

Introduction générale

1. Pourquoi une GRHD¹ aujourd'hui ?

Pendant longtemps, la gestion des ressources humaines (GRH) s'est construite dans un cadre où l'entreprise était d'abord pensée comme une machine de création de valeur économique. Dans ce paradigme, l'emploi et le travail étaient principalement envisagés comme des coûts à optimiser et des facteurs de production à ajuster (effectifs, masse salariale, productivité, flexibilité). Or, ce cadre devient insuffisant et parfois pénalisant.

Les entreprises opèrent désormais dans un monde où la performance est jugée aussi sur des dimensions sociales et environnementales, et où les impacts (internes et externes) redeviennent des "réalités" qui se traduisent en risques, en obligations, en coûts, en attentes de parties prenantes, en réputation, et parfois en contentieux. La notion de développement durable, structurée autour de l'idée d'un équilibre entre viabilité économique, équité sociale et soutenabilité écologique, s'impose progressivement comme un référentiel de transformation : elle exige que l'organisation n'améliore pas sa rentabilité en dégradant, par ailleurs, le capital humain (santé, compétences, employabilité) ou les conditions de vie (inégalités, précarité, atteintes aux droits).

Dans ce nouveau contexte, la GRHD n'est plus un "supplément d'âme" : elle devient un dispositif central de cohérence stratégique. Elle vise à rendre compatibles, dans la durée, la création de valeur et la préservation des ressources humaines, des collectifs de travail et des écosystèmes sociaux qui rendent l'activité possible. Les travaux sur le Sustainable HRM (désormais SHRM) insistent sur cette idée : il ne s'agit pas seulement d'ajouter des pratiques responsables, mais

1. Nous avons opté pour GRHD, i.e. Gestion des Ressources Humaines Durables alors que certains ont choisi Gestion Durable des Ressources Humaines (GDRH). La gestion durable des ressources humaines concerne la manière de gérer les RH dans une logique de long terme, tandis que la gestion des ressources humaines durables vise à développer des salariés capables de rester performants, en bonne santé et employables dans la durée. Les deux approches n'ont évidemment rien d'incompatible et si la distinction est utile analytiquement, dans la littérature récente, elle tend à s'estomper.

de repenser la finalité et l'horizon temporel de la GRH (court terme vs long terme) ainsi que ses arbitrages structurels.

Le basculement majeur tient donc au fait que la performance économique ne suffit plus à légitimer ni la GRH ni l'entreprise. La responsabilité sociétale (RSE) et les normes de référence (comme ISO 26000) ont contribué à clarifier ce changement : l'organisation doit rendre compte de ses impacts, reconnaître ses parties prenantes, et intégrer la responsabilité dans sa gouvernance, ses relations et conditions de travail, ainsi que dans ses pratiques vis-à-vis des droits humains. Dans cette perspective, la GRHD devient l'architecte d'un compromis durable entre :

- Performance économique (pérennité, productivité, innovation) ;
- Qualité sociale (santé, sécurité, développement des compétences, justice organisationnelle, dialogue social) ;
- Cohérence environnementale (compétences de transition, sobriété organisationnelle, transformation des métiers).

Cette recomposition implique un changement de regard de la part des dirigeants et des DRH : traiter les ressources humaines comme un stock à "consommer" (i.e. intensifier le travail, faire baisser les coûts, flexibiliser) fragilise la capacité de l'entreprise à durer. La GRHD, au contraire, s'appuie sur une logique de préservation et de renouvellement du capital humain et des collectifs de travail, ce qui rejoint l'idée d'"horizon long" voire « très long » c'est-à-dire calqué sur la notion de génération. Une des questions que pose la GRHD et que ne pose pas la GRH classique concerne l'effet de la chute de la démographie couplé aux réticences du corps politique à l'égard de l'immigration.

La nécessité de la GRHD s'explique aussi par l'évolution des cadres normatifs : la durabilité devient auditable, comparable, et de plus en plus opposable (Igalens, 2023). En France, la loi sur le devoir de vigilance (2017) oblige certaines grandes entreprises à établir et mettre en œuvre un plan de vigilance visant à identifier et prévenir les atteintes graves aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé-sécurité et à l'environnement, y compris dans la chaîne de sous-traitance (Gond et Igalens, 2025).

Cela a une conséquence directe : la GRHD ne peut plus se limiter au strict périmètre des salariés "internes". Les pratiques d'achat, de sous-traitance, d'évaluation fournisseurs, mais aussi la prévention des risques (santé-sécurité, conditions de travail) deviennent des sujets RH au sens large, parce qu'ils concernent le travail réel et la responsabilité associée.

Au niveau européen, la « Corporate Sustainability Due Diligence Directive » (CSDDD) vise précisément à renforcer ce type d'obligation de diligence raisonnable sur les impacts humains et environnementaux dans la chaîne d'activités. La « Corporate Sustainability Reporting Directive » (CSRD) renforce le reporting de durabilité et pousse les entreprises vers une logique de double matérialité :

analyser et évaluer ce qui impacte l'entreprise, et ce que l'entreprise impacte. Plusieurs lectures du volet social des ESRS (ce sont les normes sur lesquelles la CSRD prend appui) montrent ainsi que les équipes RH sont désormais directement concernées par la production d'informations de durabilité robustes et auditables.

La portée de la CSRD est cependant plus profonde qu'un simple renforcement du reporting. Avec les normes ESRS qui lui sont associées, elle introduit dans la gouvernance des entreprises une logique d'analyse fondée sur la double matérialité, c'est-à-dire sur l'obligation d'examiner simultanément, d'une part, les effets des enjeux environnementaux et sociaux sur la situation économique de l'entreprise et, d'autre part, les effets de l'entreprise sur les personnes, les collectifs et les écosystèmes concernés. Cette double lecture modifie sensiblement la place de la fonction RH.

En effet, la durabilité sociale n'est plus appréciée seulement à travers quelques indicateurs sociaux publiés à des fins de conformité ou de communication ; elle doit désormais être reconstruite autour de ce que les ESRS désignent comme des IRO, c'est-à-dire des impacts, des risques et des opportunités matériellement significatifs. Les impacts correspondent ici aux effets positifs ou négatifs des décisions de gestion sur les salariés, les collectifs de travail et, plus largement, sur les travailleurs de la chaîne de valeur ; les risques renvoient aux menaces que ces effets font peser, à terme, sur la continuité d'activité, la réputation, la conformité juridique, l'attractivité ou la performance ; les opportunités désignent inversement les gains durables qu'une politique sociale cohérente peut produire en matière de fidélisation, de compétences, de coopération, de confiance ou d'innovation.

Dès lors, un certain nombre de sujets traditionnellement considérés comme des thèmes "RH" internes changent de statut. La charge de travail, l'usure professionnelle, les accidents, les écarts de rémunération, la qualité du dialogue social, la formation, la prévisibilité des parcours, l'inclusion ou encore les conditions de travail dans la sous-traitance cessent d'être de simples objets de gestion fonctionnelle : ils deviennent des zones de matérialité sociale susceptibles de générer simultanément des impacts humains, des risques économiques et des opportunités de transformation. Une politique de réduction des effectifs, par exemple, peut améliorer à court terme certains ratios financiers tout en produisant un impact négatif sur la santé et l'engagement, lequel se traduira ensuite en risques de turnover, de désorganisation, de conflit ou de perte de compétences. À l'inverse, un investissement soutenu dans la formation, la prévention ou l'aménagement des parcours peut apparaître comme un coût immédiat mais constituer, à moyen terme, une opportunité majeure de résilience et de sécurisation des savoir-faire.

Ce déplacement est fondamental car il signifie que la fonction RH n'est plus seulement sollicitée pour fournir des données sociales au reporting de

durabilité; elle devient l'un des lieux centraux où se fabriquent, se préviennent ou se corrigent les IRO sociaux. La DRH est donc appelée à changer de posture: d'administratrice des emplois et des politiques sociales, elle tend à devenir coproductrice du diagnostic de matérialité de l'entreprise, c'est-à-dire coresponsable de l'identification des zones où les choix de gestion détruisent ou, au contraire, préservent les conditions humaines de la performance durable.

Sous cet angle, la GRHD apparaît comme bien davantage qu'une extension responsable de la GRH classique. Elle constitue la réponse gestionnaire à une exigence nouvelle: piloter dans la durée les impacts, les risques et les opportunités que les politiques de travail, d'emploi, de compétences, de rémunération et de relations sociales font naître pour l'entreprise et pour ses parties prenantes. En d'autres termes, la double matérialité européenne ne fait pas qu'ajouter un vocabulaire réglementaire; elle confirme institutionnellement que la gestion des ressources humaines est devenue l'un des centres névralgiques de la durabilité de l'entreprise.

Au-delà des normes, la GRHD devient également nécessaire parce que les organisations font face à des contraintes humaines qui bloquent la performance si elles ne sont pas traitées structurellement. La question n'est plus marginale: l'intensification, la fragmentation des collectifs, la pression temporelle et les transformations permanentes produisent de l'usure professionnelle et fragilisent la continuité d'activité. En France, l'ANACT insiste sur l'idée de "bon travail" et sur le fait que la QVCT vise simultanément la santé au travail et la performance globale (ANACT, 2023). Autrement dit, la soutenabilité vue par l'Agence exige que la GRH cesse de traiter la santé comme un sujet périphérique (prévention "formelle") pour en faire un objet central de conception organisationnelle. Les questions classiques que se pose la GRH, questions qui concernent la détermination de la charge de travail, les modalités de coordination, les limites de l'autonomie, les modalités de régulation ne doivent plus être résolues en tenant compte uniquement des exigences de la production et sous contraintes de critères de qualité et de productivité mais doivent être appréhendées en ayant constamment le souci de la durabilité des RH.

Dans de nombreux secteurs, la rareté de compétences et le turnover rendent inefficace une GRH centrée sur le court terme. Dans ces cas-là, la GRHD devient un avantage concurrentiel car elle permet d'obtenir une stabilité des collectifs, la réduction des coûts cachés (turnover, absentéisme, désengagement) et la sécurisation des savoir-faire. Elle s'appuie sur un contrat d'emploi crédible: progression professionnelle, formation tout au long de la vie et reconnaissance.

La transition écologique se traduit déjà en besoins de compétences et en évolution du contenu des métiers. Des analyses en France montrent une montée des compétences liées à la transition et la nécessité d'anticiper emplois et formations (Barbej et al. 2024). Cela redonne à la GRH un rôle stratégique: gestion prévisionnelle des emplois et des compétences orientée transition

climatique, ingénierie de formation, mobilité, reconversion, dialogue social sur les transformations.

Il convient cependant de ne pas confondre Gestion des Ressources Humaines Verte (désormais GRHV) et GRHD, cette distinction est abordée au § 13 mais d'ores et déjà une différence peut être soulignée. Pour une entreprise disposant d'une politique environnementale bien définie (matérialisée par exemple par une certification de type ISO 14001 accompagnée d'une déclaration environnementale), la GRHV devient essentiellement une question d'alignement sur les objectifs et les contraintes de la gestion environnementale. Nous avons montré, par exemple, ce en quoi consiste l'évaluation « verte » dans une telle entreprise (Tahri et Igalens, 2026). Une GRHV peut donc être mise en place dans toutes ses dimensions et elle l'est aujourd'hui de plus en plus souvent (Chevalier et al. 2025). En revanche, le titre que nous avons choisi « **Vers une GRHD** » doit être interprété par le lecteur comme le constat qu'il n'existe pas pour nous aujourd'hui (2026/2027) une GRHD parfaite et que nous aurions été bien incapables de fournir un exemple achevé de GRHD. Il s'agit d'un idéal de GRH qui s'inscrit dans une quête d'amélioration compte tenu de l'évolution (que nous pensons irréversible) vers une économie décarbonée, un environnement de plus en plus soucieux de durabilité et une montée en puissance de la RSE.

La littérature anglo-saxonne sur le SHRM décrit la GRHD comme une approche qui cherche des résultats simultanés (économiques, sociaux, humains, environnementaux) et assume les tensions entre ces objectifs. Concrètement, elle transforme plusieurs « cœurs » de la GRH :

- Planification et effectifs : passer d'une logique d'ajustement (réduction et flexibilité) à une logique de résilience (compétences critiques, scénarios, sécurisation des parcours).
- Recrutement : ne plus recruter seulement pour « produire maintenant », mais pour renforcer la capacité future (potentiel d'apprentissage, adéquation valeurs/pratiques, diversité de trajectoire).
- Formation et employabilité : faire de la formation un investissement de soutenabilité (transition écologique, transformations numériques, prévention).
- Performance et rémunération : aligner les incitations sur la performance globale (inclure des objectifs de santé-sécurité, de qualité, de coopération, de progrès social, et pas uniquement des objectifs financiers).
- Relations sociales et dialogue : traiter le dialogue social comme une ressource de gouvernance et de transformation (régulation des changements et prévention des conflits).

En nous appuyant sur ces apports, nous proposons la définition suivante :

La GRHD renvoie à une gestion des ressources humaines capable de produire, dans la durée, des résultats économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux sans porter atteinte au bien-être physique, mental et

social des femmes et des hommes de l'entreprise et de ceux de sa chaîne d'approvisionnement tout en améliorant les conditions qui fondent la performance : compétences, coopération, justice, motivation et engagement.

Notre définition a le mérite de prendre en compte la durée, les « scopes », les effets négatifs potentiels, la dualité des cibles (interne et externe) et les grands chapitres de la GRHD mais elle ne permet pas de comprendre l'urgence de la réorientation de la GRH vers la GRHD.

2. Les perspectives démographiques françaises : une raison supplémentaire de penser la GRHD

La démographie française entre dans une phase nouvelle qu'il faut caractériser avec précision. Il ne s'agit pas d'un effondrement brutal de la population totale, mais d'un affaiblissement net du renouvellement démographique, combiné à un vieillissement rapide de la population et, à moyen terme, à une contraction probable de la base active. Autrement dit, le déclin doit ici s'entendre d'abord comme déclin du dynamisme démographique, avant de se traduire plus visiblement, selon les scénarios, par une stagnation puis une baisse de la population totale. Cette inflexion est décisive pour la gestion des ressources humaines, car elle modifie en profondeur les conditions de renouvellement de la main-d'œuvre, la structure des âges au travail et les arbitrages entre recrutement externe, maintien en emploi, formation, prévention de l'usure et transmission des compétences.

Les indicateurs récents confirment ce basculement. En 2025, la France a enregistré 645 000 naissances pour 651 000 décès, si bien que le solde naturel est devenu négatif de 6 000 personnes pour la première fois depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Dans le même temps, l'indicateur conjoncturel de fécondité est tombé à 1,56 enfant par femme, niveau le plus bas depuis la Première Guerre mondiale, alors qu'il atteignait encore 2,02 en 2010 en France métropolitaine.

Au 1er janvier 2026, la population française est estimée à 69,1 millions d'habitants, mais cette légère progression par rapport au 1^{er} janvier 2025 masque une transformation structurelle plus profonde : les 65 ans ou plus représentent désormais 22,2 % de la population, presque autant que les moins de 20 ans, qui n'en représentent plus que 22,5 %. La France n'est donc pas seulement confrontée à une baisse de la natalité ; elle entre dans un régime démographique où le vieillissement devient central et où le remplacement des générations ne va plus de soi.

Les projections de moyen et long terme prolongent ce diagnostic. Dans le scénario central de l'Insee, la population totale continuerait d'augmenter légèrement jusqu'en 2044, où elle atteindrait 69,3 millions d'habitants, avant de diminuer pour revenir à 68,1 millions en 2070. À cet horizon, la France compterait environ 660 000 naissances, 768 000 décès et un solde migratoire positif de 70 000 personnes par an ; autrement dit, même avec un apport migratoire durable, le

déficit naturel pèserait fortement sur la dynamique démographique. Surtout, la structure par âge se transformerait en profondeur : la part des 65 ans ou plus pourrait atteindre 28,7 % en 2070, tandis que celle des 20-64 ans tomberait à 50,0 %, ce qui signifie qu'il y aurait alors plus d'une personne âgée de 65 ans ou plus pour deux personnes âgées de 20 à 64 ans.

Les projections de population active vont dans le même sens : après avoir encore légèrement augmenté jusqu'en 2040, le nombre d'actifs reculerait ensuite, passant de 30,1 millions en 2021 à 30,5 millions en 2040, puis à 29,2 millions en 2070. La question n'est donc plus seulement celle du volume de population, mais celle du resserrement progressif de la ressource en main-d'œuvre.

C'est ici que la question migratoire devient décisive. Les données les plus récentes montrent déjà que la croissance de la population française ne tient plus au seul excédent des naissances sur les décès : en 2025, malgré un solde naturel négatif, la population continue d'augmenter grâce à un solde migratoire provisoirement estimé à +176 000 personnes. Les projections montrent en outre que les hypothèses migratoires modifient fortement les trajectoires futures : dans les projections démographiques de l'Insee, un solde migratoire relevé de 50 000 personnes par an par rapport au scénario central se traduirait par 4,1 millions d'habitants supplémentaires en 2070 ; à l'inverse, un solde migratoire abaissé de 50 000 personnes par an conduirait à 4,0 millions d'habitants en moins. L'Ined aboutit à une conclusion convergente : dans son scénario 2024, un solde migratoire annuel de 152 000 personnes compense en partie une fécondité plus faible, permet un plafond autour de 70 millions d'habitants dans les années 2040, puis une baisse vers 68 millions en 2070. On peut donc en déduire qu'une politique de refus ou de forte restriction de l'apport migratoire accélérerait mécaniquement la contraction de la population d'âge actif et durcirait encore les tensions de recrutement. Il ne s'agit pas ici d'un jugement de valeur, mais d'une conséquence démographique et économique des ordres de grandeur disponibles.

Dans ces conditions, la GRHD apparaît moins comme une option normative que comme une nécessité économique et organisationnelle. Lorsque la population active se contracte et que les départs en fin de carrière deviennent massifs, les organisations ne peuvent plus raisonner principalement en termes de substitution rapide des personnes.

Le rapport Dares-France Stratégie sur les métiers à l'horizon 2030 estime ainsi à 673 000 par an les départs en fin de carrière d'ici 2030, soit 89 % des 760 000 postes à pourvoir chaque année. Dans un tel contexte, la performance productive dépendra de plus en plus de la capacité des entreprises et des administrations à conserver les salariés plus longtemps en emploi, à prévenir l'usure professionnelle, à aménager les trajectoires de seconde partie de carrière, à investir dans la formation continue, à organiser la transmission intergénérationnelle des savoirs et à réduire les sorties évitables du marché du travail. La GRHD devient alors la traduction gestionnaire d'une contrainte démographique : quand il devient

plus difficile de renouveler quantitativement la main-d'œuvre, il faut apprendre à la soutenir qualitativement dans la durée.

Autrement dit, plus la démographie française se tendra, plus la soutenabilité du travail et de l'emploi deviendra une condition de soutenabilité économique. Si la France devait cumuler faible fécondité, vieillissement accéléré et restriction durable de l'apport migratoire, alors la GRHD cesserait d'être seulement un projet de modernisation de la GRH pour devenir une condition de viabilité du système productif lui-même.

Dans ce cadre, la GRHD n'a pas seulement pour objet d'améliorer le bien-être au travail ; elle vise aussi à préserver les capacités productives d'une économie confrontée à la raréfaction relative de sa ressource humaine. Elle invite ainsi à passer d'une GRH de consommation de la force de travail à une GRH de préservation, de développement et de renouvellement des capacités humaines.

3. Niveaux d'analyse : individu/groupe/organisation/écosystème

Les définitions de la GRHD s'appuient sur une littérature riche mais hétérogène, car "durabilité" des politiques et pratiques RH ne se relient pas de la même façon selon que l'on observe l'individu, le collectif de travail, l'organisation ou les interdépendances externes. Pour éviter une approche monolithique, ce livre adopte une lecture multi-niveaux : individu, équipe de travail, entreprise, écosystème. À chaque niveau, la GRHD renvoie à des objets de gestion (ce qu'on cherche à rendre soutenable), des mécanismes (ce qui transforme les intentions en effets) et des preuves (ce qui permet d'étayer la soutenabilité au-delà de l'affichage).

3.1. Niveau Individu : de la "performance du poste" à la "capacité à durer"

La GRH classique tend à piloter l'individu via l'adéquation homme/poste et elle s'attache avant tout à la performance individuelle ; la compétence et l'engagement étant analysées comme variables intermédiaires entre les deux. La prévention est donc souvent périphérique, elle prend en compte la santé mais elle est traitée "à côté" de l'organisation du travail.

La GRHD se reconnaît à un déplacement : l'objet n'est plus seulement la performance « ici et maintenant », mais la capacité de travail et de développement dans la durée. Concrètement on peut avoir engagement et performance tout en dégradant la santé. Une GRHD intègre explicitement la santé comme résultat à piloter, pas seulement comme exigence de conformité.

Ce premier point exige que la DRH se dote d'indicateurs centrés sur la fatigue, la récupération, les RPS, l'usure physique, l'obsolescence des connaissances, etc. La durabilité suppose de regarder les dommages (« harm of work » dans

la littérature anglo-saxonne) et pas seulement les effets positifs. Une politique RH peut “fonctionner” économiquement tout en générant des coûts humains invisibles à court terme (absences, départs, atteintes à la santé).

En second lieu, l’individu n’est pas “durable” parce qu’il reçoit des ressources (formation), mais parce qu’il peut convertir ces ressources en opportunités réelles telles que mobilité, projets ou marges de choix dans sa carrière. En France ce constat a conduit à passer de la GPEC à la GEPP². La GRHD raisonne également en trajectoires et en arbitrages explicites : certains choix “efficaces” à court terme deviennent destructeurs à moyen terme parce qu’ils « bouchent un trou » (par exemple le remplacement d’un salarié absent par un ou deux collègues qui cumulent les charges de travail) en creusant des déficits à venir. Dès lors, la DRH doit sécuriser les parcours et réduire la précarisation “fonctionnelle” (incertitude sur les horaires par exemple). En termes de recrutement : au-delà des compétences immédiates, la GRHD privilégie le potentiel d’apprentissage, la compatibilité valeurs/pratiques et la diversité.

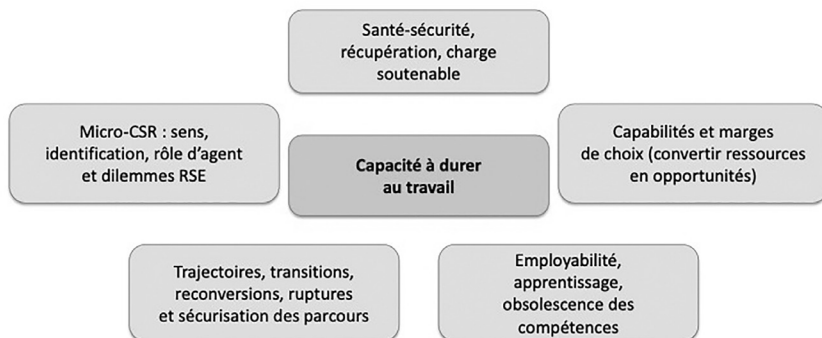
La GRHD au niveau individuel désigne les conditions (emploi, travail, organisation, management) qui permettent d’atteindre des objectifs sans compromettre, dans la durée, la santé, les ressources psychologiques et l’employabilité.

Elle met au premier plan l’idée de capacités : la question n’est pas seulement de disposer de ressources (formation, autonomie, droits), mais de pouvoir effectivement les convertir en libertés réelles d’agir et de se développer (Sen, 1999, 2009). Ce niveau recoupe une part importante des travaux en SHRM centrés sur les conditions de travail et le bien-être à long terme. Il permet aussi d’articuler explicitement la GRHD avec la micro-CSR : la RSE n’est pas uniquement un attribut organisationnel, elle existe aussi comme une réalité perçue, interprétée et mise en œuvre par les salariés, avec des effets possibles sur le sens du travail, l’identification, la justice perçue, l’engagement ou au contraire le cynisme et les tensions de rôle.

Autrement dit, la GRHD gagne à intégrer la façon dont les salariés deviennent des acteurs (ou des évaluateurs) des engagements RSE dans l’activité quotidienne, au cœur des “microfondations” de la RS (ce point sera développé dans la revue de littérature § 216).

2. La gestion des emplois et des parcours professionnels en entreprise (GEPP) est une démarche proactive de gestion des compétences des salariés

Schéma 1- GRHD – Niveau Individu



3.2. Niveau Équipe de travail : de la “coordination pour produire” à la “soutenabilité du collectif”

Le niveau équipe est décisif parce que c’est souvent là que se fabriquent (ou se défont) la soutenabilité du travail et la cohérence des arbitrages quotidiens : coopération, entraide, régulation du travail réel, qualité des interfaces inter-métiers, gestion des conflits et reconnaissance. Une GRHD au niveau collectif vise notamment à soutenir des dynamiques de coordination et d’apprentissage qui réduisent les “coûts cachés” (surcharge, erreurs, désengagement) et évitent que la performance locale se paie par l’épuisement ou la dégradation du climat social.

Ce niveau est aussi celui où l’intention stratégique, qu’il s’agisse de RSE ou de GRH, se traduit en pratiques effectives via le management de proximité, les normes de groupe et les mécanismes de justice “au quotidien”. Pour la GRH classique, l’équipe est conçue comme relais d’exécution et le collectif est souvent un moyen : organiser la coordination, atteindre les objectifs, distribuer le travail. La qualité des relations est parfois abordée via le climat social au sein de l’équipe, mais les déterminants organisationnels (charges, contradictions d’objectifs, marges de manœuvre) restent fréquemment hors du pilotage RH “dur”.

Pour la GRHD, l’équipe devient une “ressource à préserver”. Au niveau de l’équipe, la durabilité est très spécifique parce que beaucoup d’impacts RH se fabriquent dans l’implémentation (management de proximité, arbitrages quotidiens). Une GRHD valorise la coopération (partage d’information, confiance, communication ouverte) plutôt que des dispositifs qui intensifient la compétition interne (prime individuelle liée à la performance). La coopération devient un résultat RH à piloter. La qualité des interfaces, l’entraide, la coordination inter-métiers sont des leviers de la durabilité et leur conception comme leur régulation sont des sujets de GRH qui prennent une importance particulière. L’équipe devient un niveau clé pour repérer les signaux faibles (micro-conflits,

retrait, fatigue) et pour ajuster l'organisation avant les ruptures (arrêts longs, turnover, conflit). En second lieu, un marqueur durable de la GRHD au niveau de l'équipe réside dans la réduction des inégalités d'accès (formation, télétravail, mobilité, reconnaissance) qui naissent souvent de la mise en œuvre de la GRH traditionnelle.

La GRH traditionnelle s'attache souvent aux statuts (cadre/non-cadre), aux localisations (centre/périphérie) ou même parfois à des distinctions de genre (consciemment ou non). La GRHD s'efforce d'éviter ces travers. Enfin, dans la GRHD des espaces de travail sont dédiés aux discussions concernant le travail, les conditions de travail et la transformation. La GRHD va au-delà des obligations en matière de représentation des collectifs de travail (délégués du personnel, délégués syndicaux) et elle s'efforce de mettre en place des mécanismes de discussion au niveau des équipes notamment pour faire face aux RPS (Detchessahar, 2013).

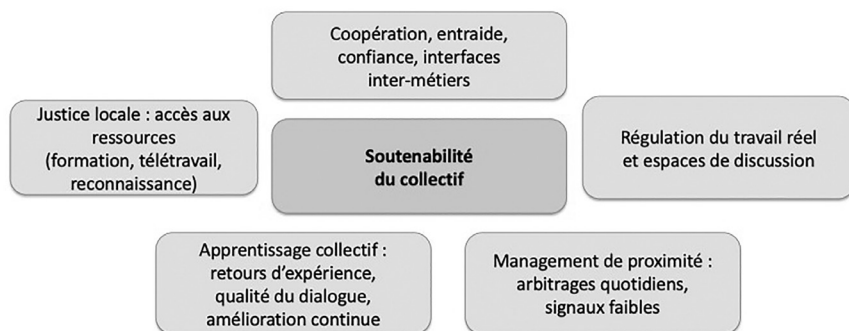
La GRH traditionnelle a intégré depuis longtemps au pilotage des RH, la mesure des perceptions individuelles (« people survey », mesure du climat social, etc.) mais elle néglige (ou assume mal) les suites de ces puissants outils de GRH. La restitution est souvent rapide et peu commentée (Igalens, 1994). Les « people surveys » se sont ritualisés dans les grandes entreprises et la seule information qui est valorisée consiste à savoir si les indicateurs sont meilleurs que l'année précédente. Le leader du marché, la société Gallup, concentre son offre sur la mesure de l'engagement à travers 12 questions³ mais aucune n'a trait à la mesure de la perception de la santé ou du bien-être.

Dans la pratique, les managers sont évalués sur la variation d'un indice d'engagement. La GRHD considère que les moments de discussion des résultats sont aussi importants que les données des enquêtes de climat social. Le plus important, dans la durée, n'est pas le constat immédiat mais le processus permanent de discussion et d'amélioration. De même l'analyse des « data » au niveau de l'équipe⁴ ne doit pas être consacrée à une comparaison aux autres équipes (afin d'établir la liste des bons élèves) mais doit porter en priorité sur la compréhension des tensions ou des difficultés de l'organisation de l'équipe susceptibles de produire des effets négatifs ou simplement des perceptions négatives.

3. Pour connaître ces questions : <https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey/>

4. Possibilité offerte par certains prestataires de conseil qui mettent des bases de données à disposition des équipes.

Schéma 2 – GRHD – Niveau équipe



3.3. Niveau Entreprise : de “l’alignement RH–stratégie” à la “cohérence prouvée dans la durée”

Dès les années 1990, Besseyre des Horts a introduit en France la notion de “gestion stratégique des ressources humaines” (GSRH), en la définissant comme “l’ensemble des politiques et pratiques de gestion des hommes cohérentes avec la stratégie et la structure de l’entreprise” (Besseyre des Horts, 1988). Il s’agissait de rompre avec une GRH purement administrative ou fonctionnelle, pour en faire un partenaire stratégique, intégré au processus décisionnel. Cette approche s’appuie explicitement sur le paradigme du “fit” (alignement vertical et cohérence horizontale). Progressivement, la GRH stratégique s’est institutionnalisée comme champ qui cherche à relier les choix de stratégie et un système cohérent de pratiques RH, afin d’atteindre les objectifs organisationnels. Une définition canonique (Wright & McMahan) pose la GRH stratégique comme “le pattern de déploiements et d’activités RH planifiées destiné à permettre à l’organisation d’atteindre ses objectifs”.

Cette GSRH se développe historiquement avec (a) les travaux de “fit” stratégie–RH et (b) la recherche portant sur le couplage entre GRH et performance (HPWS⁵, bundles⁶, etc.), qui examine empiriquement l’association entre systèmes RH et performance (souvent financière).

La GRHD reprend la logique d’alignement et de cohérence systémique posée par Besseyre des Horts mais là où les travaux de Besseyre des Horts visent la compétitivité, la GRHD ajoute la pérennité humaine et écologique comme co-finalités, elle élargit également ses publics et allonge ses perspectives. La GRHD n’est donc pas juste une GRH stratégique “avec du vert ou du DD en

5. High Performance Work System: Les systèmes de travail à haute performance peuvent être définis comme un système qui crée un environnement au sein d’une entreprise permettant à un employé une plus grande implication et une plus grande responsabilité.

6. Grappes de pratiques RH.

plus” ; elle déplace (i) la finalité, (ii) l’horizon temporel, (iii) le périmètre des effets considérés, et (iv) les critères d’évaluation, tout en conservant l’idée d’alignement et de cohérence.

Par rapport à la GSRH, l’intérêt pour la GRHD découle d’une intuition simple : les politiques RH peuvent paraître alignées et cohérentes sur le papier, tout en produisant, à bas bruit, des effets d’usure, de perte de sens, d’inégalité ou de désengagement. La GRH peut être qualifiée de stratégique et néanmoins se déliter au fil du temps. En revanche, un point commun entre la GRHD et la GSRH consiste à revendiquer pour la DRH une place au sein des plus hautes instances de gouvernement de l’entreprise, COMEX, CODIR, etc. La GRHD doit être associée aux instances qui engagent l’avenir de l’entreprise. Dans ce cas, la question fondamentale n’est plus seulement : quelles pratiques RH sont associées à la performance, fût-elle de long terme ? Elle devient : quelles pratiques, dans quelles conditions de mise en œuvre, produisent des effets durables et à quel prix ? Comment la GRHD peut-elle devenir l’un des piliers de l’entreprise durable ?

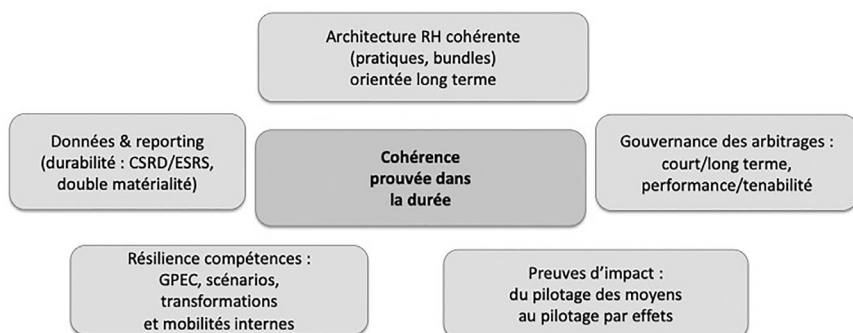
La GRH stratégique classique recherche l’alignement, par exemple l’alignement entre les différentes politiques RH et les différents outils (fit « interne ») ou l’alignement entre politique RH et stratégie (fit « externe ») et cela pour atteindre la performance organisationnelle, souvent financière. La GRHD recherche également l’alignement, mais avec une autre finalité et une autre preuve. Au niveau entreprise, la spécificité durable tient à trois bascules :

- En premier lieu, la durabilité ne supprime pas les contradictions, elle organise des arbitrages explicites (court/long terme, centre/périphérie, performance/bien-être, etc.) et la GRH devient une **architecture de compromis soutenables**, et non une optimisation à objectif unique reposant uniquement sur des « alignements » (les « fits »). Pour la GRHD il existe une hiérarchie claire entre le pilotage des moyens (formations, chartes, programmes) et les preuves d’impacts. Le pilotage de la GRHD se fait par les effets et non par les moyens et encore moins par les déclarations.
- En second lieu, concernant les équipes, la GRHD cherche à dépasser le simple ajustement (flexibilisation ou réduction des effectifs, des moyens alloués, etc.) pour renforcer la capacité de résilience (compétences critiques, scénarios, sécurisation des parcours).
- Enfin, concernant le dialogue et la gouvernance, la GRHD s’efforce de mettre en place des ressources liées aux nécessaires transformations (acceptabilité, régulation, prévention des conflits). Ces ressources ne sont pas situées exclusivement au sommet (C.A.) mais aussi à la base, là où s’exerce le dialogue social.

À l’échelle organisationnelle, la GRHD renvoie à la capacité de l’entreprise à concevoir une architecture RH cohérente et orientée long terme : attirer, développer, reconnaître et préserver les ressources humaines sans les consommer

plus vite qu'elles ne se régénèrent. C'est également à ce niveau que se jouent la gouvernance des arbitrages (court/long terme), l'alignement entre stratégie, RH et engagements de durabilité, ainsi que la production de preuves : indicateurs, dispositifs d'écoute, traçabilité des décisions, et plus largement la capacité à documenter des effets (et pas seulement des moyens). Les rapports et dispositifs de reporting peuvent alors être envisagés comme des instruments de pilotage, à condition de relier les métriques à des mécanismes concrets de transformation du travail.

Schéma 3 – GRHD – Niveau entreprise



3.4. Niveau Écosystème : des “frontières de l’employeur” à la “responsabilité sur la chaîne de valeur”

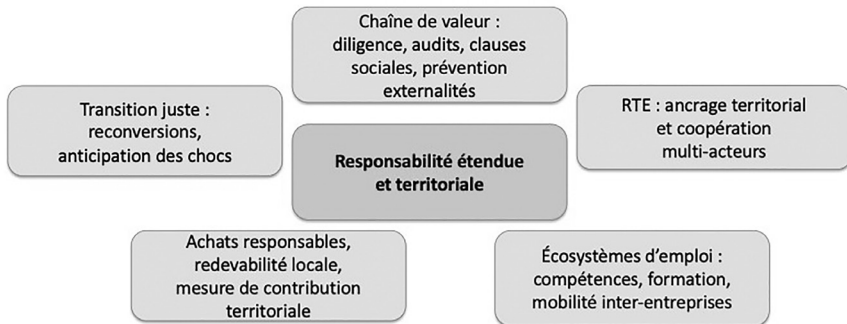
Une GRHD suppose d'élargir la focale au-delà des frontières juridiques de l'employeur. Les politiques RH interagissent avec des éléments externes : sous-traitance et chaîne de valeur, marchés locaux du travail, systèmes de formation, mobilités inter-organisations, bassins d'emploi, acteurs publics et associatifs. C'est à ce niveau que la littérature et les pratiques françaises ont fortement développé la notion de Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) : le territoire n'est plus seulement un contexte, il devient une partie prenante structurante, et l'entreprise est attendue sur sa capacité à coopérer, mesurer et assumer ses impacts locaux (emploi, compétences, cohésion sociale, transitions).

La Plateforme RSE (France Stratégie) a proposé un diagnostic et des recommandations explicites en ce sens, en insistant sur l'ancrage territorial, les coopérations multi-acteurs et les conditions de succès des initiatives locales. Cette perspective est également bien relayée dans des travaux francophones articulant RH, RSE et territoires, notamment dans l'édition académique en gestion (par exemple les ouvrages consacrés aux liens entre RH, RSE et territoires)⁷.

7. Bories-Azeau, I., Defélix, C., Loubès, A., & Uzan, O. (2015). *Collection AGRH [Ressources humaines, RSE et territoires—Défis théoriques, réalisations pratiques]*.

Un critère distinctif de la durabilité au niveau de son écosystème consiste également à éviter que l'entreprise "verdisse" en externalisant les dommages (précarité, risques, intensification) vers des périphéries organisationnelles (sous-traitance, intérim, plate-forme). De nombreux travaux de recherche ont révélé la fréquence de ces déplacements.

Schéma 4 – GRHD – Niveau écosystème



Ces quatre niveaux, individu, équipe, organisation et écosystème, sont interdépendants : une pratique RH peut apparaître "durable" à un niveau (ex. performance organisationnelle) tout en générant des coûts à un autre niveau (ex. santé, climat d'équipe, déstabilisation territoriale). C'est précisément l'intérêt d'un cadre multi-niveaux : rendre visibles les mécanismes de transfert, d'amplification ou de compensation entre niveaux, et fournir une base robuste pour analyser les conditions de possibilité d'une GRH durable.

4. Le fil rouge de l'ouvrage : le cadre PD-FI

La recherche en sciences de gestion a mis en évidence que dans toutes les disciplines (stratégie, marketing, finance, GRH, etc.) l'entreprise contemporaine faisait face à un risque de découplage. Le « découplage » (découplage) désigne la dissociation durable entre les structures formelles affichées par une organisation et ses pratiques effectives. Introduit notamment par Meyer et Rowan (1977), le découplage décrit la capacité des organisations à adopter des normes, procédures ou discours pour gagner en légitimité externe, tout en maintenant des pratiques internes relativement inchangées. Longtemps toléré, voire fonctionnel, le découplage devient problématique dans des contextes marqués par l'inflation normative et réglementaire, la multiplication des audits et certifications, l'exposition accrue des organisations (transparence, réputation), les attentes croissantes en matière de responsabilité sociale.

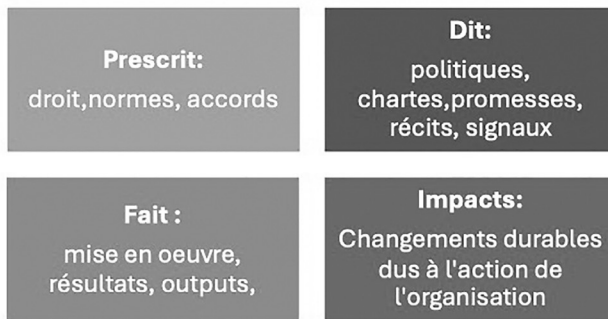
Dans le champ social, le découplage se traduit notamment par l'adhésion à des engagements volontaires ambitieux (le Pacte Mondial, par exemple) ou

des politiques RH exemplaires sur le papier, des accords sociaux formellement respectés, des indicateurs sociaux maîtrisés mais aussi par un climat social dégradé, une fatigue managériale et éthique, une défiance persistante des salariés. Les procédures RH sont là, des audits sociaux sont réalisés régulièrement, les indicateurs RH sont suivis et sont « au vert » pour l'essentiel et pourtant quelque chose sonne faux : les managers de proximité font remonter une sourde insatisfaction, un découragement semble parfois s'abattre sur les équipes.

Autrement dit : **ce qui est montré n'est pas ce qui est fait**. Le découplage n'est ni une anomalie ni une fraude : il est souvent une stratégie d'adaptation à des environnements normatifs complexes, instables ou contradictoires. Si l'on prend l'exemple de l'audit social appliqué aux fournisseurs et aux sous-traitants, de nombreux articles (parus notamment dans le Journal of Business Ethics) ont mis en avant que les nombreuses missions concernant l'audit de la chaîne de sous-traitance n'ont pas empêché de constater que les atteintes aux droits fondamentaux du travail (le travail des enfants, le travail forcé, la discrimination, etc.) loin de disparaître ou de régresser continuaient à progresser.

« Nous soutenons que le recours persistant à l'audit social comme principal outil de diligence raisonnable n'est pas susceptible d'améliorer la situation des droits des travailleurs des chaînes d'approvisionnement, car l'audit social est, en soi, un outil inefficace pour parvenir à des améliorations significatives et cohérentes en matière de droits humains. » (Nolan et Frishling, 2020 p. 108).

Schéma 5 – Approche PD-FI



Le découplage entre ce qui est prescrit (les normes juridiques ou non juridiques), ce qui est dit (les politiques, les chartes, etc.) et ce qui est réellement mis en œuvre sur le terrain est préoccupant. Dans notre représentation PD-FI le découplage tel qu'il est exposé par Meyer & Rowan correspond à la séparation entre PD (Prescrit et Dit) et FI (Faits et Impacts). Pour cette raison nous marquons par un trait d'union la difficulté de relier ce qui relève de l'ordre du discours (PD)

et ce qui relève de l'ordre du réel (FI). Mais il ne s'agit pas cependant du seul découplage mis en évidence par la recherche.

Bromley & Powell décrivent une pression croissante pour que les organisations alignent politiques, pratiques et preuves d'action sur des domaines de plus en plus nombreux (qualité, diversité, environnement, sécurité, équité, etc.). Dans ce contexte, réduire le découplage à l'idée qu'on adopte des politiques pour la vitrine, mais qu'on ne fait rien en pratique, mène trop vite à la critique "smoke and mirrors" (poudre aux yeux). Les auteurs soutiennent que cette lecture est devenue trop étroite : dans le monde contemporain, le découplage prend souvent une forme différente, plus discrète mais plus structurante. Les auteurs suggèrent que la forme de découplage la plus caractéristique du monde contemporain est ailleurs : les politiques et dispositifs sont réellement mis en œuvre, monitorés, évalués... mais le lien avec les résultats substantiels reste opaque, faiblement prouvé ou très difficile à établir. Ils appellent cela un découplage entre moyens et fins : l'organisation "fait" (parfois intensément) ce qui est attendu en termes de procédures, d'indicateurs, d'outils et de reporting, mais on ne sait pas bien si ces efforts améliorent les finalités proclamées (qualité réelle, justice, impact social, apprentissage, etc.).

Les auteurs proposent une formule très éclairante : alors que le découplage « policy–practice » (ce qui est dit versus ce qui est fait) ressemble à une **adoption symbolique**, le découplage « means–ends » ressemble plutôt à une **mise en œuvre symbolique** : l'activité est bien là, mais sa contribution aux fins reste incertaine.

En partant de ce double découplage (le « dit » versus le « fait » d'une part, le « fait » versus « l'effet » ou l'impact d'autre part) nous proposons de cadrer la GRHD à l'aune des écarts entre :

- **Le « Prescrit » et notamment le cadre législatif et réglementaire augmenté des normes d'application volontaire (qui abondent dans le champ de la RSE)**
- **Le « Dit » c'est-à-dire les politiques affichées, les labels, les chartes et autres engagements⁸**
- **Le « Fait » c'est-à-dire les politiques réellement mises en œuvre sur le terrain de la GRH**
- **Les Impacts ou les effets, c'est-à-dire les résultats (durables) obtenus concernant les publics concernés**

8. Une difficulté de classement concerne les engagements volontaires. Par exemple, si une entreprise signe la Charte de la diversité, s'agit-il de P (Prescrit) ou de D (Dit) ? Dans la mesure où les signataires s'engagent, il s'agit de P puisque des principes importants (souvent repris du droit français) sont rappelés et, en quelque sorte, renforcés par la signature de la Charte. Mais l'utilisation de la Charte, de son symbole, et les rappels dans la communication orale et écrite relèvent du D. Tous les engagements volontaires renforcent le champ du P et génèrent du D lorsqu'ils sont déclinés et transposés en acte de communication.

L'intérêt de cette grille s'est considérablement renforcé avec l'émergence du nouveau cadre européen de durabilité. En effet, la CSRD et les ESRS ne demandent pas seulement aux entreprises de publier des données sociales ; ils leur imposent d'identifier des IRO, c'est-à-dire des impacts, des risques et des opportunités matériellement significatifs. Or cette identification est beaucoup moins simple qu'il n'y paraît : elle suppose de comprendre comment un sujet social devient réellement critique, non pas dans le seul discours réglementaire, mais dans la confrontation entre obligations, engagements, pratiques effectives et effets observables.

De ce point de vue, le cadre PD-FI offre une lecture particulièrement adaptée. Le Prescrit correspond à l'ensemble des obligations, référentiels et attentes normatives qui définissent ce que l'entreprise est tenue de prendre en compte ; le Dit recouvre les engagements, chartes, politiques et promesses par lesquels l'organisation affirme sa responsabilité ; le Fait désigne la réalité des arbitrages, des routines managériales et des pratiques RH effectivement déployées ; enfin les Impacts renvoient aux effets tangibles, positifs ou négatifs, que ces pratiques produisent sur les personnes, les collectifs, la chaîne de valeur et la robustesse même de l'organisation.

Or c'est précisément dans les écarts entre ces quatre dimensions que se fabriquent la plupart des IRO sociaux. Un prescrit ambitieux non relayé dans les pratiques produit des impacts négatifs latents et expose l'entreprise à des risques de non-conformité ou de contentieux. Un dit très volontariste mais faiblement soutenu par les faits crée un risque de défiance interne, de soupçon de social washing ou de fragilité réputationnelle. Des faits intenses ou déséquilibrés dont les impacts ne sont pas pilotés engendrent de l'usure, des pertes de compétences, de la conflictualité ou une dégradation de la confiance. Inversement, lorsque les quatre dimensions convergent, l'organisation fait émerger non seulement une meilleure cohérence sociale mais aussi de véritables opportunités de durabilité : fidélisation, sécurisation des savoir-faire, acceptabilité des transformations, qualité de coopération, attractivité.

Le cadre PD-FI permet ainsi de dépasser une lecture statique de la conformité sociale. Il ne consiste pas à vérifier si une entreprise possède des politiques RH ou des indicateurs ; il permet d'analyser si ces politiques produisent effectivement des impacts soutenables et si les écarts observés constituent des risques ou, au contraire, des opportunités de consolidation. En ce sens, PD-FI peut être lu comme une matrice d'interprétation de la double matérialité appliquée à la GRH : les impacts correspondent aux effets humains et sociétaux des pratiques, tandis que les risques et opportunités traduisent, pour l'entreprise, la manière dont ces effets rétroagissent sur sa performance, sa légitimité et sa continuité.

Cette proximité n'est pas anodine. Elle signifie que la GRHD ne peut plus être évaluée uniquement à partir de l'existence de dispositifs ou de la qualité apparente des intentions ; elle doit être appréciée à partir de sa capacité à réduire

les écarts entre prescrit, dit, fait et impacts, autrement dit à maîtriser les IRO sociaux qu'elle produit elle-même. Le cadre PD-FI devient dès lors non seulement une boussole analytique de la cohérence, mais aussi un instrument de lecture de la matérialité sociale des politiques de ressources humaines.

Nous examinerons au chapitre trois les découplages (ou les écarts) qui existent entre ces quatre instances mais pour nous la clef du succès de la GRHD tient à cette approche que nous désignerons désormais par l'acronyme PD-FI.