

Dossier



26



28



32



34



36



38

26 Emmanuel Faber (Danone) **28 Ilham Kadri** (Solvay) **32 Jean-Christophe Tellier** (UCB) **34 Thomas Chardin** (Parlons RH)
36 Bernard Coulaty (Most Engaged) **38 Xavier Baeten** (Vlerick Business School) © D.R.

Pourquoi et comment s'engager dans le **développement durable** en RH ?

La transition vers une société et une économie plus durables doit être l'affaire de tous, y compris au sein de l'entreprise. Cantonner le sujet à un département RSE, à une direction du développement durable, voire à un responsable QHSE (Qualité, hygiène, sécurité, environnement) apparaît aujourd'hui complètement dépassé. Un temps traité en périphérie des activités business, le développement durable est de plus en plus intégré dans les stratégies mêmes de l'entreprise. Et c'est toute l'équipe de direction qui se doit de prendre l'enjeu à bras-le-corps. Y compris les responsables RH. Le thème sera au cœur de notre prochaine Académie d'été des ressources humaines — que la crise sanitaire nous oblige à nouveau à reprogrammer : elle se tiendra les 24 et 25 août 2021 ! Afin de nourrir votre réflexion d'ici là, nous vous livrons la vision de trois CEO de premier plan dans un dossier co-construit avec The Shift, la plateforme du développement durable en Belgique.

Président et CEO de Danone, Emmanuel Faber raconte comment son groupe contribue aux objectifs de développement durable, et notamment l'enjeu climatique, en mettant en avant des leviers d'engagement des ressources humaines dans ce trajet (lire page 26). CEO du groupe Solvay, Ilham Kadri lève un coin du voile sur le nouveau programme de développement durable — Solvay One Planet — lancé en début d'année comme pilier de sa vision

stratégique (lire page 28). CEO du groupe UCB, Jean-Christophe Tellier, explique pourquoi et comment intégrer la valeur non financière dans la prise de décision et partage l'expérience de son entreprise en la matière (page 32).

Trois regards vous invitent ensuite à entrer plus spécifiquement dans la pratique RH. Le DRH doit-il être « écolo », interroge Thomas Chardin, dirigeant fondateur de Parlons RH, en invitant à se positionner vis-à-vis de « l'écologie humaine » (lire page 34). Bernard Coulaty, DRH reconverti dans l'accompagnement des entreprises en matière d'engagement de leur personnel, décode quant à lui les ingrédients d'un engagement durable, en évoquant au passage les chantiers 'raison d'être' et 'entreprise à mission' (page 36). Et, avec sa créativité légendaire, le professeur Xavier Baeten de la Vlerick Business School ouvre des pistes pour intégrer le développement durable dans les politiques salariales (page 38). ■

Ce dossier a été réalisé en partie dans le cadre du partenariat avec The Shift, la plateforme du développement durable en Belgique. Plus d'information : www.theshift.be/fr

THE
SHIFT
CONNECT COMMIT CHANGE

Emmanuel Faber, Président et CEO du groupe Danone

« Nous démontrons aujourd'hui qu'**agir pour le climat**, c'est faisable ! »

■ Christophe Lo Giudice

Le 12 octobre, The Shift, la plateforme du développement durable, et le WWF lançaient la *Belgian Alliance for Climate Action*, une communauté dont la vocation est de réunir des entreprises se fixant des objectifs ambitieux et fondés sur les *Science Based Targets* en faveur du climat. À cette occasion, Emmanuel Faber, président et CEO de Danone, a présenté la manière dont son groupe contribue aux objectifs de développement durable, en mettant en avant des leviers d'engagement des ressources humaines dans ce trajet.

En 1972, Antoine Riboud, fondateur et président de Danone, prononçait un discours qui a fait date : il y exprimait sa vision du rôle de l'entreprise, insistant sur l'interdépendance des objectifs économiques et sociaux. C'est dire que la question du sens et de la mission est ancrée dans l'ADN même de l'entreprise. Son engagement à contribuer aux dix-sept objectifs de développement durable (ODD ou SDG dans le vocabulaire anglais) des Nations Unies apparaît donc comme un prolongement naturel. En ligne avec la vision « Danone, One Planet. One Health », le groupe a défini il y a cinq ans neuf objectifs à long terme (à horizon 2030) totalement intégrés au langage des SDG.

« La première étape d'une mise en œuvre des SDG en entreprise consiste en la prise de conscience qu'ils ne sont pas une externalité, souligne Emmanuel Faber. Ils ne se situent pas 'quelque part' aux Nations Unies de façon totalement déconnectée de vos réalités. Ces dix-sept objectifs sont au contraire une composante clé qui fera que l'entreprise pourra prospérer durablement. Il s'agit d'un enjeu de résilience que de travailler à les atteindre. C'est dans cette perspective que nous avons développé une approche visant à les intégrer dans notre système d'affaires, notamment en les alignant à notre propre reporting. Nous collaborons ainsi avec B Corp, un organe de certification externe, qui a contribué à développer le SDG Action Manager avec le Pacte Mondial des Nations Unies (UNGC) et Danone est une des premières entreprises à utiliser cet outil destiné à mesurer l'impact d'une entreprise et sa contribution aux SDG. »

La lutte contre le changement climatique figure au treizième rang de ces dix-sept objectifs. « Nous ne considérons plus le cli-

mat comme étant hors de portée de notre entreprise, note-t-il. Depuis plus de dix ans, nous avons un programme de réduction de CO₂. Pour pouvoir véritablement agir en la matière, il faut que l'entreprise comprenne qu'elle gère du carbone même sans s'en rendre compte, sans le vouloir. Il est essentiel de comprendre quelle est son empreinte carbone, produit par produit, processus par processus. Au lieu de prendre ses lunettes financières, il faut chausser ses lunettes carbone. Sur base de cette analyse, on peut alors prendre des décisions, ce qui permet aussi de percevoir le caractère systémique des SDG. Et de sortir d'une démarche de responsabilité sociétale : c'est un département que nous avons décidé de fermer, pour que les objectifs du développement durable devienne la responsabilité de chacun dans l'entreprise. »

Du concret

Dans cet esprit, l'objectif de réduction des émissions de CO₂ a par exemple été intégré dans le calcul des rémunérations variables des managers. « Depuis 2009, nos 15.000 *team leaders* ont un bonus qui prend en compte la réduction de l'empreinte carbone de la partie du business dans laquelle ils travaillent, explique Emmanuel Faber. Moi-même, quand j'étais vice-président du conseil d'administration de la société avant d'en devenir le président et CEO, j'avais un variable prenant en compte à part égal le fait d'œuvrer à la réduction des émissions de CO₂ et celui d'accroître les résultats business du groupe. »

Car, si l'engagement est beau, ce qui compte, c'est de le concrétiser. « Dans cette usine d'où je vous parle, à Rotselaar, nous utilisons deux fois moins de plastique pour produire les bouteilles d'Actimel comparé au lancement de la production. L'usine s'est lancée dans la réduction jusqu'à 75% des prélèvements en eaux souterraines. Et je pourrais ainsi multiplier les exemples. Le groupe Danone s'est également engagé à développer et à promouvoir un modèle durable d'agriculture régénératrice qui protège les sols, valorise les agriculteurs et garantit le bien-être animal. »

Pour répondre au défi climatique, Danone s'est engagé à atteindre la neutralité carbone à l'horizon fixé par les SDG et l'Accord de Paris. « Nous avons pris la décision en 2015 d'atteindre le pic de nos émissions carbone à un horizon de dix ans, indique Emmanuel Faber. La bonne nouvelle, c'est que nous y sommes parvenus à la fin 2019, soit avec cinq années d'avance sur l'objectif initial. Nos émissions de CO₂ ont maintenant diminué de 7%, ce qui veut bien dire que c'est faisable ! Pour la première fois, nous avons publié l'évolution du bénéfice par action courant ajusté du



> **Emmanuel Faber**, Danone

« Il importe de déconstruire le cadre des Objectifs de Développement Durable, pour qu'il ne soit pas perçu comme un 'machin mondial de haut niveau', mais que l'ouvrier en usine puisse aussi cerner l'impact qu'il peut avoir au quotidien. » © Ilan Deutsch

coût du carbone, qui tient compte d'une estimation de l'impact financier des émissions de CO₂ sur l'ensemble de notre chaîne de valeur. »

Appropriation collective

Emmanuel Faber le souligne : les objectifs ambitieux que Danone s'est fixés en matière de durabilité ne pourront être atteints si le conseil d'administration ou les dirigeants seuls estiment qu'ils sont importants. « Ils ne le seront que si nos 100.000 travailleurs dans la centaine de pays où nous sommes actifs sont également convaincus. Une des façons d'y contribuer réside dans le programme 'One Person, One Voice, One Share' que nous avons lancé en 2018. Une action Danone a été attribuée à chaque salarié éligible, octroyant ainsi à notre personnel le droit de vote à l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires. Cette action est assortie d'un mécanisme d'intéressement fondé sur un multiplicateur du dividende annuel versé aux actionnaires. L'objectif est de donner à nos salariés le pouvoir d'avoir un impact sur nos plans aux niveaux local et global. Ils ont également la possibilité par ailleurs d'investir dans l'entreprise, dans une optique de développement de l'appropriation collective de l'entreprise. »

L'idée 'One Voice' se traduit aussi dans un système de consultation des collaborateurs une fois l'an leur donnant l'occasion de se prononcer sur des questions liées aux SDG. « En moyenne, nous recevons autour de 90.000 réponses, soit un retour de 90% qui nous permet de fixer des priorités en ligne avec les préoccupations des salariés. Elles se traduisent ensuite en actions — comme la réduction du plastique ou le passage du polystyrène au PET, un matériau 100% recyclable. Nous collectons en outre énormément de verbatims que nous traitons avec l'intelligence artificielle et le data mining pour en remonter les mes-

sages clés auprès du conseil d'administration. Des rencontres sont aussi organisées deux fois par an entre des représentants des salariés, certains élus par eux, et des membres du conseil d'administration pour discuter les priorités dans les trois ans. »

Ce qui importe, conclut-il, c'est de déconstruire le cadre des SDG pour qu'il ne soit pas perçu comme un « machin mondial de haut niveau », mais que l'ouvrier en usine puisse comprendre l'impact qu'il peut avoir sur ceux-ci au quotidien. « Nous les discutons avec les salariés et cela donne parfois des résultats étonnants. C'est ainsi, par exemple, que l'équipe finance a renégocié avec douze des plus grandes banques du monde une ligne de crédit syndiqué de deux milliards d'euros en y introduisant des indicateurs liés aux SDG. De la sorte, plus nous réalisons de progrès en la matière, plus nos marges de crédit sont ajustées à la baisse. Il y a encore dix ans d'ici, peu de financiers auraient su comment ils auraient pu contribuer directement à de tels objectifs... »

En pleine pandémie de Covid-19, le Conseil d'administration a décidé d'aller un pas plus loin dans ses engagements en adoptant le nouveau cadre juridique français d'entreprise à mission. Danone devient la première société cotée à revêtir cette forme introduite par la loi PACTE en 2019. « Nous sommes dans un moment charnière où la 'conduite normale des affaires' n'aura plus, pendant longtemps, la même signification, conclut-il. Cette étape nous aidera indéniablement dans notre ambition de devenir la première entreprise de notre envergure à obtenir, d'ici cinq ans, la certification B Corp au niveau mondial. Grâce à cette certification, toutes nos filiales et toutes nos marques seront reconnues par les consommateurs et par l'ensemble de nos parties prenantes comme servant les intérêts de la société et de chacun. » ■

Président et CEO du groupe Danone, **Emmanuel Faber** s'est exprimé à l'occasion du 'SDG Changemaker Event' organisé par The Shift, le 12 octobre dernier. À cette occasion, la Belgian Alliance for Climate Action a été lancée : une plateforme qui rassemble plus de 50 organisations publiques et privées qui ont des objectifs climatiques ambitieux et basés sur de la science (Science Based Targets). Cette initiative vise à permettre aux organisations de s'inspirer mutuellement pour les atteindre. Plus d'information : www.belgian-allianceforclimateaction.org



Ilham Kadri, CEO du groupe Solvay

« Nous nous fixons des objectifs en vue d'une **valeur partagée durable** pour tous »

■ Christophe Lo Giudice

Le groupe Solvay veut être un moteur des prochaines grandes avancées qui permettront à l'humanité de protéger les ressources que nous partageons tous, souligne Ilham Kadri, sa Chief Executive Officer. À l'occasion d'un *C-level event* organisé par The Shift, elle a levé un coin du voile sur le nouveau programme de développement durable — *Solvay One Planet* — lancé en début d'année comme pilier de sa vision stratégique.

Les origines du groupe Solvay remontent à 1863, « ce qui, en soi, témoigne du fait que la durabilité s'inscrit dans l'ADN même de l'entreprise, observe d'emblée Ilham Kadri. Aucune entreprise ne résiste à l'épreuve du temps si elle ne laisse pas un impact positif sur l'environnement et sur la société au sens large. Et je suis intimement convaincue que nous n'aurons d'avenir qu'en plaçant la barre plus haut en matière de durabilité. »

C'est ce qu'a fait le groupe Solvay au début de l'année au travers d'une feuille de route ambitieuse intégrée à sa stratégie, baptisée *Solvay One Planet*. « Tout doit partir du 'pourquoi', explique-t-elle. Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons, pourquoi les clients viennent-ils à nous, et pourquoi les gens veulent-ils travailler chez nous ? Les entreprises inscrites dans la durée et les meilleures organisations sont guidées par une 'raison d'être'. Nous l'avons définie comme étant d'unir les personnes, les idées et les éléments afin de réinventer le progrès, avec la vision de créer une valeur partagée et durable pour tous. Cette raison d'être est notre boussole, notre fil conducteur et

notre inspiration au quotidien pour réaliser notre stratégie. »

Ce nouveau programme de développement durable n'est pas un « concept », ni encore un chapitre pour le rapport annuel, mais bien un engagement qui fait partie de la stratégie business. « Il est aligné avec la raison d'être du groupe qui consiste à unir les personnes, les idées et les éléments pour réinventer le progrès. L'approche est très holistique. Auparavant, nous mettions surtout le focus sur l'enjeu climatique. Cela reste bien entendu un pilier clé, mais à côté de deux autres : les ressources et la qualité de vie, piliers auxquels sont associés un certains nombres d'objectifs. »

Réinventer le progrès

Les objectifs annoncés sont ambitieux : diminuer les émissions de gaz à effet de serre de 26%, réduire de 30% l'impact du groupe Solvay sur la biodiversité, augmenter sa part dans l'économie circulaire en doublant les ventes de produits à base de ressources renouvelables ou recyclées, atteindre la parité hommes-femmes pour les cadres moyens et supérieurs d'ici 2035, etc. « Ce n'est pas rien pour une entreprise qui a été créée à une époque où l'économie était fondée sur le charbon comme énergie primaire, souligne Ilham Kadri. Il s'agit de vrais objectifs qui sont d'ailleurs intégrés dans le calcul de nos bonus... y compris le mien. Et ils impliquent de réinventer

« La raison d'être ne peut être un mot qui part du top. Elle doit être inclusive »

le progrès. Vous ne le savez sans doute pas, mais nous recyclons l'écorce de riz et nous le bio-fermentons pour fournir de la vanilline naturelle qui sert à la fabrication de gâteaux. Un bel exemple d'une façon de réinventer le business et réimaginer la chaîne de valeur pour bâtir un éco-système circulaire. Nous sommes également très actifs en faveur d'une mobilité plus propre... »

Un des piliers du programme concerne la qualité de vie, et donc y compris celle des ressources humaines de l'entreprise. « Nous préparons l'en-

treprise à de nouvelles façons de penser et de travailler, appuie-t-elle. Ainsi, au sein du groupe, nous élargissons le congé de maternité et de paternité de tous les parents et co-parents à 16 semaines, indépendamment du genre. Et nous venons d'annoncer que nous allons passer au travail mobile partout où il est possible, c'est-à-dire pouvoir travailler à la maison, au bureau ou dans un tiers lieu en conformité avec les nouveaux styles de vie et au-delà du fait que nous traversons la plus grande crise sanitaire de notre vie. »

« Ce sont de vrais objectifs, intégrés dans le calcul de nos bonus, y compris le mien »

Ilham Kadri se dit convaincue qu'une raison d'être ne peut être un mot qui part du top. « Elle doit être inclusive. C'est pourquoi nous avons veillé à la co-construire, un trajet qui a pris 9 mois. Nous avons mené une enquête auprès de nos 24.100 collaborateurs pour réfléchir à ce que nous sommes aujourd'hui, quel est notre rôle dans la société, ce que nous voulons devenir... Avec la conviction que ce qui nous a amené ici ne nous conduira pas là-bas. Nous avons besoin de quelque chose de différent. Notre raison d'être a été élaborée à partir des 13.000 réponses qui nous sont parvenues, de 288 sessions d'écoute et de 75 heures d'entretiens individuels avec les travailleurs, les clients et l'ensemble de nos parties prenantes. De cette raison d'être découlent des comportements qui sont intégrés dans l'évaluation individuelle non seulement des leaders, mais aussi de chaque collaborateur, de chaque citoyen de Solvay. En tant qu'entreprise, nous avons également un rôle à jouer en développant et requalifiant nos travailleurs pour construire ce que j'appellerais un capitalisme responsable. »

Opérer les bons choix

Tout l'enjeu consiste à ancrer cette idée de « création de valeur durable » au quotidien. « Pour implémenter une approche aussi audacieuse et ambitieuse que *Solvay One Planet*, il faut un outil robuste car on n'améliore que ce qu'on suit et qu'on contrôle, observe la CEO du



> **Ilham Kadri**, Solvay

« Aucune entreprise ne résiste à l'épreuve du temps si elle ne laisse pas un impact positif sur l'environnement et la société au sens large. Je suis intimement convaincue que nous n'aurons d'avenir qu'en plaçant la barre plus haut en matière de durabilité. » © D.R.

groupe Solvay. Il s'agit du *Sustainable Portfolio Management* de Solvay, créé dès 2009, qui permet d'intégrer le facteur durabilité dans toutes les décisions opérationnelles — nos applications, nos marchés, nos produits, notre pipeline d'innovations et même nos acquisitions — et de vérifier les progrès en connectant nos résultats financiers et notre progression vers nos objectifs de développement durable et sociétaux. C'est de la sorte que nous challengeons aussi nos activités existantes pour opérer les bons choix. »

Depuis le début de l'année, le contexte a évolué : une crise sanitaire sans précédent est passée par là. « Cette pandémie et la crise économique qui en découle représentent une tragédie pour beaucoup, et il faut être attentif aux nombreux défis qui se présentent. Mais je suis une optimiste par na-

ture. Je vois aussi le potentiel que la crise a révélé, par exemple une énorme solidarité. Notre raison d'être nous appelle à unir les personnes, les idées et les éléments pour réinventer le progrès, et la réalité actuelle nous a appelé à le faire précisément, surtout maintenant. Nous avons lancé le *Solvay Solidarity Fund* alimenté par les dons des membres du comité exécutif, des actionnaires et des collaborateurs en vue de venir en aide aux travailleurs du groupe et à leur famille qui, du fait de la crise du Covid-19, se sont trouvés en situation de grande difficulté. Pas moins de 12 millions d'euros ont ainsi été récoltés. » Par ailleurs, certains sites se sont spontanément adaptés pour produire du gel désinfectant pour les mains et des écrans faciaux pour les offrir aux travailleurs du secteur des soins de santé. « Ce sont de petits exemples de ce que peut faire l'humanité quand elle se

> **Ilham Kadri**, Solvay

« La façon dont nous traversons la crise sanitaire doit nous aider à adresser des défis moins visibles comme le changement climatique. Nous sommes la dernière génération qui a le luxe de poser des choix en la matière : ne gaspillons pas cette crise ! » © D.R.



Vous avez un projet ?

Digital learning

Blended learning

Digitalisation de la formation

De la réflexion à la conception,
nous vous aidons à innover
dans vos formations

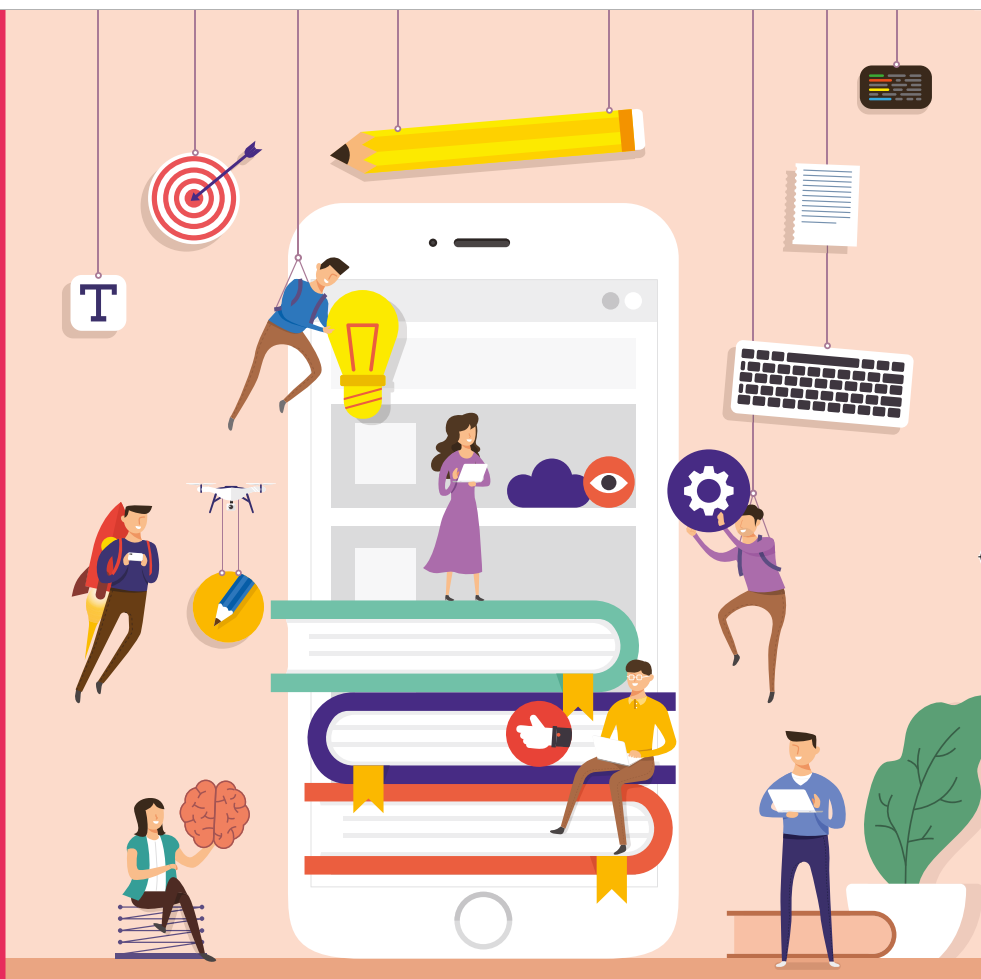


www.4youconsulting.be

Design Pédagogique

Marketing de la formation

Formation de formateurs



mobilise sous la pression d'une crise et qu'elle révèle le meilleur d'elle-même. »

Parler au cœur

Quasi du jour au lendemain, le confinement a complètement changé les organisations de travail. «Au début, il m'a paru impossible de mettre 10.000 employés en 2 semaines dans un monde virtuel, connectés à la maison et assurant la continuité du business. Nous l'avons fait et nous nous sommes surpris nous-mêmes. Nous avons réinventé le progrès en chemin et nous ne devons pas nous arrêter ! Nous avons aujourd'hui une opportunité, unique dans une vie, de repenser comment nous investissons dans notre futur et comment créer un monde plus durable, plus résilient. La façon dont nous traversons cette crise doit nous aider à adresser des défis moins visibles, comme le changement climatique, les atteintes à la biodiversité ou la montée des inégalités. Nous sommes sans doute la toute dernière génération qui a le luxe de poser des choix en la matière : ne gaspillons pas cette crise pour progresser ! »

La durabilité appelle-t-elle des traits de leadership spécifiques ? Ilham Kadri conclut par sa conviction que le leadership doit être guidé par la raison d'être. « Et pas seulement au niveau du CEO et du comité exécutif, mais à tous les niveaux. Nous avons un cadre, avec trois piliers, mais pour réali-

ser une transformation, ça ne suffit pas, surtout dans un environnement d'entreprise qui est scientifique. Il faut influencer les comportements par la rémunération, je l'ai dit. Mais il faut aussi et surtout parler au cœur autant qu'à l'esprit, convaincre les gens, pour que chacun se sente réellement partie prenante de la transformation et de l'innovation vers une plus grande durabilité. C'est le plus beau voyage qu'un leader puisse réaliser que de partir d'une raison d'être co-construite avec les collaborateurs pour la traduire en comportements pour chaque individu, évaluer les écarts à combler et développer les personnes. » ■

CEO du groupe Solvay, **Ilham Kadri** s'est exprimée à l'occasion d'un C-level event organisé par The Shift, le 3 septembre dernier, sur le thème 'Systems transformation/Stakeholder capitalism in times of the 'new normal'

**THE
SHIFT**
CONNECT COMMIT CHANGE



Une équipe professionnelle et passionnée de 8 avocats dédiés au Droit du travail.

Fournir un travail de qualité, en aidant les clients dans un esprit pédagogique et consciencieux, tel pourrait être la devise de DEL-Law, cabinet de niche aux grandes ambitions.

www.del-law.be

IT Tower

Avenue Louise, 480

1050 Bruxelles

+32 2 670 06 80

Jean-Christophe Tellier, CEO du groupe UCB

« La **création de valeur** pour l'actionnaire ne peut plus être le **seul moteur** »

■ Christophe Lo Giudice

De plus en plus d'organisations prennent conscience de la nécessité de dépasser la seule création de valeur financière pour également investir le champ de la création de valeur sociétale. The Shift, la plate-forme belge du développement durable, vient de lancer une série de sessions explorant pourquoi et comment intégrer la valeur non financière dans la prise de décision. Chief Executive Officer d'UCB, Jean-Christophe Tellier a livré sa vision et partagé l'expérience de son groupe en la matière.

Les entreprises ont-elles un rôle à jouer dans une création de valeur au bénéfice de la société ? La question apparaît fondamentalement contemporaine, mais un regard vers le passé la remet en perspective, confie Jean-Christophe Tellier. « Historiquement, les grandes entreprises commerciales avaient déjà la mission de servir la société. Du XVIIe au XIXe siècle, encouragées par les ambitions impériales de leur gouvernement, elles ont été mandatées pour développer le commerce et accroître la prospérité économique. En même temps, on attendait d'elles de prendre soin de leurs communautés en fournissant de l'emploi, des logements, des services médicaux, de l'éducation... Dès les origines, il y avait donc pour l'entreprise ce double objectif d'être un levier de prospérité pour elle-même, mais également pour la communauté dans laquelle elle s'insère. »

Par la suite, cette dualité s'est estompée, voire perdue, comme l'illustre bien la prise de position de Milton Friedman dans le *New York Times* en 1970, sous le titre *The Social Responsibility of Business is to increase its Profits*. L'économiste y affirmait que la seule responsabilité du management est de satisfaire les attentes des actionnaires. « Dans une telle perspective, l'entreprise qui réussit est celle qui parvient à optimiser et maximiser le rendement au profit de ses actionnaires. Par la suite, la tension s'est accrue en ce sens. Au point qu'en 2019, la Business Roundtable qui réunit près de 200 CEO de grandes entreprises américaines a publié un manifeste rééquilibrant la donne : celui-ci dit que les entreprises devaient être soucieuses d'apporter de la valeur à l'ensemble des parties prenantes, pas uniquement à leurs actionnaires. Bien entendu, ces derniers restent importants, mais leur satisfaction financière ne peut être le seul et unique objectif que se fixe l'organisation. »

Que sont ces « parties prenantes » ? Les clients, les travailleurs, les fournisseurs et, plus largement, « les communautés dans lesquelles nous vivons, ce qui intègre également la préoccupation de protéger l'environnement, souligne le CEO d'UCB. Cette perspective offre une base pour réfléchir à comment atteindre un bon équilibre dans la création de valeur. Larry Fink, CEO de Blackrock, la plus grande société de gestion d'actifs au monde — l'équivalent de 40% du produit intérieur brut de l'Union européenne — l'a également réaffirmé par la suite, envoyant ainsi un message fort aux dirigeants d'entreprise dans le monde entier. Dès 2018, il avait déjà souligné que 'pour prospérer au fil du temps, toute entreprise doit non seulement produire des résultats financiers, mais également montrer comment elle apporte une contribution positive à la société.' »

Intégrer les perspectives

Aujourd'hui, la question est moins de savoir si les entreprises ont un rôle à jouer dans la création de valeur sociétale, que de déterminer comment le faire, note Jean-Christophe Tellier. « Ce qui implique de débattre à la fois sur la notion de 'valeur' et sur celle de 'société'. La société, tout d'abord, n'est pas unique, ni homogène. Elle est, par nature, une mosaïque, une combinaison de nombreuses entités diverses ayant des intérêts et des attentes parfois très différents, voire même opposés. Dès lors, il est difficile d'aboutir à des définitions de ce que peut être la valeur créée pour la société. Une autre dimension est à prendre en considération, à savoir l'horizon temporel : parlons-nous de valeur à court terme ou de valeur à plus long terme ? Et comment pouvons-nous arriver à harmoniser les deux ? »

L'enjeu est parfaitement résumé par cette citation (souvent attribuée à Albert Einstein) selon laquelle 'Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément'. « Il s'agit de définir non seulement les KPI financiers qu'il est vraiment important de surveiller pour assurer le succès de l'entreprise à long terme, mais aussi les éléments non-financiers tout aussi essentiels, même s'ils sont parfois plus difficiles à mesurer. La définition de la valeur que nous voulons

« Il s'agit d'un chemin à parcourir et nous apprenons chaque jour »



> Jean-Christophe Tellier, UCB

« La définition de la valeur que nous voulons créer est importante, mais le défi porte aussi sur l'intégration des objectifs financiers et non-financiers, alors que les entreprises les abordent encore comme des dimensions indépendantes les unes des autres. » © D.R.

créer est importante, mais le défi porte également sur l'intégration des objectifs, financiers et non-financiers, alors que les organisations les abordent encore comme des dimensions indépendantes les unes des autres. »

Valeur pour le patient

Jean-Christophe Tellier reconnaît humblement ne pas avoir (toutes) les réponses à ces questions. « Il s'agit d'un chemin à parcourir et nous apprenons chaque jour. À ce titre, l'industrie pharmaceutique dans son ensemble se trouve dans une situation paradoxale. On peut penser que, par nature, ce que nous faisons — la recherche, la fabrication et la commercialisation de médicaments — a une valeur sociétale. Chez UCB, nous essayons ainsi d'apporter des traitements à des patients atteints de maladies graves. Il s'agit en soi d'une contribution positive à la société. Pour autant, ce n'est pas forcément l'image et la réputation dont jouissent les entreprises pharmaceutiques dans la société. »

Depuis 2015, le groupe UCB s'est doté d'une stratégie de valeur pour le patient, conçue comme moteur de la performance de l'entreprise. « Cette valeur pour le patient a trois composants : offrir un résultat unique aux patients vivant avec des maladies chroniques, assurer que les patients en traitement vivent la meilleure expérience possible et faire en sorte que chaque patient qui a besoin de nos médicaments puisse y avoir accès. Nous pensons que c'est, pour nous, la meilleure façon d'apporter de la valeur à la société. Et nous le faisons en nous engageant dans un dialogue ouvert avec les différentes parties prenantes : les patients, la communauté médicale, les institutions au sens large, le secteur des affaires, les collaborateurs, etc. »

Quatre piliers

Pour UCB, la valeur pour le patient guide également la progression de l'entreprise sur le chemin de la durabilité. « L'intégration de la durabilité dans notre stratégie s'incarne dans quatre piliers prioritaires : l'innovation ; la santé, la sécurité et le bien-être de nos collaborateurs ; la réduction de notre empreinte écologique à travers toute notre chaîne de valeur ; et l'accès aux solutions d'UCB à tous les patients qui en ont besoin, d'une manière viable à la fois pour les patients, pour la société et pour l'entreprise. »

Chaque année, le groupe évalue ses performances en matière de durabilité, en suivant le cadre de la Global Reporting Initiative (GRI), une organisation qui a développé des lignes directrices en matière de reporting de développement durable afin de donner aux entreprises un référentiel leur permettant de rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales. « La clé pour progresser consiste à être engagé dans un dialogue avec nos parties prenantes — dont les intérêts peuvent diverger — et développer notre capacité à travailler ensemble et à co-créditer pour améliorer nos performances sur toutes ces dimensions. Car, dans la chaîne de valeur, personne ne peut prétendre pouvoir délivrer de la valeur indépendamment les uns des autres. Pour fournir les meilleurs soins aux patients, c'est cet alignement des parties prenantes que nous devons rechercher. Ce qui implique aussi que chaque partie prenante qui contribue à la valeur en reçoive sa juste part. »

La pandémie de Covid-19 ne fait que confirmer ce besoin de travailler de concert à tous les niveaux de la société. « Nous avons tous pu nous rendre compte que développer un nouveau vaccin sans collaboration entre les différentes parties prenantes ne pourra pas fonctionner, conclut-il. C'est sans doute là un des enseignements et points positifs que l'on peut trouver à la crise que nous traversons actuellement : l'accélération de cette capacité à collaborer dans une perspective plus large qui est si importante pour progresser sur le chemin de la création de valeur au bénéfice de la société dans son ensemble. » ■

CEO du groupe UCB, **Jean-Christophe Tellier** s'est exprimé à l'occasion de la 'kick-off session' du nouveau programme organisé par The Shift sur le thème 'Integrating non-financial value for better decision-making'. Elle s'est tenue en ligne le 15 septembre dernier. Pour plus d'informations sur ce programme : www.theshift.be



Thomas Chardin, dirigeant fondateur de Parlons RH

Le DRH doit-il être « écolo » ?

■ Thomas Chardin

Les citoyens sont de plus en plus convaincus de l'urgence d'agir pour sauvegarder la planète. Mais le chemin à parcourir est encore long et implique une meilleure prise en compte du développement durable. Les directeurs des ressources humaines se sont-ils vraiment emparés de la question ? Comment se positionne la fonction RH vis-à-vis de « l'écologie humaine » ?

L'agenda 2030, signé par les 193 États de l'ONU, annonce des objectifs qui visent à assurer la transition écologique et solidaire, et qui sont aussi orientés vers l'humain, notamment l'égalité des sexes, l'éducation pour tous, le droit à un travail décent, la réduction des inégalités... Ces ambitions font appel à la responsabilité de chacun et de tous. Aujourd'hui « être écolo » est plutôt bien perçu et certains éco-gestes sont presque devenus une évidence, comme le tri des déchets ou le développement progressif des transports doux. Mais si « être écolo », c'est agir pour la planète, la notion considérée de manière isolée et individuelle est réductrice : elle fait l'impasse sur une approche plus systémique du sujet. En effet, l'écologie s'insère dans le concept plus global de « développement durable » qui prend en compte à la fois nos intérêts environnementaux, économiques et sociaux. Tous les pans de la société sont concernés.

Les directions RH sont-elles « responsables » ?

De nombreuses entreprises et directions RH communiquent à l'externe sur les actions qu'elles déploient et les éco-gestes qu'elles promeuvent : réduction de l'empreinte environnementale, incitation au covoiturage, tri sélectif, entreprises locales privilégiées et circuits courts... Certains, moins nombreux, ont bien compris l'impact que le développement durable avait sur les ressources futures et essayent d'investir le sujet. D'autres, enfin, se sont réellement saisis de la question du développement durable puisque celui-ci légitime le fondement même de leur existence. En d'autres termes, c'est leur raison d'être et leur manière de faire. Voyez l'exemple de l'enseigne de magasins Nature et Découvertes.

Si les organisations les plus investies ont mis en place une démarche de Responsabilité sociale des entreprises (RSE), avec des actions en faveur de l'environnement, celle-ci n'est pas toujours aboutie et a tendance à délaissier le volet social et RH. De plus, si certaines d'entre elles ont choisi ce créneau pour communiquer à l'externe, c'est aussi parce que cela renvoie une image positive et attractive. Elles valorisent ainsi leur marque employeur à moindre frais. La RSE apparaît alors davantage comme un moyen de séduire.

La sincérité et la pertinence écologique de telles démarches peuvent être questionnées. Est-ce que la distribution de corbeilles de fruits ou le fait d'offrir des cours de yoga à ses salariés suffit à la qualité de vie au travail ? Est-ce que cela rend l'entreprise « responsable » ? Que dire de ces entreprises qui prônent à l'externe et sur leur site web les circuits courts et dont les membres du CODIR ont un SUV comme voiture de fonction ? Qu'en est-il de celles qui impriment sur du papier recyclé, mais qui chauffent autant leurs locaux le week-end ?

« Les DRH sont courageux, mais pas assez audacieux. Ce qui nuit à leur mission »

Ainsi, contrairement à l'image affichée, ces actions de communication, lancées pour séduire les salariés et attirer les candidats, ne sont que des coups d'épée dans l'eau. Elles sont minimalistes et éphémères, au sens où elles ne servent pas la marque employeur sur la durée et font rarement partie d'une stratégie globale. C'est n'adresser que la partie émergée de l'iceberg. Elle risque de fondre comme neige au soleil.

Alors, comment reconnaître un DRH écolo ?

Pourtant, le DRH a le pouvoir et le devoir de dire non à ce type de démarche. Pour ce faire, il faudrait qu'il passe du courage à l'audace.

C'est celui qui fait preuve d'audace. Le courage, c'est manager au mieux les chocs exogènes qu'on impose aux professionnels des RH : chocs sanitaires, juridiques, organisationnels, technologiques ou encore budgétaires. L'audace, c'est se saisir d'un sujet en lien avec sa mission première, cela comporte une prise de risque intrinsèque. Les DRH sont courageux, mais pas assez audacieux. Ce qui, désormais, nuit à leur mission originelle.

Ce manque de prise de risque peut s'expliquer par le fait que l'activité RH a toujours été guidée majoritairement par



> **Thomas Chardin**, Parlons RH
« L'écologie est une science qui étudie les êtres vivants dans leur milieu en tenant compte de leurs interactions. N'est-ce pas le propre du DRH » © D.R.

les aspects technico-juridiques. Le R de DRH a d'ailleurs été longtemps celui du *Risque social* à mettre sous contrôle, de la *Réglementation légale* à appliquer, des *Règles procédurales* à respecter. Un cadre contraignant et important qui ne doit plus constituer la pierre angulaire de la fonction RH.

En effet, dans la société actuelle, le cadre d'action du DRH doit aussi être celui du business, du projet d'entreprise et de l'ambition humaine qui l'accompagne. En parallèle, le DRH doit mieux ancrer l'entreprise dans l'écosystème social et économique que forme la société. Comment ? En prenant mieux en compte les attentes des parties prenantes, leurs interactions et le cadre dans lequel elles évoluent.

C'est celui qui écoute et se nourrit des parties prenantes. Quels sont les besoins des candidats, salariés, clients, partenaires, fournisseurs, actionnaires ? Quels sont leurs désirs, leurs frustrations, leurs irritants du quotidien ? Le rôle du DRH est d'écouter sincèrement, attentivement et professionnellement, avec méthode, avec des outils, des processus, des compétences et la posture adéquate. Appelons ça du marketing RH, même si l'application du marketing au management des RH peut être considérée par certains professionnels RH comme une hérésie. Avec ce genre de réaction, ces derniers alimentent eux-mêmes ce que l'on peut reprocher à la fonction RH : un manque de curiosité et d'ouverture, une déconnexion avec le corps social, une sorte de bureau des pleurs sans lendemain ou, pire, le bras armé aveugle de la direction.

C'est celui qui suscite les interactions. La fonction RH doit se concentrer sur le lien. Les RH sont des tisseurs, des relieurs, des entremetteurs. Ils doivent se préoccuper du lien. Pas du lien de subordination et de sa licéité sous-tendue par le contrat de travail. Non, du lien social, celui qui permet de passer de la collaboration (le partage du labeur, de la difficulté, du sang, des larmes et de la sueur) à la coopération (le partage du bien commun, de l'opus, de l'œuvre à réaliser ensemble). Le R de DRH doit prendre toute sa place ; c'est le R qui Relie le D de la Direction, celle qui donne le sens à l'action, et le H d'Humain.

Être écologiste, c'est faire écho au monde contemporain. C'est résonner et raisonner. L'écologie est une science qui étudie les êtres vivants dans leur milieu en tenant compte de leurs interactions. N'est-ce pas le propre du DRH que d'entreprendre cette démarche au sein de son organisation ? Le DRH a donc un rôle majeur à jouer en impulsant une synergie interne autour d'un projet collectif de développement durable, afin de permettre à l'entreprise de respecter ses engagements et même d'étendre sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Ainsi, replacer l'humain au cœur de l'entreprise agit à la fois sur la responsabilité sociale individuelle et collective, et offre une image de l'entreprise durable à laquelle il est possible d'adhérer pleinement. Le DRH du XXI^e siècle doit être l'écologiste de l'entreprise pour que celle-ci puisse enfin concilier l'économique, le social et l'environnement. ■

Thomas Chardin est dirigeant fondateur de Parlons RH, agence française spécialisée en marketing éditorial et digital dédiée aux DRH et à leurs partenaires. Son blog est devenu en quelques années une référence sur le marché RH.



www.parlonsrh.com

Bernard Coulaty, auteur d'*Engagement 4.0*

« Pour que l'engagement soit durable, il faut que **chacun s'en occupe** »

■ Christophe Lo Giudice

La crise sanitaire et ses effets sur le travail ont encore accru le besoin de sens et de lien social, observe Bernard Coulaty, DRH reconverti dans l'accompagnement des entreprises en matière d'engagement de leur personnel. Les chantiers 'raison d'être' et 'entreprise à mission' aident à y répondre, mais en gardant en tête ce fondamental : pour espérer un engagement durable, il convient de l'inscrire dans une logique de coproduction entre les collaborateurs, les managers et l'ensemble de l'organisation.

En 2018, vous avez publié l'ouvrage *Engagement 4.0* (éditions EMS, lire *HR Square* n°29). Qu'a révélé la crise sanitaire en matière d'engagement ?

BERNARD COULATY : « Il en ressort un sentiment double. D'une part, on a pu observer un engagement réel, plus ou moins spontané, de beaucoup de travailleurs, et qui n'étaient pas tous forcément attendus pour l'exprimer. Ce fut sans surprise le cas des soignants car leur métier est lié à une vocation, mais aussi de bien d'autres salariés mobilisés pour assurer la continuité du service à la population et qui, d'habitude, sont peu visibles et/ou font plutôt 'juste leurs heures'. À côté de ces travailleurs que l'on pourrait qualifier d'*exposés surmenés* — au sens qu'ils ressortent de cette période avec une grande fatigue physique et mentale, mais aussi avec de la fierté et un sens de leur action bien ressenti —, une autre catégorie réunit les *actifs confinés* en mode télétravail qui, soudainement, ont connu une grande autonomie. Ceux-là aussi ont témoigné d'un niveau d'engagement assez élevé, mais qui relève surtout d'un réflexe professionnel et professionnel. D'autre part, et sans parler de désengagement, deux autres catégories ont vécu une expérience fortement différente : les *exposés malades*, inactifs car atteints eux-mêmes et luttant contre le virus, et les *confinés exclus*, inactifs par manque d'activité. Le confinement a ainsi créé une sorte de fracture et un manque d'engagement collectif global. Un des défis aujourd'hui consiste précisément à recréer un engagement collectif, ce qui passe par écouter le vécu des uns et des autres, par partager les expériences et par détecter les signaux faibles de mal-être. La tentation peut en effet être de dire : 'Maintenant, tous au boulot, il faut rattraper le temps perdu !' Non, il y a du stress à évacuer, des incompréhensions à le-

ver. Et à différents égards. Je pense par exemple au travailleur en usine qui a pu être tenté de se dire : 'Mes chefs, ils se la coulent douce en télétravail pendant que, moi, je suis en première ligne'. En réalité, et je l'ai constaté chez un de mes clients, les gens de l'usine ont pris conscience d'avoir parfois beaucoup mieux travaillé sans leurs chefs sur le dos ! Ils ont dû faire face à moins de paperasserie, moins de process, moins de reporting. Certains ont travaillé comme si c'était devenu leur entreprise, en y mettant tout leur cœur. Ils l'ont vécu comme une super période. La pression s'est en réalité déplacée du côté des cols blancs, minés de ne plus avoir la connexion directe avec le terrain et souffrant d'une déperdition de la matérialité du travail. »

Vous aviez identifié des « moteurs de l'engagement ». Comment ces moteurs ont-ils passé la crise ?

BERNARD COULATY : « Je distingue cinq moteurs principaux de l'engagement : l'effort supplémentaire volontairement fait par le collaborateur, qui peut être un effort à court terme, ou mieux sur la durée ; l'adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation ; l'attachement émotionnel à leur entreprise ; le sentiment d'appropriation, d'être 'co-propriétaire' de l'organisation et engagé dans son succès comme s'il était question de son intérêt personnel ; et la quête de sens. Dans le monde post-Covid — si tant est qu'on puisse dire qu'on soit déjà dans ce 'post' —, les deux premiers — l'effort supplémentaire et l'adhésion aux objectifs de l'entreprise de manière aveugle — risquent fort d'être remis en cause, alors que les trois derniers — l'appropriation, le sens et la connexion émotionnelle — vont se voir renforcés car le lien social et un engagement durable seront sur l'agenda de toutes les organisations. Le collaborateur a plus que jamais besoin de comprendre le sens, pourquoi il s'engage. Pour les soignants, c'était clair. Pour les caissières de supermarché ou les employés qui se retrouvaient à travailler à domicile avec les enfants dans les pattes, le sens était moins facile à cerner. Le collaborateur a besoin qu'il y ait connexion. Et il a besoin d'être partie prenante. Il y a donc tout un travail de remise en perspective à effectuer, surtout si la crise sanitaire perdure. »

Quels sont les enjeux actuels pour les DRH en matière d'engagement ?

BERNARD COULATY : « Le premier, je l'ai dit, c'est trouver comment refaire du sens et du collectif dans l'entreprise, compte tenu des nouvelles formes de travail. L'enjeu n'est pas neuf : il accompagnait déjà le déploiement du *New Way of Working*. Ce qui est



> Bernard Coulaty

« La bienveillance est le recto de la pièce 'engagement', auquel il faut le verso, l'exigence. Car une des clés de l'engagement, c'est le sens, c'est être inspiré par quelque chose qui vous dépasse. » © D.R.

neuf, c'est l'accélération qu'a suscité la crise sanitaire. Cela implique par exemple de travailler sur l'auto-engagement des personnes : elles ne doivent pas attendre de leur organisation ou de leur chef qu'il soit à côté d'elles au quotidien pour contribuer à les rendre engagées, mais être vraiment propriétaires de leur engagement. C'est toute une sensibilisation et une éducation à mettre en œuvre et à soutenir. Il faut développer l'autonomie de chacun, mais sans tomber dans l'isolement. Le deuxième enjeu concerne le développement d'une résilience individuelle et collective, à savoir apprendre aux collaborateurs à faire face à des crises comme celle que nous vivons, parce qu'il y en aura certainement d'autres, à rester engagés et à mieux comprendre leur engagement. Le troisième défi, c'est le leadership. Les managers qui, avant la crise, étaient déjà en difficulté, en micromanagement, sans arriver à déléguer, à faire confiance, sont encore plus en difficulté maintenant que le télétravail s'est à ce point généralisé. Certains vont pouvoir rattraper le chemin parcouru par ceux qui étaient déjà en délégation et en confiance, là où d'autres vont continuer à avoir du mal avec le télémanagement. Le risque est donc de voir le fossé se creuser. Il s'agit de réévaluer les managers au regard des nouveaux besoins et développer les capacités à manager à distance, à donner du feedback à distance, etc. Le quatrième défi s'inscrit

dans ce que j'appelle la ligne de crête du retour aux fondamentaux entre bienveillance qui protège et exigence qui fait grandir. En ce moment, on reste encore beaucoup dans le bisounours et la calinothérapie : le soin, l'écoute, le 'care' et c'est normal car on sort de la crise. Mais cette attitude ne suffira pas à ce que les gens s'engagent. Au contraire, on risque de les installer dans un mode où ils vont s'habituer à ce qu'on s'occupe d'eux. Cette bienveillance est le recto de la pièce 'engagement', auquel il faut le verso, l'exigence : une gestion de performance mieux assumée et expliquée, une vraie culture du feedback, du développement... car une des clés de l'engagement, c'est le sens, c'est être inspiré par quelque chose qui vous dépasse. »

La crise sanitaire n'a-t-elle pas aussi montré que le focus sur l'engagement a parfois contribué à mettre une partie des effectifs dans l'ombre ?

BERNARD COULATY : « La période qu'on a vécue a révélé les 'indispensables', tous les 'irremplaçables' dans les maillons de la chaîne, qui sont là, mais qui ne sont pas ceux en qui on investit. Dans les entreprises, on les gère plus qu'on les développe. Il se peut que demain, le focus prioritaire sur la gestion des talents, voire des hauts potentiels, qui a longtemps prévalu dans les entreprises ne soit plus pertinent. De fait, on parle moins de ceux qui 'font leur boulot', leurs '35 heures' en France ou leurs '38 heures' chez vous, dans un bon état d'esprit, sans rien demander. Certes, leur engagement peut ne pas apparaître comme intense, mais leur utilité est à prendre en compte. Un rééquilibrage s'impose pour plus de reconnaissance de tous et plus de développement pour tous, de façon authentique. »

L'engagement peut être volatile... Comment concevoir un engagement durable ?

BERNARD COULATY : « En l'inscrivant dans une logique de coproduction entre l'individu, l'équipe, l'organisation et le leader. Il importe que ces quatre acteurs travaillent sur le sujet à leur niveau. Pour que l'engagement soit durable, il faut que chacun s'en occupe. La période actuelle représente ainsi une opportunité sans précédent pour convaincre les directions générales de mettre l'engagement en tête de leur agenda : comment assurer la résilience individuelle et collective ? Quelles actions pour éliminer les silos en interne et recréer les conditions d'un engagement collectif, d'une coopération et d'une reconnexion de tous ? Quels leviers pour développer des postures managériales plus agiles ? Enfin, comment transformer la culture de l'entreprise et définir une raison d'être 'corporate' qui donne de la vision et surtout du sens au quotidien à chaque collaborateur dans sa vie personnelle et professionnelle. »



Bernard Coulaty, *Livre Blanc : (Re)Construire un engagement durable - Réflexions post-Covid*, Most Engaged/IÉSEG School of Management, 2020. Ce livre blanc peut être téléchargé sur le site de l'IÉSEG à cette adresse : www.ieseg.fr/livre-blanc-reconstruire-engagement-durable

Comment intégrer le développement durable dans la politique salariale ?

« Une rémunération (plus) responsable ne s'arrête pas au top ! »

■ Christophe Lo Giudice

Une politique de rémunération peut-elle être « responsable » et soutenir les objectifs de développement durable de l'entreprise ? Oui, nous répond Xavier Baeten, professeur à la Vlerick Business School. Il explique comment en nourrissant la réflexion d'une démarche de co-création initiée par The Shift en vue d'un webinaire intitulé *Responsible rewards : a forgotten dimension in mainstreaming sustainability* ?

Tentez l'expérience : tapez « responsible rewards » dans votre moteur de recherche et vous constaterez à quel point le sujet est peu exploré. « Les liens qui en ressortent vous renvoient vers des spécialistes des *compensation & benefits* qui se limitent souvent à introduire des indicateurs liés à la responsabilité sociétale dans l'octroi des bonus du top management, note Xavier Baeten. Comme il y a peu de matériel sur le sujet, nous avons mené une étude sur le sujet en co-création avec une vingtaine d'organisations du réseau The Shift et elle montre qu'il y a bien plus que ça. Peu d'entreprises ont déjà aligné certains aspects de leur politique de rémunération pour soutenir leurs ambitions de développement durable, mais on perçoit l'intérêt d'évoluer en ce sens. »

Faire des choix

Petit rappel des fondamentaux : un package salarial ne se limite pas au simple salaire, mais s'envisage dans une optique de *total rewards*. « Trois dimensions sont à considérer. Tout d'abord, le salaire proprement dit : le salaire de base, la rémunération variable — à court et long terme —, les primes et les remboursements de frais, confie le professeur. Ensuite, il y a les avantages : la pension complémentaire et les assurances, les chèques en tous genres, tout ce qui contribue au confort de vie et au bien-être, la mise à disposition d'outils IT et de communication, les interventions en matière de mobilité... Enfin, un troisième volet reprend les avantages non-financiers comme la formation et le développement qui dépassent ce qui est nécessaire pour l'exercice de la fonction, les congés extra-légaux, le travail flexible, les leviers de reconnaissance, la qualité de l'environnement de travail, voire la sécurité d'emploi ou l'autonomie. »

Qu'entendre par une rémunération « responsable » ou « axée développement durable » ? Xavier Baeten part de quelques

exemples repérés dans les entreprises. Par exemple, cette société de gestion d'investissements qui intègre des indicateurs de type non-financier à raison de 30% dans le calcul du bonus annuel du CEO, liés à l'amélioration de la diversité et à la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes externes. « Chez Schneider Electric, 20% des critères mesurant la performance portent sur le Schneider Sustainability Impact (SSI), à savoir les engagements pris par l'entreprise en faveur des objectifs de développement durable des Nations Unies. Il mesure les progrès effectués au moyen de 21 indicateurs relatifs au climat, à l'économie circulaire, à la santé, etc. »

Autre exemple : ING s'inscrit dans l'approche Terra qui doit contribuer à aligner son portefeuille de prêts sur l'objectif de l'Accord de Paris dont l'ambition est de limiter le réchauffement climatique en deçà des 2 degrés. « Le développement durable est ainsi explicitement mentionné dans les indicateurs de performance. De même chez DSM, un groupe néerlandais actif notamment dans la nutrition : le plan d'intéressement à long terme se fonde sur la rencontre d'objectifs d'amélioration de l'efficacité énergétique et de réduction des émissions de gaz à effet de serre. »

Pièces du puzzle

Pour l'heure, la tendance reste clairement à se concentrer sur les indicateurs pris en compte pour l'octroi de bonus, avec des priorités et des intensités qui peuvent être très variées, analyse Xavier Baeten. L'enquête menée auprès des organisations membres de The Shift, la plate-forme belge du développement durable, révèle d'autres pistes. Il les résume en cinq pièces pour composer le puzzle :

1. l'intégration d'**indicateurs de durabilité dans l'octroi des bonus**, en lien avec la stratégie de l'entreprise ;
2. la **récompense de comportements (plus) responsables** — ceux qui génèrent un impact positif sur la société, ceux qui inscrivent la perspective business moins sur le court terme et plus sur le long terme... : « L'idée est que chaque collaborateur doit être acteur et moteur du changement, et doit donc être récompensé en fonction du niveau de son implication », commente-t-il ;
3. la **stimulation d'approches durables dans tous le volet non-financier** des packages de rémunération : « Il s'agit d'intégrer et de mettre le focus sur les autres instruments, comme la mobilité verte, l'équilibre entre vies privée et professionnelle, des investissements durables sur le plan de l'assurance groupe, l'environnement de travail à maison comme au bureau, etc. »

4. le **renforcement de l'équité** dans la rémunération, « qu'il s'agisse d'égalité entre hommes et femmes ou d'équité dans la prise en compte des réalisations de chacun » ;
5. **l'alignement des rémunérations sur les besoins personnels** des collaborateurs, « par exemple en matière d'équilibre de vie, de carrières plus durables, de mobilité propre ou de prise en compte de l'éthique dans les produits d'assurances... »

Lien avec les SDGs

Question : peut-on envisager d'opérer un lien entre la politique de rémunération et les objectifs de développement durable des Nations Unies ? Pour rappel, cette appellation est couramment utilisée pour désigner les 17 objectifs (*Sustainable Development Goals* en anglais, ou SDGs) adoptés en 2015 comme feuille de route pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous, avec un horizon vers 2030. De plus en plus d'organisations intègrent (certains de) ces objectifs à leur stratégie. « Et 9 entreprises sur 10 ayant participé à l'enquête estiment que la politique de rémunération peut contribuer à soutenir leur mise en œuvre », note le professeur qui, là encore, met en évidence une série de pistes :

- Objectif 1 : **éliminer la pauvreté** — « La politique de rémunération peut y contribuer en veillant à une tension salariale raisonnable, à l'octroi d'un salaire décent pour tous, à la prise de mesures sociales en faveur des travailleurs rencontrant des difficultés financières ou par des actions philanthropiques — par exemple arrondir les salaires et verser le solde obtenu à une bonne cause. »
- Objectif 3 : **permettre de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être à tout âge** — « Via des programmes d'activité physique, d'alimentation saine, de bien-être plus global, avec par exemple l'intervention dans l'abonnement à un club sportif ou encore un examen médical et la vaccination gratuits. »
- Objectif 4 : **assurer l'accès à une éducation de qualité** — « L'employeur peut donner accès à une offre large de formation, dépassant ce qui est nécessaire pour l'exercice de la fonction, mais aussi encourager le volontariat contribuant à réduire les inégalités scolaires ou le don d'expertise. »
- Objectif 5 : **parvenir à l'égalité des sexes** — « Ce qui passe par le renforcement de la transparence des rémunérations, l'égalité des chances en matière de promotions, l'alignement des congés de maternité et paternité, l'égalité dans la rémunération... »
- Objectif 7 : **garantir l'accès à des services énergétiques durables et modernes** — « Pourquoi ne pas étendre le plan cafétéria de sorte de permettre aux collaborateurs d'équiper leur domicile de panneaux solaires ? »
- Objectif 8 : **promouvoir un travail décent pour tous**, en intégrant la composante de la rémunération dans la démarche.
- Objectif 9 : **encourager l'innovation durable** — « Par exemple, récompenser les idées et les initiatives permettant d'évoluer vers plus de durabilité. »
- Objectif 10 : **réduire les inégalités** — « En travaillant sur la réduction des tensions salariales, en accordant une attention particulière à l'octroi d'une rémunération égale pour une performance égale et en menant des audits réguliers pour favoriser l'équité en matière de rémunérations. »
- Objectif 11 : **faire en sorte que les villes soient durables** — « L'enjeu de mobilité est déjà présent dans de nombreuses politiques de rémunération, notamment au travers des plans cafétérias : l'encouragement des transports publics, la promotion du vélo, l'intégration de voitures électriques ou hybrides dans les flottes, etc. »
- Objectif 12 : **établir des modes de consommation et de production durables** — « Ce qui peut se faire en offrant du matériel recyclable ou plus écologique, que ce soit les technologies de communication, les fournitures de bureau, etc. »
- Objectif 13 : **prendre des mesures pour lutter contre les changements climatiques** — « En réduisant le parc automobile — et en misant sur les véhicules partagés ou le covoiturage — ou en le rendant plus vert, par le télé-



> **Xavier Baeten**, Vlerick Business School

« Peu d'organisations ont déjà aligné certains aspects de leur politique de rémunération pour soutenir leurs ambitions de développement durable, mais on perçoit l'intérêt d'évoluer en ce sens. » © D.R.

travail ou la semaine de 4 jours de 9 heures pour diminuer les déplacements, etc. »

■ Objectif 14 : **préserver la vie aquatique** — « Une activité de *team building* ou de reconnaissance peut inclure un nettoyage des cours d'eau... »

■ Objectif 15 : **préserver et restaurer les écosystèmes terrestres** — « Idem que pour l'objectif 14 en se centrant sur la reforestation ou la biodiversité... »

« En considérant la rémunération dans une perspective de *total rewards*, une telle liste peut aisément être élargie au gré des réflexions, conclut Xavier Baeten. Il importe de les mener en alignement avec la stratégie de l'entreprise et les priorités fixées en matière de développement durable. »

Le webinaire *Responsible rewards : a forgotten dimension in mainstreaming sustainability ?* a été organisé par The Shift le 30 juin dernier.

THE
SHIFT
CONNECT COMMIT CHANGE