circulaire.

L'économie circulaire vise à créer continuellement des boucles de valeurs positives, afin qu'aucun produit ni matière ne soit considéré comme un déchet. Les principes de l'économie circulaire ont permis de passer d'une économie « extraire-produire-consommer-jeter » à une économie de la réutilisation, de la réduction et du recyclage. Bien que beaucoup reste à faire pour qu'une transition complète s'opère, les bienfaits environnementaux économiques et sociaux de l'économie circulaire ont su convaincre plusieurs institutions nationales et régionales, à l'exemple de l'Union européenne qui a adopté en 2015 un plan d'action en faveur d'une économie circulaire.

Avantageuse en termes de création d'emplois et permettant aux entreprises européennes de réduire l'impact environnemental de leurs activités, l'économie circulaire ne s'est toutefois pas saisie de l'enjeu que représente l'une des ressources les plus précieuses de l'entreprise : les individus. Rares sont les contributions littéraires en matière d'économie circulaire qui s'interrogent sur le rôle de l'employé.e au sein de l'entreprise et de l'importance d'une transformation des relations entre les individus, notamment au niveau professionnel.

Dans une société où tout s'accélère, il est primordial de ne pas négliger la place des employé.e.s 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, en matière de compétences, de qualifications et de talents des individus, mais également en termes d'épanouissement, de bien-être, de compétitivité et de qualité de vie.

Cette étude exploratoire vous invite à découvrir le contexte dans lequel a pu émerger cette réflexion sur l'application des principes d'économie circulaire dans la gestion des ressources humaines. Elle s'inscrit également dans le cadre du projet européen « Circular HRM » cofinancé par le programme Erasmus + et dont Pour la Solidarité-PLS est coordinateur. Ce projet vise à développer un programme de formation à destination des responsables RH, employé.e.s et employeur.se.s, sur l'enjeu de l'économie circulaire dans la GRH. Cas d'études, bonnes pratiques, modules de formation et plateforme d'e-learning, de nombreux outils vous seront proposés ces prochains mois pour vous permettre de comprendre comment appliquer une gestion circulaire aux ressources humaines... suivez le projet !

Solidairement vôtres,

Mathilde Mosse et  
Denis Stokkink

# PRÉFACE

Peu avant les élections européennes du mois de mai 2019, les journaux du réseau LENA (El País, Welt, la Repubblica, Le Soir, Le Figaro, la Tribune de Genève, Tagesanzeiger et Gazeta Wyborcza) publiaient les résultats d'un sondage effectué dans huit pays (France, Belgique, Allemagne, Italie, Espagne, Pologne, Suède et Hongrie). L'environnement et la protection du climat (cités par 29% des 8.021 sondés) y apparaissaient au deuxième rang des 10 principaux défis qui se posent à l'UE. En Allemagne et en France, ils étaient même la première préoccupation. Et c'est aussi le cas pour les Européens de 18 à 25 ans. Un autre sondage récent mené auprès de 2.550 personnes pour Le Soir, RTL-TVi, VTM et Het Laatste Nieuws révélait que huit Belges sur dix sont « très ou plutôt inquiets » face aux changements climatiques. À l'heure où les citoyens — et, plus particulièrement, la jeune génération — marchent dans les rues pour demander de prendre des actions concrètes en faveur du climat, l'entreprise ne peut se contenter du *business as usual*. Si les collaborateurs sont demandeurs de conditions de travail optimales et de reconnaissance, ils veulent aussi évoluer dans une entreprise qui prend ses responsabilités et s'inscrit dans la préoccupation croissante de préservation de la planète. Voilà qui entre dans la case « RH, agent du changement », un des quatre rôles du DRH décrit par Dave Ulrich.

Notre économie actuelle est basée sur un modèle dit « linéaire » que l'on peut résumer par la formule « extraire, fabriquer, utiliser, puis jeter ». Un modèle qui a atteint ses limites... Les limites de notre planète. Ceux qui en douteraient encore se plongeront avantageusement dans le dernier livre de l'astrophysicien Aurélien Barrau, *Le plus grand défi de l'histoire de l'humanité* (Michel Lafon, 2019). Il dresse un constat alarmant, mais très parlant, de la situation de notre planète et du monde vivant, tout en dessinant un ensemble de changements possibles, plus ou moins radicaux, de nos civilisations.

Parmi les changements possibles, on évoque de plus en plus souvent la transition vers une « économie circulaire » décrite comme « une économie dans laquelle la valeur des produits, des matières et des ressources est maintenue dans l'économie aussi longtemps que possible et la production de déchets est réduite au maximum ». Lorsqu'on évoque ce concept, on se réfère toutefois rarement, pour ne pas dire jamais, aux ressources humaines. Difficile pourtant d'imaginer une transition vers des économies circulaires si la dimension humaine venait à être oubliée.

C'est pourquoi le réseau de responsables des ressources humaines HR Square, éditeur de la revue professionnelle du même nom, a répondu positivement à l'invitation du think & do tank Pour la Solidarité d'embarquer dans un projet européen, aux côtés de six autres partenaires, pour explorer comment appliquer les principes de l'économie circulaire à la gestion des ressources humaines et élaborer une plateforme de formation et de partage de bonnes pratiques destinée aux RH et managers. La présente étude dresse un solide panorama des enjeux et ouvre de premières pistes. Les travaux qui seront menés dans le cadre de ce projet viendront les nourrir et les compléteront d'autres propositions.

L'application la plus évidente ? Chercher à « recycler » les travailleurs plutôt que les « jeter » dès lors qu'ils ne correspondraient plus à de nouvelles exigences ou nouveaux besoins de l'entreprise. Au premier semestre de cette année, 2.681 travailleurs ont été concernés par l'annonce d'un licenciement collectif en Belgique, et 1.954 autres ont été touchés effectivement, et ce, sans compter les travailleurs de l'entreprise Proximus non repris dans les statistiques du SPF Emploi. Comparé à d'autres années récentes, il s'agit d'une fourchette basse (plus de 25.000 personnes ont été victimes d'un licenciement collectif au cours des quatre dernières années en Belgique), mais elle illustre bien le gaspillage de ressources sur un marché où l'on parle 'pénuries' et 'guerre des talents'. Certaines des entreprises concernées ont connu de réelles difficultés, voire ont fermé leurs portes, mais dans d'autres, il aurait été parfaitement envisageable d'anticiper et, à l'aide de dispositifs existants ou à inventer, d'œuvrer à l'employabilité des personnes pour qu'elles se repositionnent dans ou en-dehors de l'entreprise sans « casse sociale ».

Dans leur livre *Et si les salariés se révoltaient ?* (Fayard, 2018), Patrick Artus et Marie-Paule Virard en appellent ainsi à la « prévention des licenciements injustifiés » dont on sait qu'ils ont un coût humain et financier pour la collectivité. Parmi leurs propositions : la mise en place d'un bonus-malus sur les cotisations sociales associé au comportement des entreprises en matière d'emploi. *Le principe consiste à moduler les cotisations patronales en fonction du coût lié aux licenciements que chaque entreprise*

*engendre pour l'assurance chômage, manière de responsabiliser les acteurs économiques sur leurs comportements.* Tout comme un conducteur dangereux se doit d'acquitter une prime d'assurance plus élevée qu'un conducteur plus respectueux de lui-même et des autres, une entreprise doit être sensibilisée au fait qu'en matière de gestion des ressources humaines, un comportement irréfléchi, voire irresponsable, coûte cher à la société...

Une autre piste trop peu explorée dans les entreprises dont l'activité est en difficulté réside dans l'art du zigzag que décrit Luc de Brabandere dans sa *Petite philosophie de la transformation digitale* (Manitoba, 2019) : transformer sa manière de penser pour s'adapter au monde qui change. Il y raconte notamment la transformation du guide Michelin passé de guide de garages à guide gastronomique, celle du moteur de recherche Google dont le but est devenu de rendre l'information accessible au plus grand nombre. Et il aurait pu y inclure celle de Netflix, actif initialement dans la location et l'achat de DVD livrés à domicile pour devenir le géant du streaming que l'on connaît aujourd'hui. Autrement dit : l'entreprise aussi peut ne pas mourir, mais se recycler. Les exemples sont nombreux. Et elle peut donc offrir de nouvelles opportunités de carrière à son personnel — idéalement en sollicitant l'intelligence collective — qui pourrait se recycler avec elle.

La transition vers l'économie circulaire représente une formidable source d'innovations pour les directeurs des ressources humaines, car elle invite justement à cet art du zigzag et de la créativité. On pense par exemple à la mutualisation de ressources humaines — au travers de groupements d'employeurs ou à l'image du projet Experience@Work —, au jobcrafting, à la circulation des connaissances (plutôt que d'un simple 'transfert') ou à l'attention portée aux ressources humaines laissées en friche ou négligées sur le marché de l'emploi (profils infra-qualifiés ou atypiques, femmes dans les métiers techniques, migrants, personnes en situation de handicap...) alors que leur apport à l'entreprise peut être énorme. Mais d'autres champs que l'employabilité sont concernés. Pourquoi ne pas réfléchir à une écologie professionnelle, ou comment limiter l'impact de notre travail sur l'environnement? Pourquoi ne pas réfléchir à une écologie du travail lui-même, ou comment rendre l'écosystème du travail moins gaspilleur en ressources — qu'il s'agisse de notre temps, de notre énergie, de notre santé physique et mentale...? Comment mettre en place un management frugal, dans l'idée d'optimiser la création de valeurs tout en utilisant moins de ressources ? Comment introduire de la circularité dans les processus de gestion des performances, en les axant sur le développement, en lieu et place du modèle 'fixation des objectifs, évaluation, récompense ou sanction' ? Pourquoi ne pas construire des dispositifs de rémunération de nature à stimuler la circularité ?

De telles réflexions pourraient nous amener à envisager d'autres logiques, voire d'autres conceptions de l'Homme au travail. Aujourd'hui, la logique marchande, contractuelle, domine les modèles de gestion des ressources humaines, de plus en plus individualisants. Il en existe d'autres, comme l'illustrent les travaux de l'anthropologue Marcel Mauss sur la logique du don qui, elle, construit le lien social et la confiance. Aujourd'hui, comme l'a rappelé le politologue Robert Dahl, le citoyen vit, à tout le moins dans nos pays, dans un cadre démocratique, là où, travailleur, se retrouve lui dans un cadre de soumission. La transition vers une économie respectueuse de la planète gagnerait à s'accompagner d'une revalorisation du travail réel et de ceux qui l'exercent en leur donnant « voix au chapitre » sur la façon de l'organiser et de le vivre. Afin que la centralité de l'humain pour l'entreprise ne relève plus seulement d'un discours marketing, mais puisse prendre des formes plus concrètes et visibles dans la réalité quotidienne de chacun.

Christophe Lo Giudice,  
Rédacteur en chef  
HR Square

# INTRODUCTION

En décembre 2015, la Commission européenne (CE) a adopté un plan d'action visant à accélérer la transition de l'Europe vers une économie circulaire, à stimuler la compétitivité à l'échelle mondiale, à promouvoir une croissance économique durable et à créer de nouveaux emplois. Ce plan prévoit la mise en œuvre de 54 mesures afin de « boucler la boucle » du cycle de vie des produits, depuis l'extraction de matières premières jusqu'au recyclage et gestion des déchets<sup>1</sup>.

En mars 2019, la Commission a déclaré que ces 54 mesures avaient toutes été réalisées ou étaient en cours de réalisation. Les premiers retours de ce plan ont démontré un impact positif en matière d'emplois, notamment dans les secteurs de l'économie circulaire, tels que la réparation, la réutilisation ou encore le recyclage, où l'on constatait une augmentation de 6% du nombre de travailleur.se.s en 2016 par rapport à 2012. Ces activités ont généré environ 147 milliards d'euros de valeur ajoutée, pour un investissement initial de 17.5 milliards d'euros<sup>2</sup>.

Aujourd'hui, un consensus existe sur la nécessité d'intégrer une approche circulaire à notre manière de concevoir notre système économique et de l'impact positif de celle-ci sur l'emploi et la compétitivité des entreprises européennes. Ceci étant dit, beaucoup reste à faire. L'action de l'Union européenne (UE) doit être intensifiée afin de couvrir les domaines qui ne sont actuellement pas pris en compte par le plan d'action. En complétant son Agenda circulaire, l'UE pourra ainsi *boucler intégralement la boucle* de la transition vers une économie circulaire et garantir aux acteur.rice.s économiques des avantages concurrentiels. Parmi les domaines pour lesquels l'économie circulaire n'a pas encore apporté de réflexion approfondie se trouve l'enjeu de la gestion des ressources humaines (GRH).

Lorsque l'on évoque le concept d'économie circulaire, on se réfère au capital naturel (réduction de la consommation de ressources et/ou meilleure gestion de leur utilisation), au capital physique ou technique (optimisation des processus de production pour augmenter la durée de vie des produits), mais très peu au capital humain. Pourtant, la transition vers une économie circulaire ne sera pas complète si la dimension humaine est oubliée. Le capital humain se trouve au cœur même du bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

En parallèle, la GRH des entreprises a connu des changements sans précédent ces dernières décennies, en intégrant de nouveaux modèles tels que la Responsabilité sociétale des Entreprises (RSE) ou la gestion durable des ressources humaines.

Un réel enjeu se profile sur l'influence que peut avoir l'économie circulaire dans la manière d'appréhender la GRH. L'application des principes d'économie circulaire pourrait bien permettre de répondre aux défis sociaux et humains que l'économie linéaire a engendrés. Ces défis sont multiples : vieillissement de la main-d'œuvre, inadéquation des compétences et des qualifications, stress, burn-out et dépression sur le lieu de travail, chômage, ou encore enjeux liés à l'épanouissement des travailleur.se.s.

Virgée de toutes théories en la matière, l'économie circulaire, en proposant une réflexion sur la place de l'individu et de ses compétences au sein de l'entreprise, pourrait se positionner comme la stratégie de GRH de demain et garantirait davantage la transition vers une économie juste et durable.

---

<sup>1</sup> Commission européenne, *Report on the implementation of the circular economy action plan*, mars 2019, p.1.

<sup>2</sup> *Ibidem*.



# I. DE L'ÉCONOMIE LINÉAIRE À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

## 1. L'ÉCONOMIE LINÉAIRE

« Le modèle d'économie linéaire produire, consommer, jeter a atteint ses limites. Face à la nécessité d'optimiser les ressources et de limiter les déchets, un nouveau modèle s'impose, celui de l'économie circulaire. »

— Joseph Stiglitz<sup>3</sup>

L'économie linéaire est définie selon le processus « extraire, produire, consommer, jeter ». C'est une approche consumériste de l'utilisation et de la gestion des ressources naturelles qui entraînent une série d'externalités négatives liées à la **surconsommation et au gaspillage**. Une pression immense est exercée sur les ressources naturelles, pourtant limitées. Le développement économique tel que conçu depuis le début de l'ère industrielle n'a jamais intégré l'importance d'une utilisation raisonnée des ressources, qui aurait permis de concilier la réalisation d'objectifs à la fois économiques, environnementaux et sociaux. Il a, au contraire, participé à la **dégradation de l'environnement** et à **l'augmentation des inégalités sociales**.

Ci-dessous est présentée une liste non exhaustive des défis auxquels l'humanité est ou sera confrontée ces prochaines décennies<sup>4</sup> :

- **Croissance économique** : sur la période 2014-2050, l'économie mondiale devrait croître en moyenne de 3% par an. Un tel niveau de croissance correspond, en termes de consommation des ressources naturelles, à l'utilisation de deux planètes d'ici à 2050<sup>5</sup>.
- **Augmentation démographique** : le 1<sup>er</sup> janvier 2019, on estimait à 7.6 milliards le nombre d'êtres humains<sup>6</sup>. Selon les estimations mondiales, nous serions 8.6 milliards en 2050 et 11.2 milliards en 2100.
- **Urbanisation** : 54% de la population mondiale vit actuellement dans des zones urbaines. Ce chiffre est destiné à augmenter à près de 66% en 2050, du fait de l'exode rural et de la désertification de plusieurs régions.
- **Gaspillage** : l'augmentation de la croissance économique et l'accélération de l'urbanisation ont pour conséquence directe l'augmentation du nombre de déchets dans le monde. En 2016, 2.01 milliards de tonnes de déchets étaient produites dans le monde, une production qui pourrait s'élever à 3.4 milliards d'ici à 2050 si aucune mesure n'est prise<sup>7</sup>.
- **Dégradation de l'eau** : la production industrielle intensive ainsi que la mauvaise gestion des eaux usées ont participé à la baisse générale de la qualité de l'eau dans le monde.
- **Pollution de l'air** : les activités humaines ont une responsabilité directe sur la pollution, entraînant des effets considérables sur la santé et l'environnement. Une étude publiée en mars 2019 par le *European Heart Journal* indique que la pollution de l'air est responsable de 8.9

<sup>3</sup> Joseph Stiglitz, Prix Nobel d'Économie, *Hebdomadaire Challenges*, 2007.

<sup>4</sup> Robert C. Brears, *Natural Resource Management and the Circular Economy*, Palgrave Studies in Natural Resource Management, 2018, pp.4-11.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> Population City, *World Population*, janvier 2019.

<sup>7</sup> Silpa Kaza, Lisa C. Yao, Perinaz Bhada-Tata, Frank Van Woerden, *What a Waste 2.0 : A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050*, Urban Development, Washington DC: World Bank, 2018, p. 3.

millions de morts au niveau mondial chaque année, soit plus que les causes de décès liés au tabac (7.2 millions)<sup>8</sup>.

- **Effondrement des écosystèmes** : les rapports sur la perte de biodiversité sont alarmants. Celui du WWF publié en octobre 2018 estime qu'entre 1970 et 2014, **la planète a perdu 60% de sa population de vertébrés** (poissons, oiseaux, amphibiens et reptiles) avec comme premières responsables, les activités humaines<sup>9</sup>.
- **Dérèglement climatique** : le 5<sup>e</sup> rapport du GIEC estime que les activités humaines ont provoqué une accélération des dérèglements climatiques. La température mondiale a augmenté d'environ 1.2°C par rapport à la période préindustrielle et au rythme actuel, cette augmentation atteindrait et dépasserait les 1.5°C entre 2030 et 2050<sup>10</sup>.
- **Augmentation de la consommation énergétique** : inévitablement, la croissance de l'économie mondiale a comme impact direct la hausse de la demande de pétrole, gaz et charbon. Les progrès réalisés en matière d'énergie renouvelable et d'efficacité énergétique ne suffisent pas à contrebalancer la tendance depuis 2015 à l'augmentation de la consommation énergétique, notamment dans le secteur des transports<sup>11</sup>. En 2017, la demande mondiale de pétrole a augmenté de 1.6% et de 3% pour le gaz<sup>12</sup>. Il est estimé que la consommation électrique mondiale aura augmenté de 57% d'ici à 2050<sup>13</sup>.

Pour répondre à ces défis, nos manières de produire et de consommer doivent changer. Notre système économique doit être redéfini selon une trajectoire fondamentalement différente, en plaçant la valeur humaine, et non le profit, comme aspect central de son fonctionnement et en intégrant une **prise en compte systématique des enjeux sociaux et environnementaux**.

C'est ce qu'a souligné le rapport Meadows, *Les limites à la croissance (dans un monde fini)*, publié par le Club de Rome qui alertait déjà en 1972, de la dégradation de l'environnement et de nos conditions de vie d'ici à 2100, si notre système économique ne se transformait pas. Dans cette lignée, le rapport Brundtland rédigé en 1987 proposait pour la première fois aux Nations Unies de soutenir une **nouvelle trajectoire de développement**, celle d'un développement durable défini comme suit : « *Un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs*<sup>14</sup>. »

Le développement durable est une conception de la croissance économique qui s'inscrit dans une perspective de long terme, qui prend en considération les contraintes et les impacts liés aux enjeux sociaux et environnementaux. C'est de ces valeurs fondamentales que **l'économie circulaire tire ses principes opérationnels**.

## 2. L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

---

L'augmentation de la consommation mondiale exerce une pression sans précédent sur les ressources naturelles. L'importance de la **transition vers une économie circulaire** convainc de plus en plus d'acteurs. Des individus aux dirigeants politiques, en passant par les organisations de la société civile et les entreprises, elles sont chaque jour plus nombreuses à souhaiter redéfinir les logiques sous-jacentes à nos processus de production et de consommation.

Contrairement au modèle linéaire, l'économie circulaire vise à **découpler la croissance économique de l'utilisation des ressources** et de l'impact environnemental associé, en optimisant leur utilisation à travers des pratiques de réduction, de réutilisation et de recyclage (approche des trois R).

---

<sup>8</sup> Jos Lelieveld, Klaus Klingmüller, Andrea Pozzer, Ulrich Pöschl, Mohammed Fnaiss, Andreas Daiber, Thomas Münzel, "Cardiovascular disease burden from ambient air pollution in Europe reassessed using novel hazard ratio functions", *European Heart Journal*, 2019. p.1592.

<sup>9</sup> Monique Grooten, Rosamunde Almond, « Living Planet Report - 2018: Aiming Higher », R.E.A.(Eds), WWF, Gland, Switzerland, 2018, p. 4.

<sup>10</sup> IPCC, Summary for Policymakers of IPCC Special Report on Global Warming of 1.5°C approved by governments, October 2018, p.4.

<sup>11</sup> European Environment Agency, *Trends and projections in Europe 2018, tracking progress towards Europe's climate and energy targets*, annual report, novembre 2018.

<sup>12</sup> Christine Scharff, « La demande de toutes les énergies fossiles en augmentation », *l'Écho*, novembre 2018.

<sup>13</sup> Bloomberg New Energy Finance BNEF, 2018.

<sup>14</sup> World Commission on Environment and Development, *Report of the World Commission on Environment Future*, UN Documents, juin 1987, p. 39.

Le concept d'économie circulaire fut employé pour la première fois dans l'ouvrage « *Economics of Natural Resources and the Environment* » en 1990 et suivi de l'instauration du concept « *cradle to cradle* » qui reprend l'idée d'optimisation de la gestion des ressources, en **s'inspirant du fonctionnement en boucle des écosystèmes naturels**.

L'économie circulaire repose sur plusieurs concepts et principes. La Fondation Ellen McArthur les regroupe en trois principes :

1. **Préserver** et développer le capital naturel ;
2. **Optimiser** l'exploitation des ressources ;
3. Créer les **conditions propices** au développement d'un système vertueux.

Le Labo de l'économie sociale et solidaire les divise lui en 7 principes clés, qui sous-entendent les mêmes dynamiques, mais qui permettent davantage de compréhension sur l'ensemble du cycle de vie des produits<sup>15</sup> :

1. **L'éco-conception** : qui permet de minimiser l'impact environnemental de l'élaboration des produits.
2. **L'écologie industrielle** : l'organisation qui optimise l'usage des ressources
3. **L'économie de la fonctionnalité** : elle incite à privilégier l'usage d'un produit à sa possession.
4. **Le réemploi** : il permet de remettre sur le marché des produits qui ne répondent plus aux besoins du premier usager.
5. **La réparation** : qui permet à certains produits de retrouver une deuxième vie.
6. **La réutilisation** : certaines composantes d'un produit peuvent se démonter, être réparées et avoir une autre utilisation.
7. **Le recyclage** : il vise à réutiliser les matières premières issues de déchets, en boucle fermée (pour le même type de produits) ou en boucle ouverte (pour des produits différents).

Il existe un nombre considérable de définitions de l'économie circulaire. On y retrouve généralement les notions de **gestion efficiente du capital naturel, d'optimisation de la production** ou de création de boucles de valeurs positives. Il est intéressant de remarquer que peu d'entre elles intègrent une réflexion sur **la place des individus dans une économie circulaire**. La mention de bien-être et de progrès social est parfois présente, mais aucune n'évoque le rôle de l'économie circulaire dans **l'évolution** des compétences professionnelles et sociales des individus ni dans la transformation **des rapports sociaux** de manière globale. Les individus sont pourtant les premiers acteurs de la transition vers de nouveaux modes de production et de consommation.

*« L'économie circulaire est un système de production, d'échanges et de partage permettant le progrès social, la préservation du capital naturel et le développement économique tel que défini dans le rapport Brundtland.*

*Son objectif ultime est de parvenir à découpler la croissance économique de l'épuisement des ressources naturelles par la création de produits, services, modèles d'affaires et politiques publiques, innovants prenant en compte l'ensemble des flux tout au long de la vie du produit ou service. Ce modèle repose sur une utilisation optimum des ressources et sur la création de boucles de valeur positives. Il met notamment l'accent sur de nouveaux modes de conception, production et consommation, le prolongement de la durée d'usage des produits, la réutilisation et le recyclage des composants. »*

— Nations Unies<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Le labo de l'ESS, « Les 7 principes clés de l'économie circulaire », 6 novembre 2013.

<sup>16</sup> Plateforme de l'économie circulaire, « Comprendre l'économie circulaire, du concept à la pratique », 2015.

« Une économie plus circulaire [s'explique comme une économie] dans laquelle la valeur des produits, des matériaux et des ressources est **maintenue** dans l'économie **aussi longtemps que possible** et la production de déchets est réduite au minimum. »

— Commission européenne<sup>17</sup>

« 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 tout en permettant le bien-être des individus.** »

— Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME)<sup>18</sup>

« L'économie circulaire est un cycle de développement positif continu qui préserve et développe le capital naturel, optimise le rendement des ressources et minimise les risques systémiques par la gestion des stocks et des flux de ressources. »

— Fondation Ellen MacArthur<sup>19</sup>

L'évolution du système économique induit toute une série de répercussions sur le monde du travail et intrinsèquement sur les conditions de travail des employé.e.s. Si nous souhaitons opérer une transition complète vers une économie circulaire, alors celle-ci a un rôle à jouer dans la redéfinition des enjeux de gestion des ressources humaines (GRH) et de l'évolution de la place et de la fonction de l'employé.e au sein de l'entreprise.

### 3. BÉNÉFICES ÉCONOMIQUES ET CRÉATION D'EMPLOIS

---

L'économie circulaire **apporte aux entreprises** une approche leur permettant de repenser leur mode opérationnel et leur processus de production – de la conception jusqu'à la consommation – tout en assurant leur avantage compétitif sur le marché.

L'application des principes d'économie circulaire réside en partie dans la mise en œuvre de mesures, de réglementations, de fiscalité et d'instruments d'information intelligents qui visent à **stimuler l'augmentation de la productivité des ressources**. Selon les chiffres de la Commission européenne, une utilisation plus efficace des ressources permettrait aux entreprises d'économiser de manière globale 23 milliards d'euros par an et de créer 150 000 emplois supplémentaires pour chaque point de pourcentage d'augmentation de la productivité des ressources<sup>20</sup>. L'optimisation de l'utilisation des ressources est motivée par l'augmentation de la compétitivité des États, la réduction des pressions sur l'environnement, **la sécurité énergétique face à l'approvisionnement en matières premières** et en énergie et d'une diminution de la dépendance aux importations.

Le Club de Rome estime que si chaque pays était plus économe en énergie de 25%, **l'amélioration de l'efficacité énergétique** serait plus créatrice d'emplois que la production soutenue d'énergie renouvelable, représentant une création de 15.000 emplois en Finlande, 20.000 en Suède, 100.000 aux Pays-Bas et près de 200.000 en France et en Espagne<sup>21</sup>.

Des indicateurs statistiques tels que la valeur ajoutée brute, les investissements ou l'emploi sont utilisés pour mesurer la compétitivité et l'innovation dans l'UE. Le tableau ci-dessous présente **la valeur ajoutée brute des secteurs de l'économie circulaire** (recyclage, réparation, réutilisation) en pourcentage du PIB. Ainsi en 2016, les secteurs de l'économie circulaire représentaient 1.31% du PIB de la Slovaquie et

<sup>17</sup> Commission européenne, Communication « Boucler la boucle, un plan d'action de l'Union européenne en faveur de l'économie circulaire », COM(2015) 614 final, 2 décembre 2015, p. 2.

<sup>18</sup> Alain Geldron, « Économie circulaire : notions », fiche technique, ADEME, octobre 2013, p. 1.

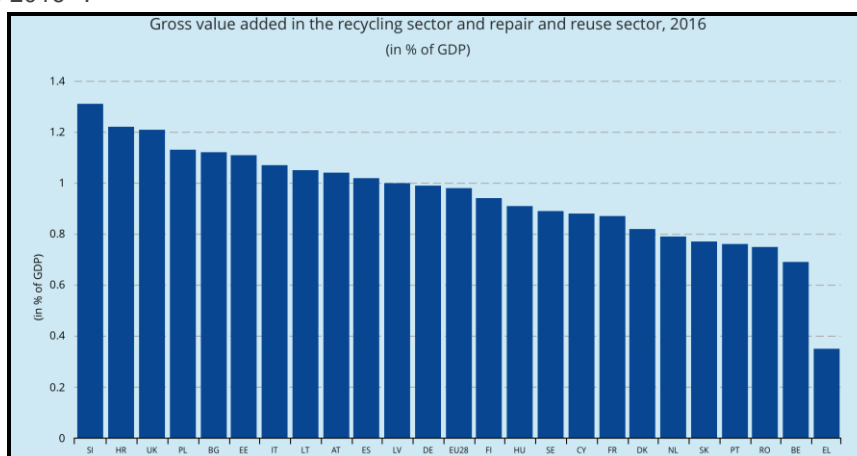
<sup>19</sup> Fondation Ellen MacArthur, économie circulaire.

<sup>20</sup> Commission européenne, Énergie, changement climatique, environnement « Pourquoi il faut agir pour le climat ».

<sup>21</sup> Anders Wijkman, Kristian Skanberg, « L'économie circulaire et ses bénéfices sociétaux », Club de Rome, Fondation MAVA, mai 2015, p. 6.

1.22% de celui de la Croatie. La moyenne européenne est située à 0.98% et la Belgique et la Grèce figurent parmi les pays aux plus faibles pourcentages avec respectivement 0.69% du PIB pour la Belgique et 0.35% du PIB pour la Grèce.

**Figure 1.** Valeur ajoutée brute dans les secteurs du recyclage, de la réparation et de la réutilisation (en% du PIB) 2016<sup>22</sup>.

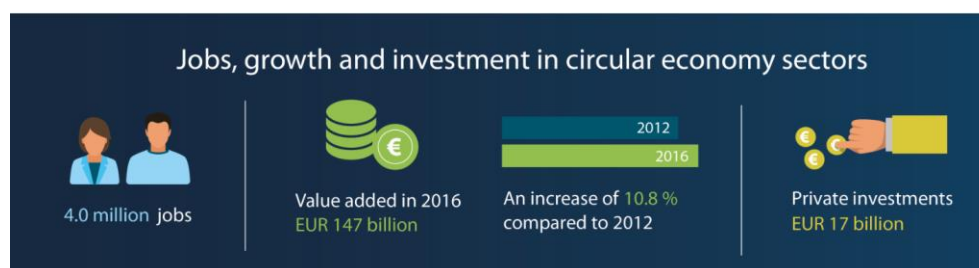


Les investissements privés dans un sous-ensemble de secteurs économiques de l'économie circulaire (recyclage et réutilisation) représentaient environ 15 milliards d'euros dans l'UE (soit 0,1 % du PIB) en 2014. La même année, on recensait **3,9 millions d'emplois** dans ces secteurs, soit une augmentation de 2,3 % par rapport à 2012. Malgré la crise économique et financière, **les secteurs de l'économie circulaire ont créé environ 141 milliards d'euros de valeur ajoutée** en 2014, une augmentation de 6,1 % par rapport à 2012<sup>23</sup>.

Les **brevets sur le recyclage et les matières premières secondaires** ont augmenté de 35% entre 2000 et 2013 illustrant l'intérêt des entreprises à concevoir des technologies innovantes en matière de recyclage. Ceux relatifs au recyclage du verre représentent 44 % du total mondial de ces brevets, et la part de l'UE est de 18 % pour les plastiques et de 23 % pour le papier. Le développement de technologies innovantes améliore la conception des produits pour en faciliter la réutilisation et favorise les procédés industriels innovants<sup>24</sup>.

Les dernières estimations statistiques d'Eurostat datant de 2016, attestent de la contribution positive de l'économie circulaire à la création d'emplois et à la croissance, comme l'illustre l'encadré ci-dessous.

**Figure 2.** Emplois, croissance et investissement dans les secteurs de l'économie circulaire. Source : Eurostat, Circular economy, indicators<sup>25</sup>.



<sup>22</sup> Eurostat, "Circular economy overview – discover the circular economy".

<sup>23</sup> European Commission, Communication on a monitoring framework for the circular economy, COM(2018)29/F1, janvier 2018.

<sup>24</sup> EUROSTAT, "Circular economy indicators".

<sup>25</sup> *Ibidem*.

Les activités « circulaires » telles que la réparation, la réutilisation ou encore le recyclage ont ainsi généré environ **147 milliards d'euros de valeur ajoutée**, pour un investissement initial privé de 17.5 milliards d'euros.

## 4. LES ÉCO-INDUSTRIES

---

L'économie circulaire, par les secteurs d'activités qu'elle vise, touche principalement les entreprises dites de l'éco-secteur. Celles-ci ont un rôle central à jouer permettant à l'Europe d'aller vers une économie compétitive, intelligente et durable, et contribuent à la réalisation des objectifs de la Stratégie Europe 2020.

### 4.1 DÉFINITION DE L'ÉCO-SECTEUR

L'éco-secteur est défini comme le secteur économique qui « *produit des biens et services permettant de mesurer, prévenir, limiter, minimiser ou corriger les dommages environnementaux causés à l'eau, l'air, au sol et aux écosystèmes, ou pour traiter les problèmes liés aux déchets et au bruit*<sup>26</sup> ».

Ces entreprises sont généralement divisées selon deux groupes<sup>27</sup> :

- **Petites entreprises innovantes actives** : par exemple, dans le domaine des énergies renouvelables, du recyclage des déchets, de l'audit environnemental et du conseil.
- **Entreprises à forte intensité de capital** qui fournissent des biens et des services dans des domaines spécifiques, tels que les déchets, les eaux usées, les transports, etc.

Même si elles correspondent à un secteur d'activité très spécifique, les entreprises de l'éco-secteur ne sont pas isolées. De fortes **connexions et interdépendances existent** entre les éco-entreprises et les entreprises traditionnelles. L'application des principes d'économie circulaire les incite sans cesse à être connectées à d'autres secteurs d'activités. Leurs liens sont d'ailleurs **destinés à se renforcer** au cours des prochaines décennies, notamment du fait d'une augmentation de la demande des consommateurs pour des produits durables et respectueux de l'environnement et de l'adoption croissante de **stratégies d'entreprises « vertes »** par les entreprises traditionnelles<sup>28</sup>.

### 4.2 ÉCO-ENTREPRISES ET ÉCO-INNOVATIONS

Une éco-innovation est caractérisée par la **prise en compte systématique de considérations environnementales** dans sa conception et dans son processus de production<sup>29</sup>.

La Commission européenne a statué sur sa définition en 2011 dans son Plan d'action en faveur de l'éco-innovation : « *Toute forme d'innovation contribuant ou visant à réaliser des progrès vers la réalisation de l'objectif d'un développement durable grâce à une réduction des incidences sur l'environnement, à une meilleure résilience aux pressions environnementales ou à une utilisation plus efficace et plus responsable des ressources naturelles*<sup>30</sup> ».

Les éco-innovations sont les instruments opérationnels des éco-entreprises. Elles permettent d'adapter et de changer les modes de production, les pratiques commerciales ou encore le comportement des consommateurs, en vue **d'atteindre des niveaux plus importants de durabilité**. Elles requièrent de nouveaux instruments stratégiques adaptés à leur opérationnalisation et des cadres de réglementations solides permettant de les soutenir.

---

<sup>26</sup> Kristina Derojeda, Fabian Nagtegaal, Mark Lengton, Peyoush Datta, "Eco industries, *Analysis of industry specific framework conditions relevant for the development of word class clusters*, European Cluster Observatory, European Commission, 2013, p. 12.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> *Op. cit.*, p. 11.

<sup>29</sup> Mathilde Mosse, « Les éco-innovations en Europe », *coll. Notes d'analyse*, Pour la Solidarité, 2017, p. 6.

<sup>30</sup> Commission européenne, « L'innovation pour un avenir durable – le plan d'action en faveur de l'éco-innovation », décembre 2011, p. 3.



Soutenir les éco-innovations est un moyen d'associer la compétitivité économique des entreprises à la **réalisation d'objectifs environnementaux et sociaux**. L'enjeu réside dans l'amélioration des pratiques de production afin d'économiser les ressources et l'investissement. Il s'agit par exemple d'intégrer le concept d'économie de ressources lors de la fabrication, de développer des produits éco-conçus qui permettent de consommer moins, ou de rallonger la durée de vie des produits, et de soutenir des modes de production qui tendent vers du 100% recyclable. En somme, des pratiques permettant de minimiser l'impact environnemental des produits sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

C'est dans ce cadre que la mise en œuvre des éco-innovations rejoint l'application des principes d'économie circulaire, à travers le développement de nouveaux modèles commerciaux basés sur la location, la répartition et la prestation des services ou encore en **participant aux innovations sociales et systémiques** qui proposent aux consommateurs un choix alternatif<sup>31</sup>.

L'innovation est donc une donnée intrinsèque de l'éco-secteur, sujet à de perpétuelles mises à jour techniques et technologiques. Ces constantes évolutions permettent aux entreprises de répondre de la manière la plus adéquate aux enjeux environnementaux tout en restant compétitives.

Par ailleurs, les éco-innovations représentent un **risque au niveau social en matière d'évolution et d'adaptabilité des compétences des travailleurs** et *in fine* de leur bien-être. En effet, la rapidité avec laquelle se développent les innovations techniques et technologiques ne permet pas forcément aux employé.e.s de s'adapter assez rapidement aux changements du marché et peut avoir des retombées négatives : inadéquation des compétences, sous ou sur qualification des employé.e.s, place et rôle de la main-d'œuvre vieillissante au sein de l'entreprise, stress sur le lieu de travail, dépression, etc.

Les principes d'économie circulaire ont amorcé une évolution dans les processus de production et de consommation, mais leur rôle dans l'évolution des compétences des employé.e.s n'a pas encore été défini. Il est désormais primordial que l'économie circulaire endosse cette responsabilité et se saisisse des enjeux que représente l'évolution des conditions et des relations de travail.

---

<sup>31</sup> Megan O'Brien, Asel Doranova, Nathan Kably, Otto Kern, Mary Ann Kong, Stefan Giljum, Burcu Gözet, *Biannual Report 2018, Eco-innovation of products : Case studies and policy lessons from Eu Member States for a product policy framework that contributes to a circular economy*, European Commission, Eco-innovation Observatory, 2018, p. 12.

## II. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

D'importants dispositifs sont aujourd'hui en place pour soutenir le passage d'une économie linéaire à une économie circulaire, en témoigne la mise en œuvre du plan d'action de l'Union européenne en faveur d'une économie circulaire. Ce plan oublie pourtant un axe essentiel à l'entreprise, la gestion des ressources humaines. Quel rôle pourrait alors jouer l'économie circulaire en matière de GRH et quels sont les défis auxquels elle pourrait apporter des solutions efficaces ?

L'organisation du travail est en constante évolution. Les processus de production et de consommation se sont transformés suite à la révolution industrielle, conduisant à une augmentation de l'offre des biens et services proposés. À la fin des années quatre-vingt, la libéralisation du marché s'est accélérée et a apporté des changements dans les modèles de production et de gestion. La logique d'efficacité et de productivité appliquée au fonctionnement des entreprises est ainsi motivée par la **maximisation des profits financiers**. Malheureusement, cette recherche de productivité est souvent effectuée au détriment du bien-être des employé.e.s et la GRH qui en résulte est uniquement appréhendée sous le **prisme de la performance et du court terme**.

L'économie circulaire a un intérêt majeur à se saisir de l'enjeu des nouvelles formes de gestion des ressources humaines. Son champ d'action et de réflexion ne peut pas se limiter aux seuls processus de production et de consommation, mais se doit d'aller plus loin, notamment en matière de gestion des « ressources » des employé.e.s, afin de favoriser leur bien-être, tout en assurant la productivité et la compétitivité des entreprises.

### 1. CAPITAL HUMAIN

---

Lorsque l'on parle d'économie circulaire, on se réfère principalement au **capital naturel** – les ressources diverses de la nature capable d'engendrer un service productif – ou au **capital physique** – les biens ou services qui peuvent être utilisés lors de plusieurs cycles de production, l'optimisation des processus de production –, mais peu ou pas au **capital humain**.

Des travaux existent sur l'impact social de l'économie circulaire en matière d'emploi, mais très peu en matière de gestion du capital humain ou de transformation des compétences des employé.e.s dans une économie circulaire. Le capital humain est pourtant **la ressource centrale de toute entreprise**.

La notion de capital humain est introduite dans le monde de l'entreprise depuis les années soixante et est définie comme suit par l'OCDE :

*« Le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique. »*

— OCDE<sup>32</sup>

Le capital humain regroupe l'ensemble des capacités physiques et intellectuelles, des savoir-faire et du savoir-être d'un individu et est un élément essentiel du bon fonctionnement des activités d'une entreprise. Propre à chaque individu, il représente un investissement pour lequel on ne peut **pas concrètement garantir de retour** et qui le rend donc moins attrayant dans les stratégies financières des entreprises. En effet, dans l'approche économique classique, l'investissement de l'entreprise dans le capital humain est risqué ou peu stratégique, car il ne présente aucune garantie de rentabilité. Une

---

<sup>32</sup> OCDE, « Le capital humain – la valeur des gens », les essentiels de l'OCDE, p.30.



personne est **seule propriétaire de son capital humain**, de ses compétences, de son savoir-faire et de son savoir-être. Si elle n'est pas satisfaite, si elle part en retraite, ou si elle souhaite travailler ailleurs ou pour une autre entreprise, elle emporte ce capital avec elle. L'investissement auprès de travailleur.euse.s proche de la retraite ne présente donc, selon cette approche, que très peu d'intérêt, puisque cette main-d'œuvre quittera rapidement le marché du travail.

De manière plus globale, l'entreprise est peu incitée à investir dans le capital humain et **privilégie des investissements dans d'autres ressources de l'entreprise**. L'employeur applique une logique de **réduction des coûts de production** qui lui permet d'assurer des bénéfices à l'entreprise et/ou à ses actionnaires. La réduction des coûts passe par la réduction de frais de production, des dépenses générales, ou encore de la masse salariale. Cette logique a évidemment des répercussions importantes en termes de bien-être des employé.e.s et qui représente un coût considérable en matière de compétitivité des entreprises. En 2008, la crise économique a achevé de renforcer la précarisation des conditions de travail, via notamment l'intensification de la charge demandée et de la mise en concurrence des travailleur.euse.s. L'instauration de telles mesures à un coût sur le bien-être des employé.e.s et sur leur productivité. En effet, **bien-être et productivité sont indissociables**.

La **gestion du « cycle de vie » de la main d'œuvre** – qui débute avec la phase de recrutement et se termine avec celle du licenciement – est inspirée des mêmes logiques d'utilisation et d'exploitation des ressources naturelles et engendre les mêmes **coûts qui leur sont associés**. L'économie linéaire a fait naître un ensemble de défis sociaux tels que l'inadéquation des compétences et des qualifications des travailleur.se.s, stress et bien-être sur le lieu de travail, chômage ou encore gestion de la main-d'œuvre vieillissante, auxquels elle ne sait pas apporter de réponses efficaces. Tout comme les ressources naturelles, une mauvaise gestion de la ressource « humaine » a pour conséquence directe un **« gaspillage » intellectuel, mental, physique et financier des employé.e.s**, mais aussi de l'employeur.se, de l'entreprise et de la société de manière globale<sup>33</sup>. Si l'économie circulaire a su proposer des solutions pour une gestion efficace des ressources naturelles, ne pourrait-elle pas, de même, apporter des réponses aux défis que pose la gestion des ressources humaines ?

La transition complète d'une économie linéaire vers une économie circulaire ne pourra se faire **sans l'intégration d'une réflexion** en matière de **gestion du capital humain**. Les principes de circularité sont en mesure d'apporter des réponses et des actions concrètes à appliquer au sein des entreprises, en **créant des boucles de valeurs positives** auprès des employé.e.s, en **optimisant leur savoir-faire** et en **garantissant leur productivité et leur bien-être**. Il est par ailleurs primordial que les différents acteur.rice.s des entreprises (responsables des ressources humaines, employé.e.s et employeur.se.s) soient familiarisés avec ces nouvelles approches et puissent comprendre cette manière d'appréhender la gestion du capital humain.

## 2. LES EMPLOYÉ.E.S ET LEUR ENGAGEMENT

---

Une étude de 2013 sur le rôle des ressources humaines dans la responsabilité sociale des entreprises indique que les employé.e.s représentent le groupe qui reçoit le moins d'attention au sein des entreprises, ce qui entraîne une **diminution de leur confiance et de leur engagement**, bien qu'ielles soient des éléments essentiels et les piliers de la productivité des entreprises<sup>34</sup>. Cette même étude estime que les responsables d'entreprises ont majoritairement tendance à faire passer les intérêts des actionnaires avant ceux de toutes les autres parties prenantes, notamment les employé.e.s<sup>35</sup>. En conséquence de ce modèle, un désengagement émotionnel important est ressenti sur le lieu de travail, avec le sentiment que les efforts, idées, contributions et performances ne sont, ni entendus, reconnus ou valorisés.

<sup>33</sup> Sandy Beky, "Embedding circularity into HR Management - Zooming into HR Management", *KyoSei leadership*. [s.d.].

<sup>34</sup> Catrin Ballinger, Jonny Gifford, Jill Miller, "The role of HR in corporate responsibility, stewardship, leadership and governance" *research report, Sustainable Organisation Performance CIPD*, février 2013, p. 5.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

L'engagement est un sujet complexe à analyser et à évaluer au sein des entreprises. Si certaines études se montrent très alarmistes sur le pourcentage d'employé.e.s engagé.e.s dans leur travail<sup>36</sup>, d'autres préfèrent restées prudentes et questionnent la définition que l'on donne au mot « engagement ». Dans un article d'HR Square, Bernard Coulaty définit une personne engagée professionnellement comme ayant un intérêt pour son travail doublé d'un attachement sincère à son organisation<sup>37</sup>.

« La différence majeure avec la motivation réside dans le sentiment d'appropriation: un collaborateur motivé fait partie de l'organisation, un collaborateur engagé considère l'organisation comme sienne, comme s'il en était 'copropriétaire »

— Bernard Coulaty<sup>38</sup>

Pour Bernard Coulaty, les risques du désengagement des employé.e.s se situent à plusieurs niveaux. Il invoque par exemple la capacité de l'employé.e à questionner et à autoévaluer sa place au sein de l'entreprise, l'aptitude des responsables RH à garantir une cohérence entre ce que l'on promet d'un poste et ce qui est véritablement vécu, ou encore l'engagement même des managers qui sont promus à ces postes sans pour autant que l'on se soit assuré au préalable de leur capacité de leadership et d'autres « soft skills » indispensables à ce type de position<sup>39</sup>. Il conclut son argumentaire ainsi « En réalité, on ne rend pas quelqu'un engagé, on ne peut que créer les conditions telles qu'il ait envie de s'engager pour vous<sup>40</sup>. »

## 2.1 LES RESTRUCTURATIONS DES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ DE L'UNION EUROPÉENNE

Depuis la crise économique de 2008, des restructurations majeures ont eu lieu, affectant aussi bien le secteur privé que public. Elles visent à réduire les effectifs d'une organisation en difficulté et ont des effets directs et indirects sur différents groupes de travailleur.euse.s.

L'étude menée par la Commission européenne en 2010 identifie trois groupes<sup>41</sup> :

- **Les travailleur.euse.s licencié.e.s** : le chômage est vécu comme une expérience traumatisante et la gestion psychologique de cette période de doute et d'insécurité est difficile. On constate chez ces personnes des situations de détresse psychosociale, de dépression, d'anxiété, ainsi que l'apparition de maladies psychosomatiques, telles que les maladies cardiovasculaires.
- **Les travailleur.euse.s qui restent au sein de la structure** : même si elles sont considérées comme « chanceuses » d'avoir pu garder leur poste, ces personnes peuvent ressentir un sentiment de culpabilité et d'incertitude qui a des conséquences sur leur santé. Le stress et/ou la fatigue sur le lieu de travail peuvent augmenter et sont des facteurs directs de l'augmentation des maladies, des absences de longue durée, des consommations de somnifères et tranquillisants ou encore de la consommation d'alcool.
- **Les cadres hiérarchiques** : ce sont les responsables de la mise en œuvre des décisions de restructuration, elles sont bloqué.e.s entre les décisions de leur direction générale et les inquiétudes des travailleur.euse.s. Elles sont souvent proie à des niveaux de stress et d'épuisement élevés, et à des maux relatifs à leur santé physique et psychologique.

<sup>36</sup> Steve Crabtree, "Worldwide, 13% of employees are engaged at Work", *Gallup*, 2013.

<sup>37</sup> Bernard Coulaty, Interview de Christophe lo Giudice, « L'engagement se développe avec et par les collaborateurs », *HR Square*, juillet-août 2019.

<sup>38</sup> Bernard Coulaty, Interview de Christophe lo Giudice, « L'engagement se développe avec et par les collaborateurs », *op.cit.*

<sup>39</sup> *Ibidem.*

<sup>40</sup> *Ibidem.*

<sup>41</sup> Commission européenne, « Investir dans le bien-être au travail - Aborder les risques psychosociaux en période de changement », octobre 2010, p. 4.

**Figure 3** : Risques que peuvent causer les restructurations sur la santé individuelle et organisationnelle d'une organisation<sup>42</sup>.



Les restructurations répondent à un défi économique auquel les entreprises doivent faire face dans une situation de faible productivité. Les programmes de restructuration sont un facteur de risques qui engendrent souvent des effets sur la santé des employé.e.s, liés à l'incertitude ou à la précarité de l'emploi. Des règles internationales et nationales régissent les procédures selon lesquelles les restructurations doivent s'effectuer, mais elles ne sont pas assez abouties pour **assurer le « non-gaspillage » des capacités des employé.e.s**. C'est une décision pour laquelle l'entreprise ne devrait avoir recours qu'en dernier ressort, s'il ne lui reste plus d'autres options. Trouver un moyen de redynamiser sa productivité est donc nécessaire, et l'importance des éco-innovations est fondamentale pour que l'entreprise puisse sans cesse se réinventer. Cependant, comme mentionné précédemment, l'instauration d'éco-innovations au sein de l'entreprise implique qu'un accompagnement des employé.e.s soit prévu pour s'assurer que les compétences et qualifications des travailleur.se.s correspondent aux nouveaux besoins et aux nouvelles activités de l'entreprise, tout en garantissant leur bien-être.

## 2.2 LE STRESS

*« Les travailleurs ressentent du stress à partir du moment où ce que l'on exige d'eux sur le plan professionnel dépasse leur capacité à satisfaire ces exigences. »*

— Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail<sup>43</sup>

La mondialisation, la tertiarisation de l'économie et les évolutions technologiques ont apporté des changements considérables dans le monde du travail. Ces transformations ont eu pour **conséquences**

<sup>42</sup> Commission européenne, « Investir dans le bien-être au travail - Aborder les risques psychosociaux en période de changement », octobre 2010, p. 4.

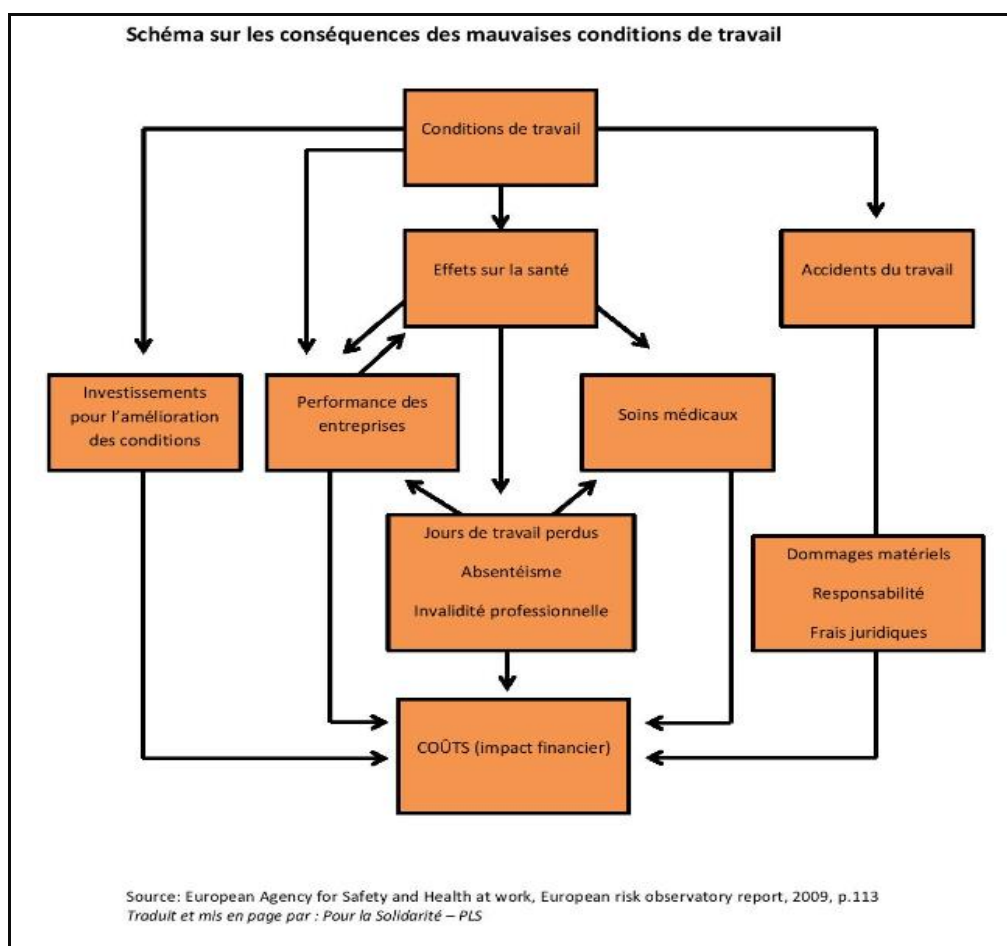
<sup>43</sup> Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, « risques psychosociaux et stress au travail ».

**directes ou indirectes** une intensification de la charge de travail, la réduction des effectifs via les plans de restructuration, une précarisation de l'emploi plus importante, un **besoin croissant de flexibilité dans les compétences des employé.e.s** ; autant de facteurs qui contribuent à élever les niveaux de stress sur le lieu de travail. Parmi les causes régulièrement citées, on retrouve :

- la réorganisation de l'emploi ;
- l'insécurité de l'emploi ;
- les longues heures de travail ;
- la surcharge de travail ;
- le harcèlement et la violence au travail.

Selon une enquête menée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress sur le lieu de travail est **ressenti par environ la moitié des travailleur.se.s** et correspondrait de 50 à 60% de toutes les journées de travail perdues. Le stress représente l'un des défis majeurs des prochaines décennies en matière de santé publique et de sécurité sur le lieu de travail, mais également en termes de performance économique<sup>44</sup>. En 2013, le stress, la dépression et l'anxiété arrivaient en deuxième position des problèmes de santé liés au travail (16 %) après les troubles musculo-squelettiques (60 %), tels que les maux de dos<sup>45</sup>.

**Figure 4** : Ensemble des coûts générés par de mauvaises conditions de travail.



La santé et la sécurité au travail sont non seulement essentielles au bien-être des travailleur.se.s, mais sont aussi très importantes sur le plan économique pour les entreprises et la société. Parmi les

<sup>44</sup> Malgorzata Milczarek, Elke Schneider, Eusebio Rial González, "European risk observatory report – Stress at work, fact and figures", European Agency for Safety and Health at work, 2009, p. 12.

<sup>45</sup> Eurostat, "Self-reported work-related health problems and risk factors – key statistics".

employé.e.s qui déclarent travailler tout le temps sous pression, la **fréquence des accidents est cinq fois plus élevée** que chez celles et ceux qui n'exercent pas un travail sous pression<sup>46</sup>. En 2002, la Commission européenne estimait que 10% des maladies professionnelles étaient liées au stress et que son coût dans l'UE-15 était de **20 milliards d'euros par an**<sup>47</sup>.

La manière dont une entreprise est gérée a un impact direct sur sa performance. Il est communément admis que des **formes moins rigides d'organisation du travail sont nécessaires** pour faire face à des conditions de marché évolutives et à des développements de produits plus dynamiques. Les nouvelles formes de gestion doivent permettre de répondre aux besoins des employé.e.s, afin d'améliorer leurs performances<sup>48</sup>.

Si la flexibilité des travailleur.se.s est recherchée, rares sont les entreprises qui accompagnent leurs employé.e.s vers de nouvelles formes de gestion de leurs compétences et de leur savoir-faire. Pour tendre à cela, une véritable transformation de la réflexion en matière de gestion des employé.e.s doit s'opérer, et pour laquelle l'application des principes de l'économie circulaire pourrait s'avérer pertinente.

## 2.3 DÉPRESSION ET BURN-OUT

On associe souvent la dépression sur le lieu de travail au burn-out. Il convient néanmoins de bien distinguer les deux.

- **Le burn-out** est un trouble fonctionnel qui s'illustre par une altération progressive des facultés psychiques, physiques, comportementales et émotionnelles, aboutissant à « un processus de dégradation du rapport subjectif au travail.<sup>49</sup> » Il est aussi décrit comme la maladie du surengagement.
- **La dépression** est un trouble mental caractérisé par la tristesse, la perte d'intérêt ou de plaisir, des sentiments de culpabilité ou de faible estime de soi, des troubles du sommeil ou de l'appétit, d'une sensation de fatigue et d'un manque de concentration<sup>50</sup>.

On estime qu'une personne qui souffre de burn-out à la volonté de travailler, mais n'en a pas l'énergie alors qu'une personne souffrant de **dépression aura de l'énergie, mais pas l'envie de travailler**. De longues périodes de travail sous pression, de surcharge de travail et/ou d'un manque de communication avec sa hiérarchie peuvent conduire à la dépression.

Le Forum du leadership pour cibler la dépression en milieu de travail, indiquait qu'elle représentait en 2010, un coût de **92 milliards d'euros à l'Union européenne**, dont environ 54 milliards d'euros (59%) étaient liés à des coûts indirects tels que les absences<sup>51</sup>. Elle serait aussi la cause de 10% des congés maladie des travailleur.se.s européen.ne.s et de 21.000 jours de travail perdus en 2012. Le coût d'un.e employé.e pour cause de dépression est estimé à 28% de plus que son salaire standard. En 2013, ce chiffre a été revu à la hausse dans une étude réalisée par Matrix qui estime que **le coût de la dépression liée au travail en Europe est de 617 milliards par an**<sup>52</sup>. Ce chiffre comprend les coûts supportés par les employeurs à cause de l'absentéisme et du présentéisme (272 milliards d'euros), de la perte de productivité (242 milliards), le coût des soins de santé (63 milliards) et des prestations sociales versées sous la forme d'allocations pour invalidité (39 milliards)<sup>53</sup>.

Les causes du burn-out sont multiples et complexes à déceler. Le philosophe Pascal Chabot en propose une réflexion intéressante<sup>54</sup>. Selon lui, le progrès, les avancées techniques, technologiques et

<sup>46</sup> Christophe Lo Giudice, « La GRH de demain se devra d'être « durable » », Colloque GR Public, *HR Square*, février 2016, p.39.

<sup>47</sup> Malgorzata Milczarek, Elke Schneider, Eusebio Rial González, "European risk observatory report – Stress at work, fact and figures", *op. cit.*, p. 9.

<sup>48</sup> Jean-Marie Jungblut, Donald Storrie, "HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Companies Survey 2009", *Eurofound*, 2012.

<sup>49</sup> Centre du Burn Out, « le burn out : définition ».

<sup>50</sup> Organisation mondiale de la Santé, « définition de la dépression ».

<sup>51</sup> Target depression, "Depression in the Workplace in Europe, a report featuring new insights from business leaders – HR leadership forum to target depression in the Workplace", 2013, p. 6.

<sup>52</sup> Juliet Hassard [et al.] « Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail », Observatoire européen des risques - Analyse documentaire. *European Agency for Safety and Health at Work*, 2014, p. 6.

<sup>53</sup> *Ibidem*

<sup>54</sup> Pascal Chabot, « Global burn-out », Paris, PUF, *Perspectives critiques*, 2013, 145 p.

scientifiques sont aujourd'hui au cœur de notre système. Les logiques de rentabilités financières ont ainsi été privilégiées alors que l'humain devrait être placé au centre de la globalité des stratégies d'entreprises. La virtualité de nos sociétés et la reconnaissance du travail effectué sont des aspects problématiques selon l'auteur<sup>55</sup>. En Belgique, on estimait que parmi les 400.000 personnes indemnisées dans le cadre d'une incapacité de travail, 7% l'ont été pour cause de burn-out, soit 28.000 personnes<sup>56</sup>. L'atelier des droits sociaux a mené une enquête auprès de 996 personnes et leur a demandé de dresser une liste des ressources qui manquaient aux travailleur.se.s en situation de burn-out<sup>57</sup> :

1. Le soutien de la hiérarchie (63.2%).
2. La reconnaissance du travail accompli (47%).
3. Le soutien des collègues (29%).
4. La possibilité d'épanouissement au travail (23%).
5. La bonne définition des tâches (19.6%).

La plupart des pays européens ont adopté des réglementations afin de prévenir le stress et le burn-out sur le lieu de travail, mais ces mesures resteront inefficaces tant que ne sera pas remis en cause le modèle actuel d'organisation du travail.

### **GRH radicale – conséquences radicales : le cas de FranceTelecom**

Le procès de FranceTelecom a débuté le jeudi 6 mai et s'est clôturé le jeudi 11 juillet 2019. Le Tribunal correctionnel de Paris annoncera son délibéré le 20 décembre 2019. L'ex-PDG de FranceTelecom Didier Lombard, son ex bras-droit Louis-Pierre Wenès, l'ancien directeur des ressources humaines Olivier Barberot et quatre autres collaborateurs de l'entreprise comparaissaient pour « harcèlement moral », envers trente-neuf victimes, dont dix-neuf se sont donné la mort entre 2007 et 2010.

Si ce procès est inédit, c'est surtout car il devrait amorcer un changement radical dans la gestion des ressources humaines des grandes entreprises. Cotée au CAC40, c'est la première fois qu'une entreprise de cette envergure est jugée pour harcèlement moral institutionnel.

En 2006, l'entreprise, passée du secteur public au privé s'est vue rattrapée par les innovations technologiques et la concurrence du milieu. Surendettée, elle a mis en place le plan NExT qui avait pour objectif d'améliorer son efficacité, productivité et rendement. Ce plan prévoyait la suppression de 22.000 postes, mais également la mobilité professionnelle de 10.000 employé.e.s sur un total de 120.000 salarié.e.s, afin de « forcer » les personnes à partir d'elles-mêmes. En effet, bien que l'entreprise soit privée, de nombreuses personnes avaient gardé le statut de fonctionnaires et ne pouvaient donc pas être licenciées. Didier Lombard avait à cette époque tenu des propos choquants, en disant vouloir opérer ces départs « par la fenêtre ou par la porte », selon les dires des cadres qui l'entouraient. Les mobilités forcées ont profondément impacté les salarié.e.s. Les ambiances de travail ont favorisé un climat de stress et de tension dans les différents services de l'entreprise. Perdus dans leur identité professionnelle, des milliers de salarié.e.s ont quitté leur poste, d'autres sont partis en dépression, et plusieurs personnes ont mis fin à leur jour en accusant leur environnement de travail pour cause de leur acte.

Les méthodes managériales brutales, qui ont été mises en place dans le cadre du plan, ont porté atteinte à la santé physique et morale des travailleur.se.s, en cause la standardisation des tâches et le management par le stress. Dans un article de France24, Sylvaine Perragin, psychologue spécialisée en psychologie du travail, déclare qu'il « faut accepter d'avoir des entreprises moins rentables et plus humaines. Tant que les dirigeants d'entreprise et des grands groupes n'accepteront pas de changer le système de fonctionnement, les mêmes causes produiront les mêmes effets »<sup>58</sup>.

<sup>55</sup> Christophe lo Giudice, « Burn-out : comment le prévenir et quel accompagnement proposer ? », *HR Square*, mai – juin 2018.

<sup>56</sup> Clara Van Reeth, « De plus en plus de travailleurs au bout du rouleau : 28.000 Belges souffrent de burn-out », *Le Soir*, janvier 2018.

<sup>57</sup> Carine Vandeveldde, « Burn out : mise en place d'un projet pilote visant la prévention du burn out en relation avec le travail », *Info s@nté, Atelier des droits sociaux*, n°178, avril – mai – juin 2018.

<sup>58</sup> Pauline Rouquette, « Procès de France Télécom : "Il faut accepter des entreprises moins rentables et plus humaines" », *France24*, juillet 2019.



## 2.4 L'INADÉQUATION DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES EN EUROPE

La crise économique et financière a entraîné une hausse du taux de chômage et de sous-emploi au sein de l'Union européenne. Pourtant, le Centre européen pour le Développement de la Formation professionnelle (CEDEFOP) indique que malgré la hausse du niveau d'instruction et un taux de chômage élevé, un employeur sur trois déclare avoir des **difficultés à trouver des candidat.e.s aux postes vacants**. Parallèlement, une part substantielle des travailleur.se.s européen.ne.s est employée dans des emplois qui nécessitent un niveau de qualification soit supérieur soit inférieur au sien.

L'inadéquation des qualifications survient lorsque les qualifications que détiennent les individus **déviennent des qualifications requises pour être embauchées** et pour répondre aux attentes d'un travail. Le tableau ci-dessous présente les différentes formes que peut prendre l'inadéquation des qualifications / compétences des travailleur.se.s.

Figure 5 : Les différentes formes d'inadéquation de compétences<sup>59</sup>

<b>Manque de compétences</b>	La demande pour un type particulier de compétences dépasse l'offre des personnes possédant ces compétences à des taux de rémunération équilibrés.
<b>Inadéquation des qualifications</b>	Le niveau/champ de qualification est différent de celui requis pour effectuer le travail de façon adéquate.
<b>Sur (ou sous) qualification/éducation</b>	Le niveau de qualification ou d'éducation est supérieur ou inférieur à ce qui est requis pour effectuer le travail adéquatement.
<b>Écart de compétences</b>	Le type ou le niveau de compétences diffère de celui qui est requis pour effectuer le travail adéquatement.
<b>Compétences excessives ou insuffisantes</b>	Le niveau de compétences est supérieur ou inférieur au niveau requis pour effectuer adéquatement le travail
<i>Traduit et mis en page par : Pour la Solidarité – PLS</i>	

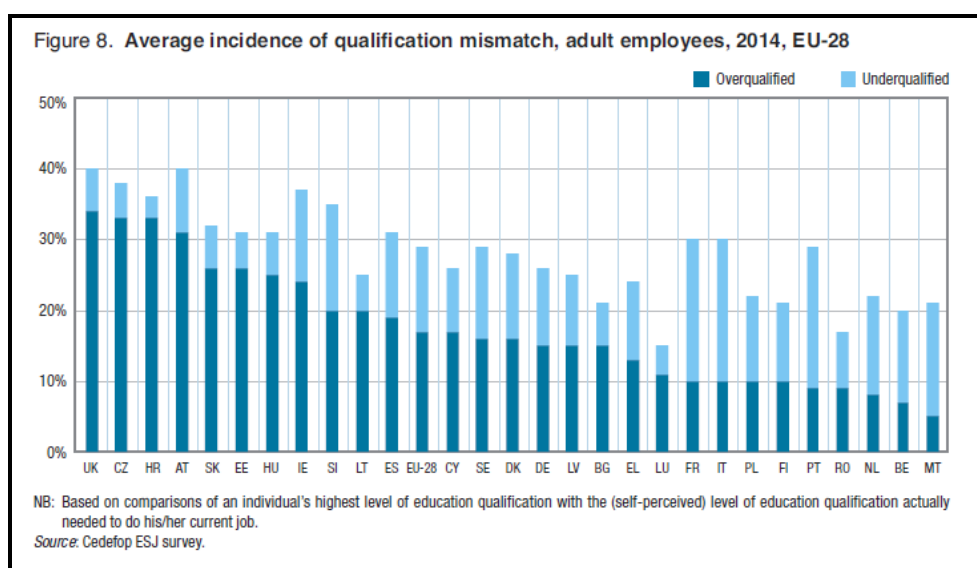
Une étude menée par l'Institute for Market Economics (IME) a sondé des entreprises européennes pour leur demander qu'elles étaient, selon elles, les causes de l'inadéquation des compétences de leurs employé.e.s. La raison qui arrivait en tête était **l'insuffisance de traditions en matière d'éducation et de formation tout au long de la vie** et de requalification<sup>60</sup>. Dans un monde en constante évolution, où les avancées techniques et technologiques progressent à vitesse grand V, il est en effet difficile de remettre en question le bienfait de l'éducation et de la formation continue sur le lieu de travail. Bien que celles-ci représentent un coût important pour les entreprises, les employé.e.s qui en bénéficient auront une **maîtrise plus importante des avancées technologiques** ainsi qu'une plus **grande motivation**. L'économie circulaire est liée à la notion de création de boucles de valeur positive et la formation continue peut être reliée à cette idée dans le sens où elle permet de régénérer les compétences et les qualifications des individus et créer ainsi de la valeur, pour l'employé.e, mais aussi pour l'entreprise.

En 2014, **l'inadéquation complète des qualifications** a touché, en moyenne, 29% des employé.e.s adultes en Europe. Comme l'indique le graphe ci-dessous, 17% étaient surqualifiés et 12% sous-qualifiés. Environ une personne sur quatre (23,6%) avait fait des études supérieures.

<sup>59</sup> OECD, CEDEFOP, WEF, European Economic and Social Committee, Skills mismatches – an impediment to the competitiveness of EU Business, Study, July 2018, p.15.

<sup>60</sup> Adrian Nikolov, Desislava Nikolova, Peter Ganev, Yavor Aleksiev, "Skills mismatches – an impediment to the Competitiveness of EU business" Study, Comité économique et social européen CESE, juillet 2018, p. 31.

Figure 6 : Incidence moyenne de l'inadéquation des qualifications sur les salarié.e.s adultes<sup>61</sup>



La combinaison de la crise économique et de l'offre croissante de personnes hautement qualifiées sur le marché européen a eu pour effet une **surqualification accrue des travailleurs européens**. Nombre d'entre eux ont accepté des emplois dans lesquels **ielles n'utilisent pas pleinement leurs qualifications et/ou compétences**. Selon CEDEFOP, les personnes qui obtiennent leur diplôme après 2008 sont deux fois plus susceptibles d'être surqualifiées pour leur premier emploi que celles qui ont obtenu leur diplôme dans les années 1990<sup>62</sup>. Si ces personnes ne sont plus en mesure de mettre leur compétence à contribution ou de développer leur tâche, elles finiront par se **sentir désengagées** à leur travail.

Inversement en 2014, 31% des salarié.e.s de l'UE qui sont passé.e.s de l'école et leur premier emploi avaient des **compétences inférieures** à celles dont ielles avaient besoin au moment où ielles ont commencé leur emploi<sup>63</sup>. L'inadéquation des compétences et des qualifications est un frein considérable à la productivité et à l'innovation des entreprises et **a des conséquences directes sur le bien-être social des employé.e.s**<sup>64</sup>. En somme, qu'il s'agisse de surqualification ou de sous-qualification, le résultat est le même, la productivité et l'innovation des entreprises s'en trouvent affectées. Selon l'étude, le coût des inadéquations représente une **perte annuelle de productivité d'environ 2.14%, soit 0.8 euro par heure de travail**<sup>65</sup>.

L'éducation et la formation peuvent aider à améliorer l'inadéquation des compétences et des qualifications, mais c'est **l'apprentissage continu sur le lieu de travail** qui est mis en avant comme solution à ces défis. L'Enseignement et la Formation professionnelle (EFP) est un pilier essentiel des systèmes européens d'éducation et de formation. Il est désormais plus largement admis au niveau européen que l'EFP peut contribuer à lutter contre le chômage des jeunes, apporte une meilleure adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail et facilite la transition vers l'emploi<sup>66</sup>. Cependant les États membres de l'UE n'ont pas tous le même attrait pour ce secteur et lui accordent une importance généralement moindre par rapport aux filières à orientation universitaire.

<sup>61</sup> CEDEFOP, "Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of a perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey", *European Centers for the Development of Vocational Training*, n° 103, 2015.  
<sup>62</sup> CEDEFOP, "Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of a perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey", *European Centers for the Development of Vocational Training*, n° 103, 2015, p. 9.  
<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 60.  
<sup>64</sup> Yavor Aleksiev, « L'inadéquation des compétences, une préoccupation grandissante pour l'UE », Comité économique et social européen – Groupe des employeurs, newsletter, septembre 2018.  
<sup>65</sup> CEDEFOP, "Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of a perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey", *European Centers for the Development of Vocational Training*, n° 103, 2015, p. 9.  
<sup>66</sup> CEDEFOP, "Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of a perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey", *op.cit.* p. 64.



Le Comité économique et social européen estime dans son rapport sur l'inadéquation des compétences en Europe, que l'enseignement professionnel comprenant une formation en cours d'emploi, offre aux étudiant.e.s **10 à 15 % de chances en plus d'être employés immédiatement** après l'obtention de leur diplôme, ainsi qu'une plus grande probabilité d'obtenir des contrats de travail à long terme<sup>67</sup>.

L'ensemble des risques liés à la dégradation des conditions de travail (intensité du travail, demandes émotionnelles, manque d'autonomie, inadéquations des compétences et des qualifications, mauvaise qualité des relations sociales, insécurité de l'emploi, etc.) cause des dommages psychologiques, physiques et sociaux qui ont un **impact direct sur le bien-être des travailleur.se.s** ainsi que sur leur productivité<sup>68</sup>. Il est dès lors nécessaire d'introduire de nouvelles pratiques dans la gestion des conditions de travail des individus, afin de minimiser l'ensemble de ces risques et assurer le bien-être des travailleur.se.s.

### 3. INTÉGRER DE NOUVELLES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

---

L'utilisation de pratiques innovantes sur le lieu de travail, appelées politiques de gestion des ressources humaines (GRH), fait l'objet de recherches depuis le début des années 1990. Ces politiques multidimensionnelles sont mises en place afin de **rendre les entreprises plus efficaces**, en introduisant de nouvelles procédures de recrutement, des opportunités de formation pour les travailleur.se.s, en leur donnant plus de responsabilités dans le processus de production et/ou la possibilité de participer au succès des opérations de l'entreprise via des incitations financières.

Si les entreprises sont gérées efficacement, elles peuvent réduire leur turn-over et accroître la satisfaction de leurs personnels, les motivants à travailler mieux et davantage. La qualité des produits ou services est généralement améliorée et coïncide avec les attentes du marché, grâce à l'intégration de nouveaux modes de développement de produits, de conception et d'innovations.

Une étude de l'Université de Warwick, *Happiness and productivity: understanding the happy productive worker*, publiée en 2015, a démontré qu'un groupe de salarié.e.s à qui l'on apportait des conditions de bien-être au travail était **12% plus productif qu'un groupe qui subit plus de contrôle sur son lieu de travail**<sup>69</sup>. C'est une situation gagnant.e-gagnant.e tant pour les travailleur.se.s que pour les entreprises ; ces pratiques innovantes en matière de GRH améliorent la compétitivité des entreprises sur leur marché de produits et, par analogie, la productivité du travail pour des économies nationales.

Afin d'intégrer parfaitement l'ensemble des travailleur.se.s dans les activités de l'entreprise et les inciter à participer à la réalisation de ses objectifs économiques, les employé.e.s et les responsables de ressources humaines peuvent mettre en place un certain nombre de mesures, en voici quelques exemples :

- le suivi et l'évaluation ;
- le dialogue social et la communication ;
- la cohérence et l'équité ;
- la formation et l'éducation ;
- le soutien et la promotion de la santé.

En 2011, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail publiait une étude sur les différentes pratiques de gestion des ressources humaines. Cinq pratiques différentes

---

<sup>67</sup> Yavor Aleksiev, « L'inadéquation des compétences, une préoccupation grandissante pour l'UE », Comité économique et social européen – Groupe des employeurs, newsletter, septembre 2018.

<sup>68</sup> Adrian Nikolov, Desislava Nikolova, Peter Ganev, Yavor Aleksiev, "Skills mismatches – an impediment to the Competitiveness of EU business" Study, Comité économique et social européen CESE, juillet 2018, p. 22

<sup>69</sup> Daniel Sgroi, "Happiness and productivity: understanding the happy productive worker", *SMF-CAGE, Global Perspective Series*, October 2015, p. 3.

avaient été identifiées comme **pratiques innovantes sur le lieu de travail** et différentes questions relatives à ces pratiques étaient posées aux responsables du management d'entreprises européennes.<sup>70</sup>

**Figure 8** : 5 pratiques innovantes sur le lieu de travail en 2011<sup>71</sup>

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temps de travail flexible <ul style="list-style-type: none"> <li>o Est-il possible pour les employé.e.s d'accumuler des heures pour obtenir des jours de congé complets ?</li> <li>o Le système d'horaires flexibles permet-il aux salarié.e.s d'accumuler des heures pour des périodes de plus d'un an sur un relevé de temps de long terme ?</li> <li>o Les arrangements de temps partiel sur le lieu de travail sont-ils courants pour le personnel occupant des postes hautement qualifiés ou des postes de supervision ?</li> </ul> </li> <li>2. Incitations financières <ul style="list-style-type: none"> <li>o Est-ce qu'au moins 50% de l'effectif des employé.e.s reçoit une contribution financière spécifique qui dépend de la performance d'une équipe, d'un groupe de travail ou d'un service ?</li> <li>o Existe-t-il un régime de participation aux bénéfices offert à tous les employé.e.s de la structure ?</li> <li>o Un plan d'actionnariat est-il offert aux salarié.e.s de l'établissement ?</li> </ul> </li> <li>3. Formation <ul style="list-style-type: none"> <li>o Est-ce que les besoins de formation continue sont systématiquement vérifiés à intervalles réguliers pour les travailleur.se.s sous contrat à durée déterminée ?</li> <li>o Est-ce que les besoins de formation continue sont systématiquement vérifiés à intervalles réguliers pour les employé.e.s permanent.e.s peu ou pas qualifié.e.s ?</li> </ul> </li> <li>4. Autonomie des équipes <ul style="list-style-type: none"> <li>o Les membres d'équipes peuvent-ils décider entre eux comment et par qui les tâches professionnelles doivent être exécutées ?</li> </ul> </li> <li>5. Prise en considération de l'avis des employé.e.s (sous forme de tout à fait d'accord – pas du tout d'accord) <ul style="list-style-type: none"> <li>o La représentation des employé.e.s aide de manière constructive à trouver des moyens d'améliorer le rendement en milieu de travail</li> <li>o L'implication de la représentation des salarié.e.s entraîne des retards considérables dans les décisions de gestion importantes</li> <li>o Préférence pour consulter directement les employé.e.s</li> <li>o La consultation de la représentation des salarié.e.s dans les changements importants conduit à une plus grande implication du personnel dans la mise en œuvre de ces changements.</li> </ul> </li> </ol> |
|--|

La pratique la plus souvent mise en place au sein des entreprises ayant reçu ce questionnaire, était la possibilité pour les employé.e.s permanents peu ou pas qualifiés, **d'accéder à intervalles réguliers à des cycles de formation continue** (52.2%) alors que la pratique la moins mise en œuvre était celle relative à l'offre pour les employés d'un plan d'actionnariat (2.3%)<sup>72</sup>. Cette étude démontre également que le nombre de pratiques innovantes sur le lieu de travail pourrait **expliquer près de 22% de la variation de productivité entre les différentes entreprises**<sup>73</sup>.

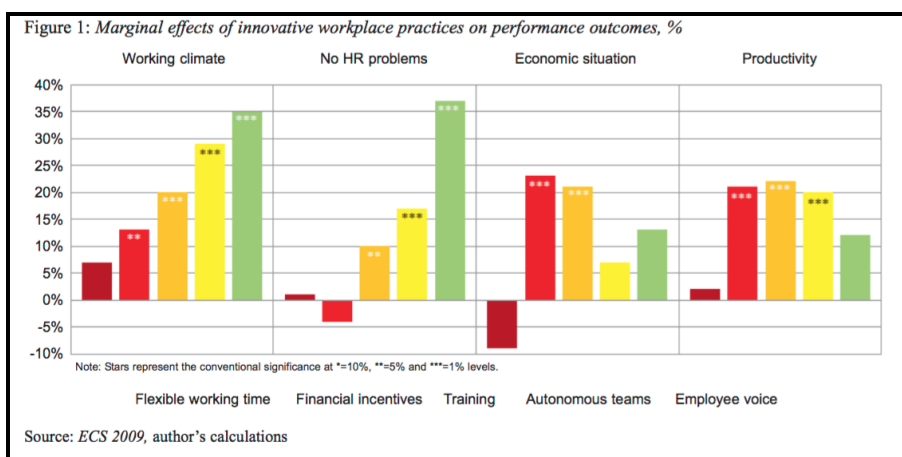
<sup>70</sup> Jean-Marie Jungblut, Donald Storrie, *op. cit.*

<sup>71</sup> Jean-Marie Jungblut, Donald Storrie, "HRM practices and establishment performance : an analysis using the European Companies Survey 2009", *Eurofound*, 2012, traduit par POUR LA SOLIDARITÉ-PLS.

<sup>72</sup> Jean-Marie Jungblut, Donald Storrie "HRM practices and establishment performance : an analysis using the European Companies Survey 2009", *op. cit.*, p. 9.

<sup>73</sup> Jean-Marie Jungblut, Donald Storrie "HRM practices and establishment performance : an analysis using the European Companies Survey 2009", *op. cit.*, p. 11.

**Figure 9** : Effets marginaux constatés au sein des entreprises ayant adopté des pratiques innovantes en matière de gestion des ressources humaines<sup>74</sup>



Autrement dit l'instauration de mesures innovantes permettant de prendre en considération la voix des employé.e.s augmentera de près de 35% la probabilité pour une structure d'avoir un très bon climat de travail. La mise en place d'incitations financières n'aura peu ou pas d'effets sur le fait de ne pas rencontrer de problèmes de gestion des ressources humaines tels qu'un fort absentéisme, le turn-over ou le manque de motivation. En revanche, elle permettra de **faire augmenter de près de 20% la probabilité que la productivité de l'entreprise** soit plus importante que celles des autres entreprises du même secteur d'activité<sup>75</sup>.

La GRH est un élément clé de l'entreprise. Selon la stratégie de GRH choisie par l'employeur et appliquée par les responsables RH, celle-ci permettra – ou non – de **booster l'efficacité et la productivité du capital humain**, et **d'influencer la compétitivité de l'entreprise**.

Malheureusement, la plupart des pays d'Europe n'ont pas encore suffisamment recours à des pratiques innovantes en matière de GRH. Une information et une sensibilisation plus complète à ces pratiques innovantes rendraient l'Europe plus compétitive et renforceraient la position de l'UE dans l'économie mondiale.

L'intérêt de reprendre les **principes de l'économie circulaire** dans la gestion des ressources humaines fait ainsi intégralement partie de cette recherche d'innovation en matière de GRH. En formant les responsables RH et les responsables d'entreprises à l'application des principes d'économie circulaire dans la gestion des ressources humaines, elles apporteront de la cohérence dans leurs activités, mais également dans la gestion interne de leurs entreprises. La **mise en œuvre pratique des principes d'économie circulaire** dans la GRH favorisera la motivation et le bien-être des travailleur.se.s ainsi que la productivité de l'entreprise, une situation gagnant.e-gagnant.e.

<sup>74</sup> Ibidem.

<sup>75</sup> Jean-Marie Jungblut, Donald Storrie, "HRM practices and establishment performance : an analysis using the European Companies Survey 2009", *op. cit.*, p. 11.

# III. DE LA GESTION DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Que signifie concrètement l'adoption de principes d'économie circulaire dans la gestion des ressources humaines ? Très peu d'études ou d'analyses existent à ce sujet. De manière littérale, il s'agirait de faire en sorte que la valeur de la « ressource humaine », autrement dit du capital humain, soit toujours revalorisée, réutilisée voir « recyclée », afin qu'elle ne soit jamais considérée comme « inutile » pour son entreprise, et éviter des situations d'absentéisme, de présentéisme, de stress ou de licenciement non accompagné. Si la place du capital humain dans la transition vers une économie circulaire n'est que très peu documentée, de nombreuses **pratiques innovantes, durables et efficaces** existent déjà et correspondent à ce que l'on pourrait **considérer comme des pratiques circulaires** de gestion des ressources humaines.

L'économie circulaire a un rôle déterminant à jouer dans la transformation de l'organisation interne des entreprises, de manière à ce qu'elles emploient, gardent, valorisent et se préoccupent des compétences et qualifications de leurs employé.e.s, en garantissant leur bien-être et leur motivation. Les employeur.se.s et les responsables RH doivent adopter une vision transversale de la gestion des ressources humaines, afin de la rendre **résiliente et adaptable à une société** qui traverse des transformations majeures, notamment en matière d'avancées technologiques.

## 1. GESTION DURABLE DES RESSOURCES HUMAINES

Comme mentionné précédemment, l'économie circulaire tire ses principes opérationnels du développement durable. Si une **approche circulaire** de la gestion des ressources humaines n'a pas encore véritablement percé, la **gestion durable** des RH est objet de réflexion depuis quelques années.

### 1.1. L'ÉVOLUTION DE LA NOTION DE PERFORMANCE

Le rapport entre les individus et le monde du travail a profondément évolué depuis la fin du XXe siècle. Différents modèles de contrôle de gestion se sont succédé et ont **transformé les rapports entre les différentes parties prenantes** de l'entreprise (il s'agit en interne des dirigeant.e.s, salarié.e.s, représentant.e.s syndicaux.ales, et en externe, des actionnaires, client.e.s, fournisseur.se.s et des sous-traitant.e.s).

La **création de valeurs** au sein de l'entreprise était dans un premier temps pensée dans le but de satisfaire les attentes des client.e.s, puis a glissé au profit des actionnaires. Les États et les organisations syndicales ont aujourd'hui un poids beaucoup plus faible qu'auparavant face aux organisations commerciales, ce qui a contribué à transformer les rapports de force au sein des entreprises ainsi que les conditions de travail des employé.e.s.

À la fin du XXe siècle, de nouvelles attentes en termes de justice sociale et d'environnement ont permis d'apporter une nouvelle réflexion en matière de gestion des ressources humaines. Selon cette approche, l'entreprise ne peut plus se contenter de réaliser des profits en faveur de ses actionnaires, mais doit également prendre en **considération son environnement de manière globale**<sup>76</sup>. Cette nouvelle notion intègre ainsi la **valeur créée pour la société** dans son ensemble, en prenant en considération les attentes de toutes les parties prenantes, se traduisant par le concept de Responsabilité Sociétale des

<sup>76</sup> Hugues Poissonnier, Dominique Drillon, « Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2008. pp. 22-43.

Entreprises (RSE)<sup>77</sup> qui est défini par la Commission européenne étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société<sup>78</sup> ».

Le concept de RSE est un modèle basé sur les parties prenantes, où chacune d'entre-elles doit être impliquées dans la mise en œuvre de la politique RH, et où le **bien-être et la performance ne sont pas opposés**, mais font partie intégrante d'une même stratégie. C'est une politique qui recentre le capital humain au cœur de l'activité de l'entreprise, qui valorise les savoir-faire, les compétences et les qualifications des employé.e.s. Ces derniers contribuent à la performance de l'entreprise, en retour, elles attendent des contreparties de leurs dirigeant.e.s<sup>79</sup>.

« Les compétences des salariés, la qualité de leur engagement, leur productivité, seront à la base de la réussite de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Le climat de travail, les relations sociales, la possibilité de faire évoluer ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles via la formation ou la mobilité, permettront directement à l'organisation d'affronter plus sereinement la compétition dans un marché globalisé. »

— Poissonnier Hugues<sup>80</sup>

Comme l'explique Hugues Poissonnier et Dominique Drillon, l'engagement des employé.e.s est plus profond et leur productivité augmente lorsque qu'elles retirent une réelle satisfaction de leur travail et qu'elles se sentent impliquée.e.s dans les projets de l'entreprise. L'entreprise doit donc être pensée comme une organisation qui tient compte de la volonté des employé.e.s, qui donne du sens à l'action de chacun.e et qui permet de maintenir un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

**Figure 10** : Objectifs, priorités, moyens et conséquences que l'on peut différencier entre entreprises classiques et entreprises « enthousiasmantes » : entreprise où les employé.e.s se sentent engagé.e.s et impliquée.e.s dans les projets de l'entreprise.

<b>TABLEAU 3 : ENTREPRISES CLASSIQUES ET ENTREPRISES ENTHOUSIASMANTE</b>		
	<b>Entreprises classiques</b>	<b>Entreprises enthousiasmantes</b>
<b>Objectif prioritaire</b>	Générer un certain pourcentage de retour sur le capital investi	Apporter des produits et services qui rendent la vie plus agréable
<b>Priorités de gestion</b>	*Maximiser le chiffre d'affaires *Minimiser les coûts ... <i>tout en cherchant à satisfaire autant que possible les clients et les collaborateurs</i>	Ravir les clients *Avoir des collaborateurs motivés *Instaurer des relations gagnant/gagnant avec des fournisseurs de qualité *Entretiens de bonnes relations avec la communauté tout en évitant les coûts superflus
<b>Moyens privilégiés</b>	*Agressivité marketing et commerciale *Recherche de productivité et de maîtrise des coûts de main d'œuvre *Pression sur les prix des fournisseurs	Qualité de service aux clients *Management exigeant mais Respectueux *Partenariat avec les fournisseurs clés
<b>Conséquences</b>	*Clients versatile Kollaborateurs et fournisseurs désabusés *Réputation médiocre *Profitabilité variable	*Clients enthousiastes et fidèles *Collaborateurs et fournisseurs motivés *Bonne réputation *Profitabilité durable

— Source : D'après Sisodia R. S., Wolfe D. B. et Sheth J. N. (2007)

<sup>77</sup> Nadine Dubruc, Nahla Salameh Bchara, « Les pratiques de GRH durable en PME. Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement », CCSD, mai 2014, pp. 233-242.

<sup>78</sup> Commission européenne, « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 » Communication, octobre 2011, p. 7.

<sup>79</sup> Hugues Poissonnier, Dominique Drillon, « Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances », *op. cit.*

<sup>80</sup> *Ibidem.*

La difficulté de ce modèle réside dans **la diversité des attentes des parties prenantes**. Il s'agit de redéfinir la notion de performance au sein de l'entreprise afin que les responsables RH et dirigeant.e.s d'entreprises puissent établir avec leurs employé.e.s leurs objectifs, projets et attentes, à travers des processus de suivi et d'évaluation qui correspondent à tou.te.s. C'est un modèle où l'on tente de faire **coïncider les objectifs individuels avec ceux de l'entreprise**.

En revanche, il ne s'agit pas de tomber dans le piège du « travailleur.se heureux.se ». On a vu fleurir ces dernières années la création de postes « Chief Happiness Officer », créés pour que l'employé.e se sente bien dans son environnement de travail et soit plus productif.ve. Mais l'idée d'intégrer le bonheur dans le travail est paradoxale voir contreproductive ; **on ne recherche pas le bonheur à travers son travail**<sup>81</sup>. On estime qu'intégrer des loisirs sur le lieu de travail, tels que des baby-foot ou tables de ping-pong permettrait d'apporter de la détente et/ou du bien-être sur le lieu de travail et favoriserait la performance des employé.e.s, mais **l'enjeu n'est pas là**. Comme le souligne Adélien Decramer de l'Université de Gand, *le bonheur n'est pas à rechercher, mais est le résultat d'activités qui font du sens*<sup>82</sup>. Il est nécessaire de développer un modèle qui permet de **redéfinir structurellement les conditions de travail**, afin de **lutter contre la pénibilité**, et qui replacera les compétences, les savoir-faire et les savoir être des employé.e.s, au centre de l'enjeu managérial des entreprises<sup>83</sup>.

## 1.2. LE MANAGEMENT DURABLE

L'évolution des pratiques dans la gestion des ressources humaines passe par de nouvelles attentes en termes de trajectoires professionnelles, de travail et de relations au travail. **Les mentalités évoluent et, avec elles, les demandes en matière d'emploi**. L'intégration de pratiques durables au sein d'une entreprise est devenue un moyen important pour attirer et motiver des employé.e.s qualifié.e.s.

Dans les pays dits « développés », 33 % des employé.e.s ont exclu par le passé certains secteurs professionnels, car ils **ne correspondent pas à leurs convictions** en matière de durabilité. Dans le livre *Firms of Endearment*, les auteurs ont souligné à quel point de plus en plus de personnes désirent **exercer un métier qui engage la personne dans son intégralité**, répondant à des besoins sociaux significatifs et étant psychologiquement gratifiant<sup>84</sup>.

En France en 2018, des étudiant.e.s de grandes écoles telles que HEC, Agro, Centrale Supélec, ENS Ulm, Polytechnique, se sont engagé.e.s à **ne pas travailler pour des entreprises polluantes**, iels étaient 30.826 à avoir signé le manifeste en juin 2019 dont 27.833 française.s. Ce type d'initiatives illustre l'importance toujours plus grande, accordée à la responsabilité sociale et durable des entreprises, et ce même auprès d'une population qui n'est pas encore active sur le marché du travail.

La réalisation d'innovation en matière de développement durable exige que les employé.e.s disposent d'outils appropriés et de formations continues, afin qu'elles puissent centraliser leurs efforts sur ce que l'entreprise juge le plus important. Les outils et la formation permettent **d'approfondir et d'exploiter la créativité des employé.e.s**<sup>85</sup>.

Certaines formes de management tentent d'intégrer des pratiques de durabilité au sein de la gestion des ressources humaines ; parmi elles, le **Green Human Resource Management - GHRM**. Il se définit comme une gestion des ressources humaines qui intègre non seulement la sensibilisation aux enjeux environnementaux, mais comprend également le bien-être social et économique des entreprises et des employé.e.s dans une plus large perspective.

---

<sup>81</sup> Christophe Lo Giudice, « La GRH de demain se devra d'être « durable » », *op. cit.*, p.38.

<sup>82</sup> *Ibid.*, p. 41.

<sup>83</sup> Nadia Di Pillo, « Trop de managers, trop de réunions : l'entreprise est devenue le « lieu de l'absurde », *Luxemburger Wort*, janvier 2019.

<sup>84</sup> Raj Sisodia, Jag Sheth, David Wolfe, "Firms of Endearment: How World - Class Companies profit from passion and purpose" Second edition, *Pearson Education*, 2014.

<sup>85</sup> Jenny Davis-Peccoud, James Allen, Melissa Artabane, "The big green talent machine, how sustainability can help your talent agenda", *Bain & Company*, 2013, p. 4.



« La gestion des ressources humaines verte est l'utilisation des politiques de GRH pour promouvoir l'utilisation durable des ressources au sein des organisations et, plus généralement, promouvoir les causes de la durabilité environnementale. »

— Institut de Gestion des Ressources humaines<sup>86</sup>

L'idée sous-jacente à cette approche est que des initiatives « vertes » peuvent permettre à l'entreprise de concilier objectifs économiques et environnementaux à chaque étape des processus de recrutement, de formation, de rémunération, de perfectionnement et de progression du capital humain de l'entreprise. Cela se traduit par différentes pratiques telles que<sup>87</sup> :

- Recrutement « vert ».
- Gestion de performance « verte ».
- Formations et perfectionnements « verts ».
- Compensation « verte ».
- Relations des employés « vertes ».
- Initiatives vertes pour les RH.
- Bâtiments verts.
- Bureaux sans papier.
- Économie ou conservation d'énergie.
- Recyclage et élimination des déchets.

Le terme d'entreprise « durable » se réfère à une entreprise qui cherche à **maximiser sa valeur pour l'ensemble de la société** et non pas uniquement pour ses actionnaires<sup>88</sup>. Elle se rapproche ainsi de la définition que l'on peut avoir d'une entreprise sociale. Une entreprise durable est gérée de telle manière à ce que ses parties prenantes – client.e.s, employé.e.s, fournisseur.se.s, partenaires commerciaux, société et investisseur.se.s – développent un lien qui va plus loin qu'une relation purement économique et que des enjeux sentimentaux (éthique ou moral) peuvent se développer<sup>89</sup>. Les entreprises durables sont des créatrices de valeurs : **elles créent une valeur émotionnelle**, sociale, culturelle, intellectuelle, écologique et financière. Les personnes qui interagissent avec de telles entreprises disent se sentir en sécurité et épanouies dans leurs interactions avec elles<sup>90</sup>.

Peggy de Prins a développé un modèle nommé ROC – Respect, Omgevingsbewustzijn (conscience de l'environnement) et Continuité – qui s'inspire des principes directs du développement durable et dont la revue HR Square a décrit les principes opérationnels.

« Il faut intégrer les notions d'humanité et de durabilité dans les missions et valeurs, réserver une place aussi centrale aux travailleurs qu'on le fait à l'égard du client, ne pas raisonner seulement en termes de compétences, mais également de talents, ne pas se limiter au job design, mais envisager aussi le job crafting, encourager les collaborateurs à sortir de leur zone de confort, mais sans entrer dans un management 'presse-citron', équilibrer le travail sur mesure et les dynamiques collectives, ne pas se concentrer sur les collaborateurs clés et les hauts potentiels, mais inclure aussi les travailleurs 'périphériques', les 'low performers', etc., oser s'inscrire dans un changement guidé par la co-création. »

— Lo Giudice Christophe<sup>91</sup>

Appliquer les principes d'économie circulaire au sein des pratiques de GRH ne signifie donc **pas réinventer un modèle**, mais plutôt de le repenser, grâce à des pratiques déjà existantes, en intégrant

<sup>86</sup> Human Resource Management Institute, "Green HRM".

<sup>87</sup> *Ibidem*.

<sup>88</sup> Jenny Davis-Peccoud, James Allen, Melissa Artabane, "The big green talent machine, how sustainability can help your talent agenda" *op. cit.*, p. 1.

<sup>89</sup> Raj Sisodia, Jag Sheth, David Wolfe, "Firms of Endearment: How World - Class Companies profit from passion and purpose", *op. cit.*, p. 21.

<sup>90</sup> Raj Sisodia, Jag Sheth, David Wolfe, "Firms of Endearment: How World - Class Companies profit from passion and purpose", *op. cit.*, p. 3.

<sup>91</sup> Christophe Lo Giudice, « La GRH de demain se devra d'être « durable » », Colloque GR Public, *HR Square*, février 2016.

d'avantage les employé.e.s dans la stratégie de long terme des entreprises et en ne les considérant pas uniquement comme des ressources.

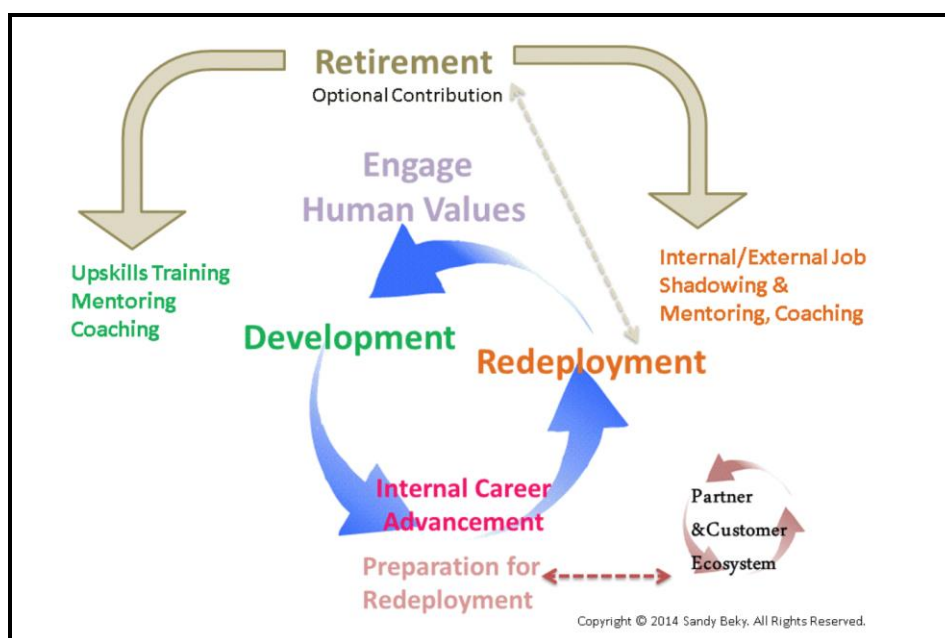
## 2. LES PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE APPLIQUÉS À LA GRH

Afin d'intégrer les principes d'économie circulaire à la gestion des ressources humaines des entreprises, il est nécessaire de **visualiser les domaines** dans lesquels peuvent s'opérer les principes de circularité. Pour rappel, les sept principes clés de l'économie circulaire sont l'éco-conception, l'écologie industrielle, l'économie de la fonctionnalité, le réemploi, la réparation, la réutilisation et le recyclage<sup>92</sup>. L'idée est de **remettre en perspective** ces principes définis par rapport aux ressources naturelles, et d'imaginer leur **application** dans la **gestion des ressources humaines**.

Transposer les principes d'économie circulaire à la gestion des ressources humaines permettrait d'assurer le bon fonctionnement de l'environnement de travail, sans que ne soit accordé de privilèges à l'une ou l'autre partie prenante, qu'il s'agisse de l'entreprise ou d'un groupe d'actionnaires. L'application de ces principes vise à **optimiser les talents, les compétences et les qualifications** ainsi que **l'énergie des employé.e.s**, dans leur rôle au sein de l'entreprise, mais aussi **potentiellement dans une autre entreprise**.

Sandy Beky, responsable du KyoSei Solutions Lab, est l'une des premières à avoir proposé une réflexion sur l'application des principes d'économie circulaire dans la gestion des RH. Elle présente un modèle de gestion des ressources humaines adaptatif, dynamique, riche en rétroaction et non linéaire qui intègre les principes de circularité évite et revalorise la place du capital humain au sein de l'entreprise<sup>93</sup>.

Figure 11 : Construire la « circularité » dans le management des ressources humaines.<sup>94</sup>



<sup>92</sup> Se référer à l'explication des principes d'économie circulaire page 8.

<sup>93</sup> Sandy Beky, "Embedding circular economy Into HR management" zooming into HR Management, *KyoSei leadership*.

<sup>94</sup> *Ibidem*.



Pour intégrer les principes de l'économie circulaire à la gestion des ressources humaines, plusieurs **leviers d'action** sont identifiés :

**Optimiser plutôt que maximiser** : dans l'économie circulaire, les ressources sont utilisées dans un circuit aussi fermé que possible. L'idée est de toujours prioriser le recours aux ressources internes à l'entreprise pour créer un **système autosuffisant**. L'employeur.se doit donc mettre en place un système de gestion fiable et efficace qui lui permet de facilement mobiliser les ressources de chacun.e de ses employé.e.s. Avoir une connaissance optimale des compétences et talents de ses employé.e.s offre un avantage considérable aux entreprises dans leur organisation interne. Si l'entreprise souhaite évoluer et que les ressources internes ne suffisent plus à couvrir le développement des activités, alors des **phases de recrutement** peuvent être initiées. L'employeur.se pourra l'évolution de l'entreprise ce qui permettra de prendre le temps nécessaire pour trouver le profil adéquat au poste pourvu. Faire face à des départs non anticipés ou supporter un turn-over important est un **risque important pour l'entreprise**, car il empêche généralement un processus de recrutement plus long qui permet de s'assurer que le profil du candidat est pertinent pour les tâches à accomplir.

**Diversité et décentralisation** : la notion de circularité est intimement liée à la corrélation entre parties prenantes et valorisation des territoires. Elle permet de **recréer des chaînes de valeurs locales** tout en garantissant la diversité des acteur.rice.s. La mondialisation, la compétitivité intra et inter-secteurs, la recherche incessante de profit pour satisfaire les attentes des actionnaires ont créé des rapports extrêmement individualistes entre entreprises d'un même secteur ou de secteurs périphériques. La logique intrinsèque de l'économie circulaire est d'optimiser les cycles de production, ce qui pousse les entreprises à connaître davantage leur territoire, et les autres secteurs d'activités qui gravitent autour d'elles. Ceci **favorise la création de synergies** entre secteurs et permet la découverte de nouveaux modèles de gestion des ressources humaines.

**Distribution** : La distribution signifie transmettre les valeurs requises, les savoir-faire (compétences et qualifications) et les savoir-être, pour mieux travailler collectivement. Le savoir et les connaissances au sein de l'entreprise doivent être partagés, afin que chacun.e puisse les exploiter au mieux selon les tâches auxquelles elle est affecté.e. La distribution se traduit par un accompagnement continu des nouveaux.les employé.e.s par les ancien.ne.s ou par leur responsable, afin qu'elles puissent **s'imprégner directement de leur environnement** de travail, des projets et de la vision que souhaite transmettre l'entreprise à l'ensemble de ses parties prenantes.

**Boucles de rétroaction** : c'est un concept selon lequel une action a un effet sur l'origine de celle-ci. Dans la gestion des ressources humaines, cela consiste à communiquer à une personne des informations sur la façon dont elle affecte les autres. Il s'agit donc de **souligner les bons comportements**, féliciter les actions positives et d'ajuster les actions qui demandent des améliorations<sup>95</sup>. Il s'agit d'impliquer l'employé.e dans une **boucle de développement de ses compétences**, où à chaque nouveau cycle on réévalue et réadapte si nécessaire les ressources de l'employé.e pour les faire corrélés avec les objectifs de son entreprise.

**Auto-organisation** : La transformation du monde du travail requiert aujourd'hui davantage d'adaptabilité et de flexibilité. Il est impératif de développer de nouvelles boucles organisationnelles afin d'établir un fonctionnement plus collaboratif entre les différent.e.s acteur.rice.s de l'entreprise. La présence sur le lieu de travail ne doit par exemple plus être considérée comme une garantie d'efficacité. **La modulation des horaires de travail** est également matière à réflexion, puisque dans beaucoup de cas ils ne semblent plus adaptés aux évolutions du monde du travail. Les travailleur.se.s qui bénéficient de plus d'autonomie dans leur choix de quand et comment travailler seraient d'ailleurs plus efficaces. C'est ce qu'ont démontré les résultats de collectivités suédoises ayant souhaité tester la semaine de 30 heures dans les systèmes de santé, qui soulignaient une amélioration de la productivité et du bien-être des salarié.e.s<sup>96</sup>.

**Gérer prospectivement les compétences** : il s'agit de créer une base de confiance entre l'employé.e et l'employeur.se qui permet d'établir conjointement des objectifs sur le long terme et faire en sorte que

---

<sup>95</sup> Concept RH, l'importance et les avantages de la rétroaction, [en ligne](#)

<sup>96</sup> Marine Ernoult, « Jean-Yves Bouln : «Les pays nordiques placent la durée du travail à l'échelle d'une vie» », *Libération*, janvier 2018.

l'employé.e se sente engagé.e dans les différents projets de l'entreprise<sup>97</sup>. La pression des actionnaires qui exigeaient des entreprises de penser à des **stratégies économiques rentables à court terme** a montré ses failles. Il en est de même avec une gestion RH de court terme. Afin d'être optimale, la politique RH d'une entreprise doit définir une stratégie de long terme qu'elle expliquera et appliquera dans sa gestion quotidienne des employé.e.s. Ils seront ainsi à même d'identifier clairement ce que l'on attend d'eux d'elles.

Interview de Sandy Beky.

*L'évolution des modèles de leadership, d'organisations et de travail est au cœur des réflexions et des travaux de Sandy Beky. Ses interventions en milieu académique et en entreprise amènent les individus à repenser et transformer leur impact dans le monde et pour le monde. Diplômée de HEC Paris et certifiée en Economie Circulaire Sandy Beky est la fondatrice du cabinet de conseil et coaching KyoSei Solutions Lab et la Directrice du Leadership Lab à l'INSEEC.*

**Pour la Solidarité (PLS) : Lorsque l'on parle d'appliquer les principes d'économie circulaire à la GRH, parle-t-on d'un secteur spécifique ou de plusieurs secteurs ?**

**Sandy Beky :** De mon point de vue tous les secteurs de l'économie peuvent bénéficier d'une GRH revisitée à l'aune des principes de l'économie circulaire. Il n'y aura pas un modèle d'application répliquable à l'identique dans tous les secteurs. Si on fait une analogie avec les produits tous ne pourront pas forcément être recyclés par le haut et seront réintégrés dans le circuit économique par d'autres leviers. Le monde du travail connaîtra aussi ses spécificités et la « circularisation » de la GRH sera à géométrie variable selon les différents secteurs et métiers. Ce qui est important c'est de ne pas s'interdire d'explorer le concept, de l'expérimenter et d'impliquer les collaborateurs désireux de tester d'autres modes de travail, de développement de leurs compétences, et de gestion de leur trajectoire professionnelle. Ce sera avant tout un état d'esprit, une volonté de questionner le paradigme en place pour le préparer dès maintenant aux évolutions futures du monde du travail. Le modèle hiérarchisé de l'entreprise, l'existence de rapports de subordination ou même de force entre différents acteurs de par leur poste, leur titre, leur expertise est appelée à devenir obsolète.

Au niveau des forces vives de l'entreprise, ce qui va compter ce ne sera pas uniquement ce qu'un individu aura produit à l'instant T dans un poste, dans un périmètre défini, mais la somme des connexions que cet individu aura établie pour donner davantage de valeur à l'exercice de son travail, pour s'enrichir des confrontations de visions du monde, pour faire grandir sa contribution.

Et l'entreprise en tirera le plus grand bénéfice si la GRH développe et nourrit cette capacité à faire circuler le savoir, à créer le plus de flux possible entre les individus, les équipes, les départements. Et n'importe quel secteur à tout intérêt à embrasser cette dynamique.

**PLS : Quels sont selon vous, les outils qui permettent de favoriser la mise en œuvre des principes d'économie circulaire dans la GRH ?**

**Sandy Beky :** Les outils qui vont aider sont ceux qui permettent d'inventorier et de faire correspondre d'un côté les connaissances, les compétences, les appétences disponibles au niveau individuel et de l'autre les besoins de l'entreprise pour remplir sa mission. Ces outils facilitent le travail de cartographie et de mise en adéquation. D'autres outils peuvent aussi permettre de suivre l'engagement, l'adhésion, la satisfaction du nouveau dispositif.

La mise en œuvre nécessite néanmoins une approche qui va au-delà des outils. Le Model C® une méthode que j'ai conçue pour accompagner les entreprises dans cette transition prend en compte que ce n'est pas juste un changement (qui consisterait à continuer à faire de la GRH classique en l'améliorant), mais une transformation (le passage d'une forme à une autre). Et cette transformation est tout d'abord culturelle avant de pouvoir être déroulée au niveau de la structure organisationnelle. Cela nécessite donc un accompagnement de la direction des RH dans l'adhésion de la direction générale, les différentes séquences de communication, les sessions de réflexion imaginative, de

<sup>97</sup> <http://www.comite21.org/docs/economie/rse/clevoeur-rh-et-dd-2012.pdf>, p. 25.

*dialogue ouvert, l'implication des collaborateurs, la formation, le mentoring, la mesure de l'impact. On crée une nouvelle homéostasie qui va mettre en mouvement tout le système et l'orienter à réguler son fonctionnement sur de nouvelles définitions des notions de subordination, de travail en équipe, d'interdépendance de développement professionnel, de performance, etc.*

*Il est essentiel de comprendre dans cette transition qu'il ne s'agit pas tant de répondre à un problème d'aujourd'hui que de se projeter dans ce que pourra être le travail demain.*

**PLS : Le rôle du dialogue social dans l'économie circulaire influence-t-il ou doit-il être influencé par une nouvelle GRH ?**

**Sandy Beky :** *Puisque qu'on parle de dialogue je pense que toute formalisation sociétale de cette nouvelle GRH s'inscrit forcément dans un processus de co-élaboration dans lequel devront être représentées toutes les parties prenantes : employeurs (qui sont aussi des fabricants, des fournisseurs, des distributeurs, des clients B2B), travailleurs (qui sont aussi des consommateurs, des usagers), et entités gouvernementales.*

*Dans un monde où la façon de consommer, de se soigner, de se déplacer, de se former, d'appréhender la cellule familiale va progressivement se transformer, le monde du travail ne pourra rester hermétique à toutes ces mutations. Sans purement et simplement remplacer un modèle par un autre, il s'agira de questionner les notions sociale, économique et juridique qui encadrent le travail telles que les types de contrats existants, la durée de travail, le lieu d'exercice du travail, l'âge maximum, les temps de repos et congés, la formation continue, l'évaluation de la performance, etc.*

*En intégrant à cette réflexion que l'espérance de vie dans un certain nombre de pays va être de 100 ans voire plus, il est indispensable que le cadre réglementaire autorise les employeurs et les travailleurs à construire ensemble différentes configurations hybrides (multi-compétences, multi-sectoriels, multi-parcours).*

*La possibilité au sein d'une même entreprise de pouvoir occuper plusieurs fonctions pourra aussi être un moyen de réduire la précarité professionnelle. Une personne qui est à 25 % sur un poste, à 50 % sur un deuxième et à 25% sur un troisième peut voir l'un des postes supprimé, mais toujours garder son emploi dans l'entreprise et s'assurer un revenu. Le coût en indemnisation de perte d'emploi qui incombe à la collectivité en sera d'autant moins grand.*

*L'impact de l'intelligence artificielle, qui sans supprimer tous les emplois, va réduire le périmètre d'un ensemble de postes par l'automatisation de certaines fonctions. Cela va donc libérer du temps aux individus pour enrichir leurs compétences, se former à d'autres domaines, apprendre d'autres métiers, élargir leurs réseaux, démarches d'autant plus facilitées que la mobilité professionnelle sera flexible et favorisée.*

*Le rôle du dialogue social ouvrira le champ des possibles et les différentes pratiques de GRH selon les secteurs viendront alimenter ce dialogue et montrer ce qui fonctionne et peut être répliqué, ce qui nécessite un cadre spécifique, ce qui peut être testé pour faire évoluer l'approche circulaire.*

**PLS : Quel(s) est le rôle des parties prenantes dans la transition vers une GRH circulaire ?**

**Sandy Beky :** *Le rôle des parties prenantes est essentiel. La synergie entre les parties prenantes est la pierre angulaire de toute la démarche. Et une GRH circulaire démultipliera son impact en s'insérant dans un écosystème encore plus large que celui de l'entreprise seule. On pourrait imaginer que sur une zone géographique donnée les organisations privées et publiques présentes fonctionnent de manière concertée et coordonnée sur une GRH circulaire. Ainsi il pourrait y avoir un brassage entre tous les travailleurs de cette zone distribuant leur temps de travail entre des entreprises privées, des entreprises publiques, des organismes tels que le pôle emploi, la sécurité sociale, la poste, la crèche, les établissements d'enseignement, les clusters d'innovation, les sociétés de transports, etc... la finalité serait de :*

*Fournir le plus d'emplois possible sur la zone ;*

*Faciliter la convergence de connaissances, de compétences, d'énergies, d'aspirations pour mieux comprendre les défis et contraintes de chaque organisation et optimiser les relations économiques et sociales ;*

*Décloisonner les systèmes pour favoriser la cross-fertilisation des idées, en faire bénéficier les projets de chaque partie prenante et être dans un mode d'innovation continue ;  
Créer du lien social et participer à une ambition collective de mettre l'ensemble de ses aptitudes au service de la survie de l'humanité et d'un monde durable.*

**PLS : De manière pratique, pouvez-vous citer des exemples à suivre, des bonnes pratiques RH qui pourraient être qualifiées de circulaires dans des entreprises françaises, européennes ou internationales ?**

**Sandy Beky :** *On voit émerger des pratiques aussi bien dans de grands groupes qu'à plus petite échelle. Les initiatives locales qui visent à redonner une activité à des « seniors » au chômage ou des retraités expérimentés dans un domaine et avec une expérience aguerrie du monde du travail sont des exemples de recyclage des compétences qui sont ré-introduites sur le marché du travail et au service de la collectivité. On peut citer comme exemple « nos grands-mères ont des talents » ou « les talents d'Alphonse ».*

*Beaucoup d'entreprises aujourd'hui font aussi l'expérience de l'intrapreneuriat qui consiste à donner la possibilité aux collaborateurs ayant une idée de projet de bénéficier de l'accompagnement de leur employeur pour la développer et créer un produit ou un service qui va venir enrichir l'offre de l'entreprise. La démarche des collaborateurs-intrapreneurs est encouragée, car pouvant contribuer à l'organisation dans son ensemble même si elle ne sert pas directement les intérêts du département auquel ils sont rattachés. Certaines entreprises comme BNP Paribas inscrivent même leur programme d'intrapreneuriat dans une dimension sociétale retenant uniquement les projets qui auront un impact positif sur la société. La contribution de ces collaborateurs s'articule autour de plusieurs dimensions : fonctionnelle sur le poste occupé, organisationnelle concernant la construction et la mise en place du projet, sociétale sur la mesure de l'impact du projet.*

*Ces initiatives d'intrapreneuriat qui intègre une dimension sociétale impulse le principe d'éco-conception à la dynamique mentale de l'intrapreneur. Pour avoir les moyens de concrétiser une idée, l'intrapreneur va devoir dès le départ penser à l'impact positif du projet au niveau social et/ou environnemental.*

*Le champ des possibles dans le domaine de la GRH circulaire est encore très vaste et permet d'aller encore plus loin pour tester de nouvelles formes de travail, d'apprentissage et de développement professionnel.*

Pour suivre, nous pointerons cinq pistes de réflexion sur l'application des principes de circularité à la gestion du capital humain des entreprises, tirés des recommandations du KyoSei Solutions Lab<sup>98</sup>. C'est une liste non exhaustive de mesures à mettre en œuvre pour opérer une transition progressive vers l'intégration des principes d'économie circulaire dans sa GRH.

## 2.1 APPRENTISSAGE CONTINU

Les entreprises considèrent parfois la formation continue comme une perte de temps et d'argent, alors qu'elle devrait être valorisée et encouragée<sup>99</sup>. Bien qu'elles représentent un investissement important, assurer des cycles de formations continues sur le lieu de travail est nécessaire, tant pour l'employé.e que pour l'employeur.se.

L'apprentissage continu permet à l'employé.e de développer continuellement ses compétences, d'acquérir de nouvelles qualifications, de maintenir son poste et de le rendre entièrement adéquat aux attentes de l'entreprise. La formation à des compétences supérieures lui permet d'être dans une dynamique d'apprentissage, où ses compétences sont **continuellement mises à jour** et où la qualité de son travail est sans cesse améliorée. Au niveau personnel, la formation améliore la capacité d'adaptation

<sup>98</sup> Sandy Beky, "Embedding circular economy Into HR management", *op. cit.*

<sup>99</sup> Concept RH, l'importance de la formation continue, 2015.

de l'individu, sa motivation ainsi que son engagement, que ce soit vis-à-vis de ses collègues ou de son entreprise.

L'entreprise elle-même bénéficie des connaissances et des compétences acquises continuellement par ses employé.e.s, la rendant **efficace et compétitive vis-à-vis d'autres entreprises** n'ayant pas entamé de processus de transformation organisationnelle ou qui ne considèrent pas l'apprentissage continu comme prioritaire.

De plus en plus d'entreprises prennent conscience des nombreux avantages que représentent la formation continue et propose des cycles en interne, mais de manière encore trop fragmentée et ne touchant pas toutes les catégories de travailleur.se.s.

## 2.2 FORMATIONS ENTRE POSTES

Que l'on parle d'une structure de taille importante ou plus modeste, les employé.e.s n'ont pas toujours une vision claire du travail effectué par leurs collègues, encore moins lorsqu'il s'agit de services différents.

Pourtant, afin d'assurer une cohérence au sein de l'entreprise il est important que chacun.e des collaborateur.rice.s ait un regard sur le travail des autres employé.e.s. Les compétences obtenues par les un.e.s dans le cadre professionnel peuvent tout à fait servir aux autres et les bienfaits de l'intelligence collective ne sont plus à démontrer. L'acquisition de compétences par un.e seul.e employé.é est bénéfique, mais il l'est davantage si ce savoir peut être diffusé et assimilé par les occupant.e.s d'autres postes.

Apprendre des postes des uns des autres par des journées de **formation entre postes** permet aux employé.e.s d'avoir une vision plus globale de l'ensemble des activités de l'entreprise. Le capital personnel de chacun.e des employé.e.s apporte une valeur ajoutée considérable à l'entreprise, et améliore également les relations sociales, grâce aux interactions qui se créées.

HR Magazine parle également de « mentorat inversé » : une version du mentorat où les senior.e.s des entreprises sont accompagné.e.s par des jeunes et où chacun.e peut apprendre l'un.e de l'autre. Ces pratiques se sont développées dans des entreprises engagées en faveur de la diversité et font totalement échos aux attentes de notre société, où les avancées techniques et technologiques sont si rapides qu'il est parfois déconcertant pour les plus vieilles générations de rester à la page<sup>100</sup>.

Ces pratiques sont déjà courantes dans certaines entreprises qui les utilisent afin de créer des synergies entre les travailleur.se.s, mais elles doivent être davantage développées et pas seulement de manière ponctuelle.

## 2.3 FORMATIONS AVEC LES EMPLOYÉ.E.S ACTUEL.LE.S OU LES ANCIEN.NE.S

Qu'il s'agisse du mentorat, du coaching, du parrainage, de formations internes, ces différentes méthodes d'accompagnement peuvent être envisagées entre employé.e.s et même en collaboration avec d'ancien.ne.s employé.e.s. Le **parrainage interne ou externe et l'observation de postes permettent de réaffecter les employé.e.s** dans des services qui leur correspondent davantage. Le coaching entre employé.e.s actuel.le.s et ancien.ne.s crée une valeur ajoutée non seulement pour l'entreprise, mais également pour la société dans son ensemble, en favorisant la création de liens entre les individus.

Le fait d'inclure des ancien.ne.s employé.e.s dans la stratégie de GRH de l'entreprise permet d'une certaine manière de garder les savoir-faire au sein de l'entreprise et de les pérenniser. Pour des personnes retraitées, revenir occasionnellement sur le lieu de travail afin de parler de leurs expériences,

---

<sup>100</sup> François Weerts, « L'essor du mentorat inversé », *HR Magazine*, juillet 2019.



de transmettre leurs savoirs, leurs réussites, leurs difficultés, permet de continuer à maintenir du lien social. Pour les employé.e.s actuel.le.s cela apporte une autre dimension, qui s'étend au-delà du professionnel et des attentes économiques. C'est une optique où l'on continue de créer du lien entre les individus même s'ils ne sont plus directement impliqués dans les objectifs de leur entreprise. Il ne s'agit pas de promouvoir un modèle où les frontières entre la fin de la vie active et le départ à la retraite s'effaceraient, mais bien de **favoriser la création de liens sociaux** entre les personnes qui ont eu comme point commun leur implication plus ou moins longue dans la vie de l'entreprise<sup>101</sup>.

## 2.4 DIFFÉRENCIER LES COMPÉTENCES

Ce qui différencie intrinsèquement une gestion circulaire des ressources humaines d'une gestion linéaire est la manière dont est **appréhendé l'individu**. L'employé.e ne doit pas être uniquement considéré.e comme une ressource. Comme l'explique Nicolas Bouzou, ce qui différencie les travailleur.se.s de la technologie ce sont leurs compétences, qui sont liées à la tête, au cœur et aux mains<sup>102</sup>. Aux mains, pour les aspects techniques, à la tête pour la résolution de problèmes inattendus, au cœur pour les interactions sociales.

*« On va moins leur demander de respecter des «process», mais plutôt de faire preuve d'initiative, d'empathie, de rigueur, de créativité et de capacité à résoudre les problèmes qui arrivent de manière aléatoire et inattendue. »*

— Nicolas Bouzou<sup>103</sup>

L'entreprise doit appréhender l'employé.e avec ses qualifications-compétences, mais aussi ses talents. Une personne qui excelle dans l'exécution de tâches et que l'on récompense en la plaçant chef.fe d'équipe pourrait se révéler être un.e mauvais.e responsable si ses talents en tant que leader ne sont pas développés. Il est donc important de différencier ce que l'on qualifie de *hard skills* et de *soft skills*. Les *hard skills* sont définies comme l'ensemble des compétences techniques et connaissances dans un ou plusieurs domaines, alors que les *soft skills* sont les compétences liées à la personnalité, les capacités émotionnelles et les qualités humaines d'une personne<sup>104</sup>.

La logique du monde du travail a longtemps privilégié une approche par les *hard skills*, c'est d'ailleurs ce type de compétences qui sont généralement analysées lors d'une phase d'entretien. Mais l'évolution du monde du travail a permis aux *soft skills* de s'immiscer de plus en plus dans les stratégies managériales des entreprises. Leur prise en considération mérite cependant d'être approfondie afin de pouvoir exploiter au maximum leur potentiel pour développer des systèmes organisationnels efficaces qui intègrent l'individu dans sa totalité.

## 2.5 PRÉPARATION AU PROCHAIN EMPLOI

La transformation du monde du travail et les aspirations des nouvelles générations tendent à ce que de plus en plus de personnes exercent, au cours de leur vie, plusieurs métiers différents, dans plusieurs secteurs différents. Il est alors important que l'entreprise endosse un **nouveau rôle, celui d'accompagnateur**. Lorsque les possibilités d'avancement au sein d'une entreprise sont limitées, il est important de **ne pas laisser les personnes se désengager**. Le désengagement peut se traduire de différente façon : tomber malade, faire du présentisme ou de l'absentéisme, prendre congé, etc. **L'absentéisme** se réfère à une absence répétée sur le lieu de travail, qui peut provenir de raisons personnelles ou professionnelles. **Le présentisme** est le fait pour un employé.e de rester le plus longtemps possible sur son lieu de travail pour montrer qu'il travaille beaucoup, alors que son état

<sup>101</sup> Sandy Beky, "Embedding circular economy Into HR management", *op. cit.*

<sup>102</sup> Nadia Di Pillo, « Trop de managers, trop de réunions : l'entreprise est devenue le « lieu de l'absurde » », *op. cit.*

<sup>103</sup> Nadia Di Pillo, « Trop de managers, trop de réunions : l'entreprise est devenue le « lieu de l'absurde » », *op. cit.*

<sup>104</sup> Conseil Régional de la Formation, « Soft / hard Skills », *Compas information.*

physique, psychique ou sa motivation ne le lui permet pas, et qui devient en réalité une situation de grande improductivité<sup>105</sup>.

Lorsque les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise sont limitées et que le **désengagement d'un employé.e est manifeste**, il est important d'ouvrir un dialogue et de potentiellement l'accompagner dans d'autres projets professionnels. Il s'agit donc de ne pas être isolé dans un domaine d'activité et de regarder les **connexions qui peuvent être établie avec d'autres secteurs** afin de favoriser l'évolution des employé.e.s, mais également d'en accueillir de nouveaux. La collaboration entre les acteur.rice.s est d'ailleurs un élément essentiel du fonctionnement de l'économie circulaire.

Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place un dispositif de suivi et de communication avec les employé.e.s qui leur permettent de définir clairement comment ils se sentent au sein de l'entreprise. L'entreprise doit instaurer un climat de confiance, au sein duquel l'employé.e pourra librement parler de ses projets personnels sans crainte de se faire sanctionner par son employeur.se.

Si un.e employé.e ne se sent plus engagé.e dans ses fonctions et si l'entreprise ne sait plus comment tirer profit des valeurs, ni des talents de ses employé.e.s, elle peut aider à l'accompagnement vers un autre secteur qui pourrait « avoir besoin » de ce type de compétences. L'incapacité de gestion d'une entreprise ne doit pas nécessairement devenir une charge pour elle, pour l'employé.e ou pour la société (via les allocations chômage ou les soins médicaux) et peut se transformer en opportunités pour l'ensemble des parties prenantes.

Si le départ d'un.e travailleur.se.s est correctement géré et accompagné, l'entreprise pourra anticiper la transmission des savoirs et compétences de l'employé.e concernée.e et ne fera pas face à des pertes trop importantes. L'enjeu est de ne pas perdre l'ensemble des ressources d'un.e employé.e du fait d'un départ non anticipé, afin que la valeur qu'il a apportée à l'entreprise puisse rester au sein de celle-ci.

Ces différentes pistes de réflexion permettent d'introduire de nouvelles manières de penser et d'appréhender le concept de circularité au sein de la gestion du capital humain des entreprises. C'est une approche fondamentalement innovante qui permettrait d'adapter les besoins des employé.e.s aux attentes du marché de manière efficiente et productive. L'idée n'est donc pas d'appliquer à la lettre ce que signifient les principes circulaires, mais de définir de manière collective et selon le contexte dans lequel évolue une entreprise, une stratégie de circularité propre à l'entreprise.

---

<sup>105</sup> Roger Létienne, « Le présentéisme coûte plus cher que l'absentéisme », Le Monde, janvier 2016.

# CONCLUSION

À travers cette étude, POUR LA SOLIDARITÉ-PLS a souhaité contextualiser et analyser la place de l'humain au sein d'une économie circulaire.

Les défis environnementaux et sociaux auxquels nos sociétés font face nécessitent une transition rapide et complète de nos systèmes de production et de consommation. La réalité des dérèglements climatiques nous exhorte à minimiser notre impact environnemental pour chacune des activités que nous entreprenons et à réajuster notre rapport aux ressources, à la façon dont nous les exploitons, les transformons et les recyclons. C'est entre autres ce que défend le modèle de l'économie circulaire qui propose une alternative au modèle linéaire, en préservant et en optimisant l'utilisation des ressources naturelles à tous les stades du cycle de vie des biens et services.

L'Union européenne et les États membres ont reconnu la nécessité de soutenir la transition vers une économie circulaire. Plusieurs mesures, recommandations et plans d'action ont été adoptés ces dernières années, afin d'accompagner cette transition. Les activités de recyclage, de réutilisation, de récupération, caractéristiques au secteur de l'économie circulaire créent de plus en plus d'emplois notamment au sein des éco-entreprises qui tentent de concilier des objectifs à la fois économiques et environnementaux.

Si l'on s'intéresse à la littérature relative aux bienfaits économiques, sociaux et environnementaux de l'économie circulaire, on constate qu'un grand nombre d'expert.e.s et d'académiques se sont d'ores et déjà approprié.e.s la thématique et ont rédigé toute une série d'analyses sur la question. En revanche, rares ou inexistantes sont les publications qui s'interrogent sur la place de l'humain dans une économie circulaire ou de la transformation que celle-ci pourrait induire dans les rapports entre individus. La transition vers une économie circulaire ne sera complète sans l'introduction d'une réflexion en matière de gestion du capital humain !

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à intégrer des pratiques innovantes en matière de gestion des ressources humaines. Malheureusement, ces « bonnes pratiques » de GRH sont des cas isolés, qui bénéficient de peu de visibilité et qui ne peuvent donc pas servir d'exemples à d'autres entreprises qui souhaiteraient s'en inspirer afin de transformer leur modèle d'organisation du travail.

C'est l'un des objectifs du projet *Circular HRM*<sup>106</sup>, mené par PLS, qui vise à développer des formations à destination des responsables RH et des managers afin que la gestion des ressources humaines des entreprises intègre à son fonctionnement les principes de l'économie circulaire.

L'économie circulaire favorise la création de nouvelles boucles positives qui inspirent de nouveaux modes de fonctionnement tels que ceux présentés dans cette analyse. Elle invite à déconstruire et à repenser l'ensemble de nos activités, dans notre manière de produire, de consommer, mais également dans notre rapport aux autres, afin d'avancer collectivement vers une société plus juste, épanouie et solidaire.

---

<sup>106</sup> Pour la Solidarité, « Circular HRM : Allier l'économie circulaire à la gestion des ressources humaines », *Projets*, septembre 2019.



# BIBLIOGRAPHIE

## SOURCES INSTITUTIONNELLES

---

- Commission européenne, Report from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions on the implementation of the Circular Economy Action Plan, (SWD (2019)90 final), 4 mars 2019, [En ligne]. Disponible sur :

[https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/report\\_implementation\\_circular\\_economy\\_action\\_plan.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/report_implementation_circular_economy_action_plan.pdf)

- Commission européenne, Communication de la commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions « Boucler la boucle - Un plan d'action de l'Union européenne en faveur de l'économie circulaire », COM(2015)614 final, décembre 2015, [En ligne]. Disponible sur :

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52015DC0614>

- Commission européenne, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions « L'innovation pour un avenir durable – le plan d'action en faveur de l'éco-innovation », COM(2011) 899 final, décembre 2011, [En ligne]. Disponible sur :

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX:52011DC0899>

- Commission européenne, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », COM(2011) 681 final, octobre 2011, [En ligne]. Disponible sur :

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>

- Silpa Kaza, Lisa C. Yao, Perinaz Bhada-Tata, Frank Van Woerden, "What a Waste 2.0 : A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050", Urban Development; Washington, DC: World Bank. © World Bank. 2018, [En ligne]. Disponible sur :

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30317>

- IPCC, "Summary for Policymakers. In: Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty" IPCC, Octobre 2018, [En ligne]. Disponible sur :

<https://www.ipcc.ch/sr15/chapter/spm/>

- European Environment Agency, "Trends and projections in Europe 2018, tracking progress towards Europe's climate and energy targets", novembre 2018, [En ligne] Disponible sur :

<https://www.eea.europa.eu/publications/trends-and-projections-in-europe-2018-climate-and-energy>

- World Commission on Environment and Development, "Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future", A/42/427 UN Documents, juin 1987, Geneva, Switzerland, [En ligne]. Disponible sur :

<http://www.un-documents.net/k-001303.htm>

- Bernd Meyer, "Macroeconomic modelling of sustainable development and the links between the economy and the environment", ENV.F.1/ETU/2010/0033, final report, European Commission, *Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung mbH*, Osnabrück, 2011, [En ligne]. Disponible sur :

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fcbc3a15-9b88-4f65-aa52-a2da5c8b74cc>

- Kristina Dervojeda, Fabian Nagtegaal, Mark Lengton, Peyoush Datta, "Eco industries, Analysis of industry specific framework conditions relevant for the development of word class clusters" *European Cluster Observatory*, European Commission, 2013, [En ligne]. Disponible sur :

<http://www.clusterobservatory.eu/eco/uploaded/pdf/1381911725803.pdf>

- Commission européenne, « Investir dans le bien-être au travail - Aborder les risques psychosociaux en période de changement » Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, octobre 2010, [En ligne]. Disponible sur :

<http://sante.public.lu/fr/publications/i/investir-bien-etre-travail-fr-de-en/investir-bien-etre-travail-fr.pdf>

- Malgorzata Milczarek, Elke Schneider, Eusebio Rial González, "European risk observatory report – Stress at work, fact and figures", European Agency for Safety and Health at work, 2009, [En ligne]. Disponible sur :

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN>  
[C OSH in figures stress at work](#)

- Eurostat, "Circular economy overview – discover the circular economy", [En ligne]. Disponible sur :

<https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/circulareconomy/>

- Eurostat, "Self-reported work-related health problems and risk factors – key statistics", [En ligne]. Disponible sur :

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Self-reported\\_work-related\\_health\\_problems\\_and\\_risk\\_factors\\_-\\_key\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Self-reported_work-related_health_problems_and_risk_factors_-_key_statistics)

- Yavor Aleksiev, « L'inadéquation des compétences, une préoccupation grandissante pour l'UE », Comité économique et social européen – Groupe des employeurs, newsletter, septembre 2018, [En ligne] Disponible sur :

[https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/newsletter\\_september\\_2018\\_fr\\_final\\_file.pdf](https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/newsletter_september_2018_fr_final_file.pdf)

## SOURCES ACADEMIQUES

---

- Robert C. Brears, *Natural Resource Management and the Circular Economy*, Palgrave studies in Natural Resource Management, *Palgrave McMillan*, 2018.

- Pascal Chabot, « Global burn-out », Paris, PUF, *Perspectives critiques*, 2013.

- Carine Vandeveld, « Burn out: mise en place d'un projet pilote visant la prévention du burn out en relation avec le travail », Info s@nté, *Atelier des droits sociaux*, n°178, avril – mai – juin 2018.

- Jos Lelieveld, Klaus Klingmüller, Andrea Pozzer, Ulrich Pöschl, Mohammed Fnais, Andreas Daiber, Thomas Münzel, "Cardiovascular disease burden from ambient air pollution in Europe reassessed using novel hazard ratio functions", *European Heart Journal*, mars 2019. [En ligne] Disponible sur :

<https://academic.oup.com/eurheartj/article/40/20/1590/5372326>

- Monique Grooten, Rosamunde Almond, "Living Planet Report - 2018: Aiming Higher". R.E.A.(Eds), WWF, Gland, Switzerland, 2018, [En ligne]. Disponible sur :

[https://wwf.panda.org/knowledge\\_hub/all\\_publications/living\\_planet\\_report\\_2018/](https://wwf.panda.org/knowledge_hub/all_publications/living_planet_report_2018/)

- Alain Geldron, « Économie circulaire: notions », fiche technique, *Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, ADEME*, octobre 2013. [En ligne]. Disponible sur :

<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>

- Anders Wijkman, Kristian Skanberg, « L'économie circulaire et ses bénéfices sociétaux, des Avancées Réelles pour l'Emploi et le Climat dans une Économie basée sur les Énergies Renouvelables et l'Efficacité des Ressources – Étude concernant la Finlande, la France, les Pays-Bas, l'Espagne et la Suède », Club de Rome, Fondation MAVA, mai 2015, [En ligne]. Disponible sur :

<http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/document.html?id=Temis-0083666&q=+motlibre%253A%257CDECOUPLAGE%257C&n=5&>

- Mathilde Mosse, « Les éco-innovations en Europe », Note d'analyse, POUR LA SOLIDARITÉ-PLS, 2017. [En ligne]. Disponible sur :

<http://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2017-eco-innovations-europe.pdf>

- Megan O'Brien, Asel Doranova, Nathan Kably, Otto Kern, Mary Ann Kong, Stefan Giljum, Burcu Gözet, "Biannual Report 2018, Eco-innovation of products : Case studies and policy lessons from Eu Member States for a product policy framework that contributes to a circular economy" European Commission, Eco-innovation Observatory, 2018, [En ligne]. Disponible sur :

[https://ec.europa.eu/environment/eoap/sites/eoap\\_stayconnected/files/documents/eio\\_report\\_2018.pdf](https://ec.europa.eu/environment/eoap/sites/eoap_stayconnected/files/documents/eio_report_2018.pdf)

- Catrin Ballinger, Jonny Gifford, Jill Miller, "The role of HR in corporate responsibility, stewardship, leadership and governance" research report, *Sustainable Organisation Performance CIPD*, février 2013, [En ligne]. Disponible sur :

[https://www.cipd.co.uk/Images/the-role-of-hr-in-corporate-responsibility\\_2013-sop\\_tcm18-9315.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/the-role-of-hr-in-corporate-responsibility_2013-sop_tcm18-9315.pdf)

- Christophe Lo Giudice, « La GRH de demain se devra d'être « durable » », Colloque GR Public, *HR Square*, février 2016, [En ligne]. Disponible sur :

<https://hrpublic.be/wp-content/uploads/2016/09/hr-sq-8-colloque-hr-public.pdf>

- Christophe lo Giudice, « Burn-out : comment le prévenir et quel accompagnement proposer ? », *HR Square*, mai – juin 2018.
- Jean-Marie Jungblut, Donald Storrie, "HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Companies Survey 2009", *Eurofound*, 2012, [En ligne]. Disponible sur :

[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1169en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1169en.pdf)

- Target depression, "Depression in the Workplace in Europe, a report featuring new insights from business leaders – HR leadership forum to target depression in the Workplace", *Target depression*, 2013, [En ligne]. Disponible sur:

[http://targetdepression.com/wp-content/uploads/2014/04/TARGET\\_Report\\_Final.pdf](http://targetdepression.com/wp-content/uploads/2014/04/TARGET_Report_Final.pdf)

- Hassard Juliet [et al.] « Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail », Observatoire européen des risques - Analyse documentaire. *European Agency for Safety and Health at Work*, 2014. [En ligne]. Disponible sur :

[https://osha.europa.eu/fr/tools-and-publications/publications/literature\\_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks](https://osha.europa.eu/fr/tools-and-publications/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks)

- Adrian Nikolov, Desislava Nikolova, Peter Ganev, Yavor Aleksiev, "Skills mismatches – an impediment to the Competitiveness of EU business" Study, Comité économique et social européen, juillet 2018, [En ligne]. Disponible sur :

<https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/ge-02-18-922-en-n.pdf>

- CEDEFOP, "Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of a perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey", *European Centers for the Development of Vocational Training*, n° 103, 2015, [En ligne]. Disponible sur :

[https://www.cedefop.europa.eu/files/3072\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/3072_en.pdf)

- Daniel Sgroi, "Happiness and productivity: understanding the happy productive worker", SMF-CAGE, *Global Perspective Series*, October 2015, [En ligne]. Disponible sur :

[https://warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/dsgroi/impact/hp\\_briefing.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/dsgroi/impact/hp_briefing.pdf)

- Hugues Poissonnier, Dominique Drillon, « Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2008, pp. 22-43. [En ligne]. Disponible sur :

<https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2008-2-page-22.htm#>

- Nadine Dubruc, Nahla Salameh Bchara, « Les pratiques de GRH durable en PME. Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement », *CCSD*, mai 2014, [En ligne]. Disponible sur :

<https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01085312>

- Raj Sisodia, Jag Sheth, David Wolfe, "Firms of Endearment: How World –Class Companies profit from passion and purpose" Second edition, *Pearson Education*, 2014, [En ligne]. Disponible sur :

<http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780133382594/samplepages/0133382591.pdf>

## SOURCES WEB

- Population City, World Population, janvier 2019, [En ligne]. Disponible sur :

<http://population.city/world/>

- Bloomberg New Energy Finance, "Global Electricity Demand to Increase 57% by 2050", BNEF, septembre 2018, [En ligne]. Disponible sur :  
<https://about.bnef.com/blog/global-electricity-demand-increase-57-2050/>
- Le labo de l'ESS, « Les 7 principes clés de l'économie circulaire », le labo de l'économie sociale et solidaire, novembre 2013, [En ligne]. Disponible sur :  
<https://www.lelabo-ess.org/les-7-principes-cles-de-l-economie-circulaire.html>
- Plateforme de l'économie circulaire, « Comprendre l'économie circulaire, du concept à la pratique », *plateforme de l'économie circulaire*, 2015, [En ligne] Disponible sur :  
<https://www.economiecirculaire.org/economie-circulaire/h/du-concept-a-la-pratique.html#page1:local>
- Ellen MacArthur Fondation, économie circulaire, [En ligne]. Disponible sur :  
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/concept>
- OCDE, « La valeur des gens », *le capital humain - les essentiels de l'OCDE*, [En ligne]. Disponible sur :  
<https://www.oecd.org/fr/lesessentiels/38081744.pdf>
- Sandy Beky, "Embedding circularity into HR Management - Zooming into HR Management", KyoSei leadership, [En ligne]. Disponible sur :  
<http://kyoseileadership.com/en/embedding-circularity-into-hr-management/>
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, « Risques psychosociaux et stress au travail », [En ligne]. Disponible sur :  
<https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Centre du Burn Out, « le burn out : définition », [En ligne]. Disponible sur :  
<http://www.centreduburnout.org/le-burn-out/definition-burn-out/>
- Organisation mondiale de la Santé, « définition de la dépression », [En ligne]. Disponible sur :  
<http://www.euro.who.int/fr/health-topics/noncommunicable-diseases/mental-health/news/news/2012/10/depression-in-europe/depression-definition>
- Human Resource Management Institute, "Green HRM", [En ligne]. Disponible sur :  
<https://hrmi.org/green-hrm/>
- Jenny Davis-Peccoud, James Allen, Melissa Artabane, "The big green talent machine, how sustainability can help your talent agenda", *Bain & Company*, 2013, [En ligne]. Disponible sur :  
[https://www.bain.com/contentassets/f1351b6e49014dbeb3c084752bb211a6/bain\\_brief\\_the\\_big\\_green\\_talent\\_machin\\_e.pdf](https://www.bain.com/contentassets/f1351b6e49014dbeb3c084752bb211a6/bain_brief_the_big_green_talent_machin_e.pdf)
- Concept RH, l'importance de la formation continue, 2015, [En ligne]. Disponible sur :  
<http://conceptrh.com/limportance-de-la-formation-continue/>
- François Weerts, « l'essor du mentorat inversé », *HR Magazine*, juillet 2019, [En ligne]. Disponible sur :  
<https://hrmagazine.be/fr/posts/l-essor-du-mentorat-inverse>
- Conseil Régional de la Formation, « Soft / hard Skills, Compas information », [En ligne]. Disponible sur :  
<https://crf.wallonie.be/compasinfo/breve.phpid=37&rub-id=54.html>

## PRESSE

- 
- Scharff Christine, « La demande de toutes les énergies fossiles en augmentation », *l'Écho*, novembre 2018. [En ligne]. Disponible sur :  
<https://www.lecho.be/economie-politique/international/general/la-demande-de-toutes-les-energies-fossiles-en-augmentation/10066274.html>

- Crabtree Steve, « Worldwide, 13% of employees are engaged at Work », *Gallup*, 2013, [En ligne]. Disponible sur : <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Rouquette Pauline, « Procès de France Télécom : "Il faut accepter des entreprises moins rentables et plus humaines" », *France24*, juillet 2019, [En ligne]. Disponible sur : <https://www.france24.com/fr/20190712-proces-france-telecom-entreprises-suicides-didier-lombard-logiques-harcelement>
- Nadia Di Pillo, « Trop de managers, trop de réunions: l'entreprise est devenue le « lieu de l'absurde » », *Luxemburger Wort*, janvier 2019, [En ligne]. Disponible sur : <https://www.wort.lu/fr/economie/trop-de-managers-trop-de-reunions-l-entreprise-est-devenue-le-lieu-de-l-absurde-5c4eb26cda2cc1784e33c8bc>
- Clara Van Reeth, « De plus en plus de travailleurs au bout du rouleau : 28.000 Belges souffrent de burn-out », *Le Soir*, janvier 2018. [En ligne]. Disponible sur : <https://plus.lesoir.be/136820/article/2018-01-29/burn-out-toujours-plus-de-travailleurs-au-bout-du-rouleau>
- Marine Ernoult, « Jean-Yves Boulin : «Les pays nordiques placent la durée du travail à l'échelle d'une vie » », *Libération*, janvier 2018. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.liberation.fr/planete/2018/01/30/jean-yves-boulin-les-pays-nordiques-placent-la-duree-du-travail-a-l-echelle-d-une-vie\\_1626289](https://www.liberation.fr/planete/2018/01/30/jean-yves-boulin-les-pays-nordiques-placent-la-duree-du-travail-a-l-echelle-d-une-vie_1626289)
- Roger Létienne, « Le présentéisme coûte plus cher que l'absentéisme », *Le Monde*, janvier 2016. [En ligne]. Disponible sur : [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/01/08/le-presenteisme-coute-plus-cher-que-l-absenteisme\\_4844015\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/01/08/le-presenteisme-coute-plus-cher-que-l-absenteisme_4844015_1698637.html)

*Cette publication électronique peut à tout moment être améliorée  
par vos remarques et suggestions. N'hésitez pas à nous contacter pour nous en faire part.*

# POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

*Fondé par l'économiste belge Denis Stokkink en 2002, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS est un European think & do tank indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable.*

*POUR LA SOLIDARITÉ se mobilise pour défendre et consolider le modèle social européen, subtil équilibre entre développement économique et justice sociale. Son équipe multiculturelle et pluridisciplinaire œuvre dans l'espace public aux côtés des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations de la société civile avec comme devise : Comprendre pour Agir.*

## ACTIVITÉS

---

POUR LA SOLIDARITÉ – PLS met ses compétences en recherche, conseil, coordination de projets européens et organisation d'événements au service de tous les acteurs socioéconomiques.

### Le laboratoire d'idées et d'actions **POUR LA SOLIDARITÉ – PLS**

1

**Mène des travaux de recherche et d'analyse** de haute qualité pour sensibiliser sur les enjeux sociétaux et offrir de nouvelles perspectives de réflexion. Les publications POUR LA SOLIDARITÉ regroupées en sein de trois collections « Cahiers », « Notes d'Analyse », « Études & Dossiers » sont consultables sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu) et disponibles en version papier.

2

**Conseille, forme et accompagne** sur les enjeux européens en matière de lobbying et de financements.

3

**Conçoit et réalise des projets transnationaux** en coopération avec l'ensemble de ses partenaires européens.

4

**Organise des conférences** qui rassemblent dirigeant/e/s, expert/e/s européen/ne/s, acteurs de terrain et offrent un lieu de débat convivial sur l'avenir de l'Europe solidaire et durable.



# THÉMATIQUES

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** inscrit ses activités au cœur de cinq axes thématiques :



## OBSERVATOIRES EUROPÉENS

---

**POUR LA SOLIDARITÉ – PLS** réalise une veille européenne thématique et recense de multiples ressources documentaires (textes officiels, bonnes pratiques, acteurs et actualités) consultables via ses quatre observatoires européens:

- [www.ess-europe.eu](http://www.ess-europe.eu)
- [www.diversite-europe.eu](http://www.diversite-europe.eu)
- [www.transition-europe.eu](http://www.transition-europe.eu)
- [www.participation-citoyenne.eu](http://www.participation-citoyenne.eu)

# COLLECTIONS POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

Sous la direction de Denis Stokkink

## NOTES D'ANALYSE - *Éclairages sur des enjeux d'actualité*

---

- *L'inclusion des « Roms » dans l'UE : 2 Notes d'analyse, Safia FALEK, août 2019.*
- *Le développement durable dans l'agenda politique européen, Camille JOSEPH, juillet 2019.*
- *Mobilité durable : 3 Notes d'analyse, Marion PIGNEL, juillet 2019.*
- *La relation Union européenne – Chine : De la naïveté au réalisme, Alexis WILLEMOT, juillet 2019.*
- *Réfugié.e.s LGBTQI+ : les enjeux de la protection internationale, Safia FALEK, juin 2019.*
- *Politique migratoire européenne : de l'asile à l'expulsion ? Anaïs LUNEAU, juin 2019.*
- *La technologie blockchain : une opportunité pour l'économie sociale ? Marion PIGNEL, juin 2019.*
- *Le rôle du Parlement européen dans la conduite des relations extérieures, Safia FALEK, mai 2019.*
- *Du Plan Juncker à InvestEU : les enjeux pour l'économie sociale, Hadrien BARANGER, mai 2019.*
- *L'UE et ses valeurs : mariage de convenance ou divorce en perspective ? Lorelei DEBAISIEUX, mai 2019.*
- *Un programme mondial pour le développement durable, Camille JOSEPH, mai 2019.*
- *Déficit démocratique : un défi pour l'Europe ! Anaïs LUNEAU, avril 2019.*
- *L'Europe sociale : un enjeu de responsabilité collective ! Anaïs LUNEAU, février 2019.*

## CAHIERS - *Résultats de recherches comparatives européennes*

---

- *Vers une économie circulaire en Europe. Anna-Lena REBAUD, septembre 2017.*
- *Face aux nouvelles formes d'emploi, quelles réponses au plan européen ? PLS & SMart, n°36, juin 2017.*
- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en France. PLS & SMart, n°35, mai 2015.*
- *Économie sociale, secteur culturel et créatif : vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en Wallonie. PLS & SMart, n°34, mai 2015.*
- *Le budget participatif : un outil de citoyenneté active au service des communes. Céline Brandeleer, n°33, octobre 2014.*
- *La Transition : un enjeu économique et social pour la Wallonie. Sanjin Plakalo, n°32, mars 2013.*

## ÉTUDES & DOSSIERS - *Analyses et réflexions sur des sujets innovants*

---

- *Les travailleurs autonomes en Europe : action collective et représentation d'intérêts, Pascale CHARHON, juin 2019.*
- *Enseignement et formation professionnelle en alternance : Vers une filière d'excellence, Marie SCHULLER, décembre 2018.*
- *Politiques de prévention à Bruxelles : Historique et besoins en formation, Marie SCHULLER, septembre 2018.*
- *Les Régions ultrapériphériques : défis et perspectives, Paul HAMMOUD, Antoine MASQUELIN, Tristan THOMAS, février 2018.*
- *Finance et bien-être, une réflexion participative. Marie Leprêtre, décembre 2016.*
- *Pour l'intégration en apprentissage des jeunes vulnérables. Sanjin Plakalo, décembre 2016.*
- *La participation des travailleurs au sein des entreprises. Denis Stokkink, novembre 2016.*

Toutes les publications **POUR LA SOLIDARITÉ - PLS** sur [www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)

## Développement durable

*Le développement durable constitue un mode de développement équilibré des activités humaines qui met en relation efficacité économique, préservation de l'environnement et équité sociale. Son objectif global est de répondre aux besoins du présent sans compromettre l'avenir des générations futures. À travers ce principe, et en se focalisant plus particulièrement sur les concepts d'économie circulaire, de COP 21, COP 22 et de réchauffement climatique, POUR LA SOLIDARITÉ – PLS entend démontrer l'importance d'engager la société dans une transition écologique et sociale. Devant l'urgence climatique et l'aggravation des détresses humaines, PLS est convaincu que cette mise en action des préceptes du développement durable permettra de bâtir une société plus équilibrée et inclusive.*

**Collection « Études & Dossiers » dirigée par Denis Stokkink**

[www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)

Avec le soutien de

