

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### Panorama des approches durables en GRH

TASKIN, Laurent; Ajzen, Michel; Inglebert-Frydman, Antoine; Patesson, Louise

*Publication date:*  
2024

[Link to publication](#)

*Citation for published version (HARVARD):*

TASKIN, L, Ajzen, M, Inglebert-Frydman, A & Patesson, L 2024, *Panorama des approches durables en GRH*. vol. 4, 4 edn, Louvain-la-Neuve.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

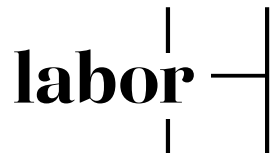
#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# APPROCHES SOUTENABLES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



PANORAMA



# Background

## **Objectif**

Face aux limites de la gestion traditionnelle des ressources humaines (GRH), une série d'approches alternatives se sont développées ces dernières années. En particulier, des approches visant une soutenabilité plus forte de la gestion des personnes et de l'organisation du travail. La Chaire labor-H de l'UCLouvain propose ici un panorama de ces différentes approches avec l'objectif de les comparer et de les différencier.

## **Méthode**

Après avoir caractérisé ce qui est communément considéré comme l'approche traditionnelle de la GRH, la notion de soutenabilité est présentée et les modèles de GRH soutenables sont introduits en deux temps : d'abord, ceux qui s'ancrent dans l'approche traditionnelle de la GRH et l'étendent ; ensuite, ceux qui renouvellent la GRH.

Note - Cette synthèse emprunte au chapitre 5 « Management Humain : de la création de valeur au supplément de valeurs » de la troisième édition du manuel « Management Humain » (Taskin et Dietrich, 2024).

### **Pour citer ce document :**

Taskin, L., Ajzen, M., Inglebert-Frydman, A., Patesson, L. (2024) Panorama des approches durables en GRH. Chaire labor-H en Management Humain et nouvelles formes d'organisation, UCLouvain.

### L'APPROCHE TRADITIONNELLE DE LA GRH

La gestion des ressources humaines (GRH) est traditionnellement définie comme étant « au service de l'atteinte des objectifs de l'entreprise de manière efficace et efficiente en planifiant, organisant, dirigeant et vérifiant l'usage des ressources organisationnelles » (Caers, 2021, p. 3). Il s'agit de **fournir les ressources humaines nécessaires à l'activité de l'entreprise et à la réalisation de sa stratégie**, tant en qualité qu'en quantité (Ferrary, 2014, p.23).

Dans cette approche traditionnelle dite « de la ressource », la stratégie RH découle de la stratégie « business » elle-même déclinée à partir des attentes des actionnaires de l'entreprise (ou du gouvernement, dans le cas des entreprises publiques).

Dans ces modèles, les travailleurs sont implicitement considérés comme des variables économiques, comme une ressource qu'il faut exploiter de la manière la plus efficace pour produire une valeur économique maximale.

Dans les années 2000, l'approche par les parties prenantes a influencé les modèles stratégiques de GRH et présenté la stratégie RH comme une réponse aux attentes et exigences de parties prenantes multiples.

### LA DURABILITÉ (SUSTAINABILITY)

La durabilité est définie comme la capacité, pour les générations actuelles et futures, à bénéficier d'une qualité de vie élevée. Elle caractérise la prise en compte des conséquences sociales et environnementales d'une croissance économique infinie qui apparaissait comme désirable jusque récemment (car celle-ci était gage d'un niveau de vie supérieur par la croissance de la production et de la consommation).

La durabilité implique une certaine **pratique de la sobriété** pour permettre aux générations futures de vivre dans les mêmes conditions de bien-être que les générations actuelles. Ainsi, à une représentation de l'économie comme un flux circulaire fermé (ressources-production-consommation) succède une représentation de l'économie comme un système vivant ouvert (Stead et Stead, 2014).

En conséquence, **la performance des firmes se compose des performances économique, environnementale, et sociale** : c'est le triple bilan de l'entreprise (*People, Planet, Profit*). Dans cette perspective, le rôle de l'entreprise redevient sociétal : elle est un acteur de la société et son action ne se limite pas à son objet social, mais à une mission plus large ; de même, elle tient compte, dans la définition de sa stratégie, des attentes de multiples parties prenantes.

# La gestion durable des ressources humaines (Sustainable HRM)

Les modèles de gestion durable de GRH apparaissent au début des années 2000 (voir p.ex. Gollan, 2000) et transposent le principe de durabilité à la GRH.

La GRH durable est définie comme « *l'adoption de stratégies et de pratiques de GRH qui permettent d'atteindre des objectifs financiers, sociaux et écologiques, et ayant un impact à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, sur le long terme, tout en tenant compte des effets secondaires involontaires et des feedbacks négatifs* » (Ehnert et al., 2016, p. 90)

Kramar (2022) identifie six caractéristiques propres à la GRH durable :

- 1 l'identification de tensions entre les différents résultats organisationnels ;
- 2 le développement des travailleurs en termes de capacités et de performances ;
- 3 la reconnaissance des impacts négatifs et positifs que certaines activités RH peuvent avoir ;
- 4 l'attention accordée au développement et à l'adoption d'activités en matière de GRH ;
- 5 l'existence d'une charte éthique et de valeurs claires qui soutiennent la GRH durable ;
- 6 le développement de mesures destinées à promouvoir un changement effectif dans la société, principalement aux niveaux organisationnel, écologique et économique.

Les modèles de GRH socialement responsable, verte et du triple bilan s'inscrivent dans cette perspective qui étend la perspective « ressource » à la considération d'autres externalités que la performance économique.

#### **LA GRH SOCIALEMENT RESPONSABLE** (*SOCIALLY RESPONSIBLE HRM*)

Elle se concentre sur les pratiques de développement du personnel qui sont à la fois socialement et économiquement adéquates. Concrètement, **il s'agit d'ajouter à la considération de performance de court terme (souvent économique), la considération sociale (souvent, de plus long terme).**

Par exemple, l'entreprise qui choisit de mettre en place le télétravail pour réduire l'espace de travail le fait à des fins de performance économique ; celle qui anticipe l'impact de cette mesure en matière de qualité de vie au travail (socialement, collectivement, pour la santé physique et psychologique...) et met en œuvre une politique spécifique s'inscrit dans une perspective socialement responsable.

#### **LA GRH VERTE** (*GREEN HRM*)

Cette approche tient compte de **l'approche environnementale** de l'entreprise et de la manière dont elle assure **la sensibilisation écologique de ses employés.**

Concrètement, il s'agit d'identifier les domaines sur lesquels la fonction RH peut avoir un impact environnemental direct (flotte d'entreprise, équipement des travailleurs (gourdes, fontaines à eau...), suppression des impressions inutiles, restauration responsable, etc.) et indirect (action et sensibilisation des travailleurs aux enjeux climatiques (fresque du climat), à l'impact de modes de consommation, du recyclage, etc.) Dans ce dernier cas, il s'agit d'encourager des comportements vertueux en-dehors de l'entreprise aussi.

#### **LE TRIPLE BILAN DE LA GRH** (*TRIPLE BOTTOM-LINE HRM*)

Cette perspective **englobe les aspects environnementaux, économiques et sociaux propres à la quête de durabilité de l'entreprise et les transpose à la GRH.** Les pratiques RH poursuivent des objectifs triples, à la fois économiques, sociaux et environnementaux.

Concrètement, il s'agit d'intégrer les deux précédentes approches avec, pour préalable, la définition d'une stratégie d'entreprise claire en matière de durabilité. Chaque pratique et projet RH est alors évalué au regard de ses effets sociaux, économiques, environnementaux. L'équilibre entre ces dimensions n'est pas toujours simple à réaliser et demanderait une investigation poussée.

Par exemple, le télétravail qui ferait l'objet d'une politique socialement responsable peut avoir des effets bénéfiques pour l'individu en matière de qualité de vie au travail, des effets mitigés en matière de performance et des effets négatifs en matière de mobilité (les déplacements domicile-bureau en transport publics sont remplacés par davantage de petits déplacements en journée, en voiture).

# La gestion soutenable des personnes, du travail et de l'organisation

La langue française permet de distinguer la durabilité (la combinaison de l'économique, du social et de l'environnemental) de la soutenabilité, davantage centrée sur l'humain et le long terme.

Cette dernière notion impose de dépasser l'approche par les ressources pour considérer le vivant, et en particulier l'humain, comme singulier. Autrement dit, **les approches soutenables de la GRH se dotent d'une anthropologie spécifique qui reconnaît l'irréductibilité de l'humain à une ressource** (Chanlat, 2023).

Ces approches sont davantage éthiques et communautaires : il ne s'agit plus de multiplier les critères d'évaluation des performances (à des dimensions sociales et environnementales) pour identifier des pratiques de GRH centrées sur les performances individuelles (bien-être, comportement citoyen, productivité), mais bien de veiller à préserver et promouvoir l'humanité dans la gestion des organisations. Notamment, en veillant à promouvoir et préserver la dignité humaine et les communautés de travail, des dimensions considérées comme typiquement humaines dans ces approches humanistes, du bien commun et du Management Humain.

Les approches  
soutenables de la  
GRH se dotent  
d'une anthropologie  
spécifique  
qui reconnaît  
l'irréductibilité  
de l'humain à une  
ressource

## MANAGEMENT HUMANISTE (HUMANISTIC MANAGEMENT)

Ce courant propose d'**élargir la considération de la personne humaine** en dépassant le réductionnisme propre aux théories de la motivation ou aux capacités et en attachant une importance originale à la dignité humaine.

Appliqué à la GRH, cet *ethos* humaniste se décline en quatre principes majeurs caractérisant le management humaniste et ses pratiques (Melé, 2009, 2016) :

- 1 une conception de l'individu et du travail humain comme **être conscient et libre**, doué d'une dignité intrinsèque ;
- 2 une **conception holistique de la société**, construite par des individus singuliers et des corps intermédiaires en interaction (le vivant) cherchant à assurer un bien commun ;
- 3 une conception de **l'entreprise comme communauté** ;
- 4 une conception de l'activité entrepreneuriale comme source d'enrichissement de la société par le fait de procurer des biens et des services de façon juste et efficace, dans le **respect des impératifs écologiques**.

Dans son courant francophone, le management humaniste insiste sur le développement des compétences, l'autonomie, la reconnaissance et l'écoute, ce qui le rend plus «appliqué» que le mouvement du *humanistic management* (Arnaud, 2008).

## LA GRH DU BIEN COMMUN (COMMON GOOD HRM)

Certains chercheurs identifient une GRH du bien commun en réponse aux critiques formulées à l'égard des perspectives durables en GRH (socialement responsable, verte et du triple bilan) qui reproduisent une vision traditionnelle de la gestion stratégique consistant à évaluer des pratiques au regard de la valeur économique créée, avant toute chose (cf. Dyllick et Muff, 2016), et qui considèrent la durabilité dans une logique « interne-externe », c'est-à-dire centrée sur le *business* (Aust et al., 2020). Cette « GRH du bien commun » (Common-Good HRM) met **les intérêts collectifs au-dessus des intérêts individuels**. La logique se veut « externe-interne », c'est-à-dire centrée sur l'environnement.

Cette approche intègre les valeurs du bien commun dans toutes les activités RH (processus, politiques, structure), amenant la GRH à développer une **culture fondée sur les valeurs du bien commun** et à mettre en place des pratiques RH fondées sur des valeurs telles que la **dignité**, la **solidarité** et la **réciprocité** (cf. Hoffman et Shipper, 2018 ; Hollensbe et al., 2014).

Par exemple, pour répondre aux *grand challenges* que constituent les conditions de travail inhumaines sur les chaînes de production, le manque de participation aux décisions des travailleurs ou encore le chômage des jeunes et leur insécurité d'emploi, Aust et al. (2020) proposent des politiques de GRH du bien commun consistant à développer les droits de l'homme au travail, l'auto-gestion et la démocratie organisationnelle ou créer de l'emploi. Si ces exemples théoriques manquent de réalisme, ils illustrent la capacité que s'octroie la fonction RH de se saisir des *grand challenges* et d'y répondre, en faisant de l'entreprise un acteur social responsable (de Woot, 2004).

## MANAGEMENT HUMAIN (HUMANE MANAGEMENT)

Le Management Humain constitue la **proposition la plus pragmatique et aboutie au sein de la perspective de la soutenabilité**. Il désigne un ensemble d'activités humaines et sociales (pratiques et discours) et de théories visant à inclure les hommes et les femmes dans un projet d'organisation. Où la personne humaine est considérée comme un être réflexif, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même. L'objet du Management Humain est le travail, sa finalité la reconnaissance (Taskin et Dietrich, 2024).

Le Management Humain s'est constitué à partir d'une critique de la GRH traditionnelle et de l'approche ressource. Il permet, entre autres, de :

- 1 **réhumaniser le travail** : rendre visible la part humaine dans le travail, comme moyen de production de sens, de reconnaissance du travail, des métiers, des personnes. Notamment par le biais d'un management empathique et bienveillant ;
- 2 **réhabiliter une anthropologie** en GRH, en considérant les personnes comme réflexives ;
- 3 **ancrer la GRH dans le travail réel** et ses trois expériences (objective, subjective, collective) ;
- 4 assumer la finalité d'un projet managérial **orienté vers la reconnaissance**.

# Panorama des approches durables et soutenables

	GRH	Durable			Soutenable		
		Sociale	Verte	Triple	Humaniste	Bien commun	Management Humain
<b>Objet</b>	Individu, équipe, performance	Performance et considération sociale	Impact environnemental	<i>Fit</i> entre sustainability et RH	Personnes	Externe-interne : intégration des enjeux sociaux dans l'entreprise	Travail, communauté, expertise
<b>Pratiques</b>	Techniques de mise en place des politiques RH	Amélioration de la qualité de vie au travail	Intégration des aspects environnementaux dans les pratiques RH (ex : réécriture des fiches de poste)	Incitations des comportements soutenables pour modifier les relations de travail	Révision des pratiques (ex : raison d'être, coordination et contrôle) dans une visée humaniste	Processus démocratiques dans l'entreprise ; labels (t.q. B-Corp)	Diagnostic et principes d'action (éthique, attitude compréhensive, distance critique)
<b>Finalité</b>	Performance économique	Performance économique + sociale	Performance économique + écologique	Performance économique, écologique, sociale	Dignité humaine	Gestion des <i>grand challenges</i>	Reconnaissance, réhumanisation
<b>Anthropologie</b>	Ressource	Ressource	Ressource	Ressource	Réflexif	Justice	Réflexif

# Mise en œuvre

Globalement, donc, deux logiques se font face dans les approches « sustainable » :

- 1 **une logique durable** qui consiste à étendre le modèle de la ressource à d'autres composantes de la performance globale (écologique, sociale, économique) mais qui repose sur les mêmes mécanismes de planification, évaluation, ajustement des ressources ;
- 2 **une logique soutenable** qui réhabilite l'humain et le travail.

**En termes de mise en œuvre, la logique durable impose de rajouter des pratiques et des évaluations de l'impact social et environnemental pour contribuer à la durabilité (ce faisant, elle renforce l'appareil gestionnaire traditionnel et l'approche ressource), alors que l'approche soutenable impose de revoir les pratiques existantes au regard de leur objet (travail), finalité (reconnaissance) et de leur compatibilité avec une anthropologie humaniste (réflexivité).**

## Pour référencer ce document :

Arnaud, S. (2008). Le management humaniste. Enjeux, outils et obstacles. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(34), 207224.

Aust, I., Matthews, B. et Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM : a paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.

Caers, R. (2021). *Human Resource Management : Basics*. 3è. édition. Cambridge : Intersentia.

Chanlat, J.-F. (2023). *Homo anthropologicus. La gestion à l'épreuve de la condition humaine*. EMS.

de Woot, Ph. (2004). *Responsabilité sociale de l'entreprise : Faut-il enchaîner Prométhée?* Paris : Economica.

Dyllick, T. et Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business : Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM : A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.

Ferrary (2014). *Management des ressources humaines : Entre marché du travail et acteurs stratégiques*. Paris : Dunod.

Gollan, P. J. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. In D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton (Eds.), *Sustainability : The corporate challenge of the 21st century* (pp. 55-77). Sydney, Australia : Allen and Unwin.

Hoffman, R et Shipper, F. (2018). Shared core values of high performing employee-owned enterprises *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 285-304.

Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G. & Nichols, C. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234

Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management : six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170.

Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1, 33-55.

Melé, D. (2009). Integrating personalism into virtue-based business ethics : The personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 227-244.

Stead, J.G. & Stead, W.E. (2014). *Sustainable Strategic Management*. 2<sup>nd</sup> edition. Sharpe.

Taskin, L. et Dietrich, A. (2024). *Management Humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. 3è édition. Bruxelles : De Boeck.

**Éditeur responsable**  
Pr Laurent Taskin  
Louvain Research Institute  
in Management & Organizations  
Louvain School of Management  
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01  
1348 Louvain-la-Neuve - Belgique  
© labor-H, UCLouvain février 2024  
**[www.uclouvain/labor-H](http://www.uclouvain/labor-H)**

**Graphisme**  
Isabelle Sion ([www.mordicus.be](http://www.mordicus.be))