

CULTURE D'ENTREPRISE

PLACE
AU CAPITAL
HUMAIN

Dans cette nouvelle normalité, la notion de ressources humaines est remise en question. Aujourd'hui, avec la Covid-19, on parle davantage de capital humain. Avec ce nouveau paradigme, on garde les notions de ressources humaines, mais on y ajoute d'autres concepts tels que le bien-être, le collectif et la technologie. Place donc au capital humain.



TOUT COMME l'homme, le domaine des ressources humaines est changeant et s'adapte à son environnement. Ainsi, corollairement à la mentalité et au comportement humain, il mue. Aujourd'hui, face à la nouvelle relation des employés avec le travail, c'est une nouvelle manière d'aborder les ressources humaines qui est née. Sa nouvelle appellation : capital humain !

Or, ce changement ne se résume pas qu'à un simple 'rebranding'. En effet, le capital humain englobe de nouveaux termes, de nouvelles activités, mais aussi un nouveau paradigme. Pour comprendre les implications de cette nouvelle philosophie, Nadine Marie-Louise, directrice et responsable des ressources humaines à Pleion Consulting, indique qu'il faut faire une analyse étymologique du mot capital humain pour mieux le comprendre.

«Le mot 'capital' présente les employés comme des actifs – un investissement futur et non un facteur de coût – essentiels à la croissance des entreprises. Dans un environnement en



Nadine Marie-Louise
(Pleion Consulting)

constante évolution, les entreprises sont confrontées à de nouveaux défis comme la capacité des talents à s'adapter, à réinventer et innover», explique-t-elle. Et d'ajouter que dans le contexte professionnel, le capital humain est considéré comme un capital intellectuel. «De nos jours, l'employé est évalué d'une manière de plus en plus holistique, non seulement selon ses qualifications et son expérience, mais aussi selon ses talents, compétences et aptitudes dans des environnements précis», dit-elle.

Elle est rejointe dans ses propos par Nicolas Goldstein, le cofondateur de Talenteum. Celui-ci est d'avis que le capital humain permet de tourner le



Nicolas Goldstein
(cofondateur de Talenteum)

dos à des pratiques révolues, pour ne pas dire archaïques.

«Les anciennes méthodes de ressources humaines reposent sur une hiérarchisation et des règles trop rigides au sein de l'entreprise. Cela rend difficilement possible l'évolution de l'individu. Par conséquent, un impact sur l'entreprise se fait sentir, puisque la parole des collaborateurs est souvent zappée», soutient-il. Ainsi, le concept de capital humain vient rectifier le tir en s'aidant de nouveaux outils comme les technologies. Cela permet, entre autres, de mieux comprendre les besoins des employés. Toutefois, il précise qu'il est primordial de trouver un équilibre, car il est impor-



Thierry Goder
(CEO d'Alentaris)

tant que les hommes restent au-dessus des technologies.

NOUVELLE PHILOSOPHIE
DU MONDE DU TRAVAIL

Tous ces changements laissent présager que cela fait partie de la 'nouvelle normalité' de ce secteur. Cela fait donc écho à la pandémie de la Covid-19 qui a eu un impact conséquent sur la relation que l'homme entretient avec le travail. Dans cette optique, l'un des principaux points notables est l'avènement du télétravail. D'ailleurs, le *Workers Rights' Act* a été une nouvelle fois amendée dans le *Finance Act* afin de faciliter et de guider cette nouvelle tendance.

En termes de ressources humaines, cela implique une compréhension de la nouvelle philosophie du monde du travail. Selon Thierry Goder, CEO d'Alentaris, c'est même une éducation que l'on devrait avoir autour des ressources humaines et de l'utilisation des nouveaux concepts qui l'accompagnent. Cependant, il précise que lorsque l'on parle d'éducation, ce n'est pas forcément de formation, bien que cela puisse être utile. «Je fais ici référence à une préparation mentale et psychologique. Il ne faut pas oublier que l'homme a besoin des autres, car il est social de nature. Lorsque nous sommes en télétravail, il y a des risques de dépression, car nous n'avons pas cette connexion avec l'autre. Le département des ressources humaines doit donc veiller à trouver un équilibre entre les besoins de l'homme et ceux de la compagnie», nuance-t-il.

Cependant, dans ce contexte sensible, le département des ressources humaines ne doit pas s'occuper seulement du télétravail. En effet, étant dans un contexte où les entreprises procèdent à une optimi-

Organisation
structurelle
au travail :
d'une structure
pyramidale à
l'horizontal

L'organisation au travail est souvent inspirée des autres pays. À l'image du télétravail qui a pris de l'ampleur aux États-Unis, nous assistons aujourd'hui à sa démocratisation. Toutefois, une nouvelle tendance tend à émerger, mais celle-ci provient des start-up. Elle se nomme l'organisation horizontale.

Aujourd'hui, l'organisation au travail est revue. Bien que nous connaissions les structures pyramidales avec un top management, un mid management et des collaborateurs, une harmonisation structurelle semble se dessiner. De ce fait, l'organisation horizontale vient mettre sur le même piédestal tous les employés de la compagnie. Thierry Goder note que cette nouvelle forme tend à susciter un engouement pour le travail, avec des employés qui se sentent davantage concernés pour la compagnie.

«Concernant davantage les petites structures, une organisation horizontale a pour but de mettre les employés sur un pied d'égalité. In fine, cela veut dire que les employés bénéficient d'une transparence sur la compagnie. Très utilisé à Google, il permet aux collaborateurs de se sentir concernés par les activités de son entreprise. Cela me fait d'ailleurs penser à un proverbe africain : 'Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin'», explique-t-il.

Mesurer le bonheur et
l'engagement des collaborateurs

Le secteur des ressources humaines est difficilement chiffrable. Cela dit, avec les métamorphoses qu'a connues le secteur, diverses études sont menées par des firmes ou des entreprises en interne.

Dans le but d'améliorer et de mieux comprendre les attentes des employés et des collaborateurs, plusieurs indices ont été créés afin d'optimiser la vie au travail. Thierry Goder explique que divers indices existent comme le *Happiness Index* et l'*Engagement Index*. Ces mêmes indices sont obtenus et calculés à travers des sondages auprès des collaborateurs. «Le *Happiness Index* permet de calculer le taux de bonheur d'un employé. Cela va de son taux de stress à son équilibre alimentaire au bureau. Par la suite, les entreprises peuvent améliorer leur cadre de travail, leur image et permettre à leurs employés de se sentir mieux dans leur vie professionnelle. Il permet aussi d'éviter à vos concurrents de décrocher vos talents, tout en véhiculant une image positive de votre compagnie», explique-t-il. Avant de préciser que l'*Engagement Index* consiste à mieux cerner l'état d'esprit des collaborateurs et leur relation avec le poste qu'ils occupent. Des questions sont alors posées afin

de pouvoir améliorer la relation que le collaborateur entretient avec son poste. À titre indicatif, cela a pour objectif d'augmenter la productivité, de nouer une relation avec l'employé et d'avoir une meilleure ambiance au bureau.

Autre constat, comme le souligne le CEO d'Alentaris, est qu'aujourd'hui les entreprises jouent beaucoup sur des termes comme 'Our People' ou encore 'Our Team'. «Les compagnies accordent une grande importance à l'esprit familiale. Cela permet d'impliquer les collaborateurs dans la compagnie, résultant en une meilleure productivité. Plus encore, cela permet aux entreprises d'améliorer leur image», fait-il ressortir.

AVEC LE CAPITAL
HUMAIN, LES
EMPLOYÉS SONT
PRÉSENTÉS
COMME
DES ACTIFS
ESSENTIELS À LA
CROISSANCE DES
ENTREPRISES

sation des coûts, les ressources humaines doivent aussi innover afin de trouver d'autres moyens de faire économiser la compagnie. Ainsi, l'on constate qu'il y a un abandon des bureaux traditionnels au profit des espaces de coworking. Pour Nadine Marie-Louise, cette tendance s'illustre à travers certaines compagnies qui délaissent leurs locaux afin de favoriser un espace de travail plus flexible. De surcroît, elle observe que cette pratique entre dans la philosophie du *cost-cutting* des com-

pañies. «Les échanges dans un espace de coworking permettent de s'enrichir mutuellement et de créer des synergies et un esprit d'équipe. En somme, cela permet de contribuer au renforcement de la motivation et de la productivité, notamment lorsque vous êtes en télétravail», argumente-t-elle. Ainsi, le coworking permet de travailler dans un endroit moins conventionnel et sans devoir prendre à sa charge une location de bureau classique.

➔ Suite en page 32

↳ Suite de la page 31

Toutefois, cela n'empêche que la nouvelle normalité des ressources humaines ne se résume pas qu'à l'organisation du travail. En effet, avec ce changement de modèle, le secteur devient aussi un vecteur inhérent du marché du travail, car il devient un pourvoyeur d'emplois. Pour Nicolas Goldstein, l'émergence de ces nouveaux métiers résulte de plusieurs aléas qui ont engendré de nouveaux besoins au niveau des entreprises. «*La crise sanitaire couplée au changement de paradigme et de relation au travail, ajoutée à la digitalisation et aux nouveaux outils, fait que de nouveaux talents et aptitudes soient requis*», explique-t-il.

DE NOUVELLES POSSIBILITÉS DE SPÉCIALISATION

Cela ne manque pas de faire réagir Siddiq Phoolchand, Managing Director de Succexa. Celui-ci explique que grâce à la technologie, les ressources humaines entrent de nouvelles possibilités de spécialisation. «*Aujourd'hui, nous avons pas mal de Human Resource Digital Marketers ou de HR Data Scientists sur le marché. Les deux postes sont liés à la digitalisation du secteur. Le premier est une combinaison du marketing et des ressources humaines. Il émerge d'une philosophie stipulant que les professionnels de ce secteur doivent penser comme des marketeurs. Ils peuvent ainsi créer une proposition de valeur pour l'employeur qui donne envie aux employés de rester au sein d'une organisation. Le poste de Human Resource Data Scientist consiste, quant à lui, à collecter des informations sur l'employé afin d'avoir une meilleure opinion de son travail et de l'aider dans sa quête d'adaptation à son poste*», souligne-t-il.

En somme, ces divers emplois ont un seul objectif : améliorer les conditions de travail de l'employé en s'assurant qu'il est productif, compétitif et rentable. Ce



Enrichir ses compétences professionnelles

La formation est devenue un important outil de développement pour l'entreprise. Grâce à la mise en place des différentes formations professionnelles, les salariés se sentent plus motivés et améliorent leurs aptitudes pour se spécialiser dans leur domaine.

La formation a sa place dans le quotidien des professionnels. Elle offre de nombreux bénéfices, surtout aux salariés, pour mieux s'épanouir dans le travail. Pour Farheen Moorudun, directrice de CCTL (Career Communication Training Ltd), la formation est essentielle au monde du travail, car elle est l'apprentissage des positions d'emploi et des métiers en théorie et pratique, et facilite l'exécution des tâches des futurs emplois. «La formation bénéficie à tous ceux qui exercent à Maurice, que ce soit dans le secteur public ou privé, et quel que soit le statut. Il y a toujours des améliorations à apporter quel que soit le domaine», note-t-elle. CTC (Charles Telfair Campus) préconise, lui, l'accompagnement des étudiants à travers des structures de conseil, afin de leur donner des informations sur les emplois les plus prisés et sur les différents métiers qui sont liés aux différentes filières. Plus encore, grâce au programme de formation, le Leadership Challenge Programme (LCP) dote les participants des connaissances, compétences et expertises nécessaires au management et leadership pour les motiver et les inspirer. «*Chaque année, des professionnels de divers domaines sont invités à venir parler de leur métier, de leur parcours académique et ses compétences requises pour occuper différents postes dans l'entreprise. Cela aide les étudiants à mieux préparer leur entrée dans le monde du travail*», explique Kanya Santokhee, Head of Marketing.

Ainsi, tout en tenant compte de la culture, des valeurs et de la vision de l'entreprise, et en mettant l'accent sur le capital humain, la formation est devenue un outil clé de la progression professionnelle, que ce soit avant ou après l'intégration dans une entreprise.

grand débat a été notamment relancé avec la Covid-19, car il a mis en avant la possibilité de pouvoir mieux concilier vie professionnelle et vie privée. À cela s'ajoute la volonté des employeurs à faire du lieu de travail un endroit plaisant.

De l'avis de Thierry Gorder, la communication et la confiance sont les deux mots d'ordre pour améliorer les conditions de travail. «*Dorénavant, avec la pandémie, les Managers doivent être davantage compréhensifs. Par le biais d'une bonne communication et d'une relation de confiance, il est possible de s'adapter à toute situation. Tout cela est tiré des leçons apprises pendant le confinement, mais qui demeurent toujours applicables aujourd'hui. Par exemple, si un parent doit s'occuper de son enfant malade, il a la possibilité de travailler de chez lui. Ainsi, l'employé de l'entreprise ne gaspille pas un jour de congé et peut continuer à travailler malgré son absence au bureau. L'employeur est, quant à lui, libre dans l'organisation du travail de l'entreprise*». Avant d'ajouter que ce chantier sur lequel s'attellent les départements des ressources humaines est un travail qui doit être fait de concert avec les employés et les employeurs.

Nirvan ARMOOGUM / Carine TOURETTE /
Reecha RAMOO / Guillaume GOUGES /
Kedvee GOINDEN