



B. Business Impact

Et si la crise permettait à la GRH de devenir durable ?

ESCP Impact Paper No 2021-05-FR

Géraldine Galindo
ESCP Business School



Et si la crise permettait à la GRH de devenir durable ?

Géraldine Galindo
ESCP Business School

Résumé

Avec la crise, le périmètre d'action de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) s'est étendu à un plus grand nombre de parties prenantes internes et externes. Contrainte à des adaptations de court terme, elle s'est inscrite dans l'anticipation dans le plus long terme pour préparer l'avenir. Les résultats de ses actions sont aussi plus intégrés à ceux financiers et écologiques. Elle pourrait ainsi devenir durable ou responsable grâce à la crise. Ce papier analyse cette « nouvelle » orientation de la GRH, ses déclinaisons en termes de pratiques, et envisage les variantes et les défis de la GRH durable.

Mots clés : GRH durable – GRH stratégique – prospective.

Et si la crise permettait à la GRH de devenir durable ?

La crise sanitaire a été synonyme de nouvelles visibilitées : de certains travailleurs contraints de continuer à travailler malgré les risques, de modes de travail alternatifs comme le travail à distance, mais aussi des rôles pluriels de la gestion des ressources humaines. En effet, les décisions de réorganisation et de soutien aux salariés ont rarement été autant observées. Leurs effets, à des niveaux tant individuels que collectifs, ont aussi été scrutés et commentés, et ont dépassé largement les frontières des entreprises. Le caractère stratégique de la GRH est brusquement devenu visible pour tous les acteurs internes ou externes, associé à des enjeux forts à la fois d'accompagnement des stratégies mises en œuvre dans l'urgence, et d'anticipation de scénarii plus ou moins probables.

Si cette GRH a gagné (au moins momentanément) son galon stratégique, elle a aussi étendu son périmètre d'action. La crise serait-elle-même une opportunité pour cette GRH de devenir durable ou responsable ? Telle est la question que nous nous posons dans ce papier, qui analyse la convergence accélérée entre des interrogations théoriques et des pratiques émergentes initiées par la crise.

Les ambitions de la GRH durable

Alors que la responsabilité sociale des entreprises est systématiquement décrite comme reposant sur les trois piliers environnementaux, financiers et sociaux, ce dernier est souvent relégué au statut de suiveur des deux premiers. Pourtant, ce pilier pourrait peut-être jouer un rôle moteur et doit en tous les cas faire l'objet de nouvelles attentions. Mais que signifierait-il d'accoler l'adjectif « durable » à la GRH ? Cet ajout est loin d'être anecdotique et traduit des évolutions accélérées par la crise.

La GRH durable, responsable, ou « sustainable HRM », est passée en quelques années d'un obscur concept à l'objet de publications et d'intérêts académiques croissants. Elle est définie par Ehnert et al. (2016, p.3), les pionniers du sujet, comme : « *l'adaptation des stratégies et pratiques de GRH qui permet d'atteindre des objectifs financiers, sociaux et écologiques, avec un impact à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et sur un horizon temporel à long terme, tout en contrôlant les effets secondaires involontaires et les rétroactions négatives* ». La GRH s'étend ainsi à des horizons temporels de plus long terme (Guerci et al., 2014), à des acteurs internes et externes aux enjeux propres et parfois très différents, et à des objectifs de plusieurs natures et pas seulement quantitatifs et financiers. Cette durabilité induit pour la GRH de changer de cap :

- Passer d'une gestion réactive des ressources humaines à une gestion prospective des RH : en n'arrêtant pas un, mais plusieurs scénarii futurs, et en essayant d'anticiper toutes les implications de ces alternatives par exemple en termes de compétences ;
- Dépasser les frontières de l'entreprise pour aller vers une gestion ouverte des ressources humaines : en ne considérant pas que les clients de la GRH sont les salariés de l'entreprise uniquement, mais que les personnes vivant dans le territoire, les salariés d'autres organisations, les collectivités publiques... sont aussi à considérer dans les décisions initiées ;
- Élargir les objectifs de la GRH à une variété d'enjeux humains, économiques, écologiques et bien évidemment toujours financiers.

C'est donc un nouveau paradigme que propose la GRH durable (Boudreau et Ramstad, 2005). Si cette proposition est séduisante et s'inscrit dans les débats actuels sur la « sustainability », elle se concrétise à des degrés très différents.

La crise comme opportunité pour des GRH durables

La crise a produit dans de nombreuses (surtout grandes) entreprises, des discours mais aussi des mises en actions dans la lignée de cette conception de la GRH élargie. Face aux incertitudes et aux horizons temporels floutés, les entreprises ont à la fois pensé le très court terme et les adaptations incessantes, tout en cherchant à préparer un ou des futur(s) de plus en plus lointain(s). Les directives étatiques, les réactions des acteurs territoriaux, et plus largement de la société aux décisions prises, sont devenues à la fois des contraintes dans les pratiques initiées, mais aussi des leviers pour décider d'accompagner des salariés par exemple dans leur reconversion. Toutefois, cette orientation vers la durabilité de la GRH se fait à des degrés différents selon les entreprises qui rappellent la typologie des « GRH durables » identifiées dans la littérature (Aust et al., 2020).

La première optique, que nous qualifions de « GRH durable à minima », consiste à chercher à réduire les risques et les impacts négatifs de la stratégie de l'entreprise, en conservant les ressources humaines tout au long de la supply chain. Dans le contexte de la crise, elle s'est traduite par des pratiques de GRH focalisées sur le maintien de la santé (en fournissant par exemple des masques et aujourd'hui des vaccins) et de l'activité de tous les acteurs (via des activités partielles, à distance ou des mobilités). Cette optique porte donc une vision sociale de la GRH, d'abord au service du business et des intérêts économiques de l'entreprise.

La deuxième optique, que nous nommons « GRH verte », est axée sur la prise de conscience écologique des travailleurs et des effets de leurs activités sur la planète. Elle s'est concrétisée récemment par des incitations accrues à favoriser le travail à ou près de son domicile, à réduire les espaces professionnels de travail, à utiliser des modes de transport propres, ou à consommer des produits locaux. La crise a certainement accéléré ces pratiques et dispositifs initiés dans les entreprises à visées environnementales, mais avec des retombées économiques attendues, d'un point de vue RH par exemple en terme de marque employeur.

La troisième optique, que nous traduisons par l'expression « GRH à triple résultats », s'intéresse à la fois aux buts écologiques, sociaux et économiques. Elle correspond à la conception la plus étendue de la « GRH durable ». Si elle agrège les deux premières optiques et présente tous ces enjeux comme étant inextricablement imbriqués, elle met en évidence toutes les contradictions et paradoxes associés à ces trois types de défis menés simultanément. Les entreprises qui ont ainsi investi pour réorganiser leurs productions, pour réduire les effets environnementaux et les risques pour la santé de leurs travailleurs, ou pour les former vers des nouvelles activités, ont souvent dû prendre ces décisions au détriment de résultats financiers immédiats. Mais pour certaines d'entre elles, cette logique d'investissement doit avoir à l'avenir une traduction non seulement financière, mais aussi en terme d'attractivité sur le marché du travail.

La crise a certainement favorisé l'orientation voire la réorientation vers une GRH plus responsable, mais avec des traductions différentes selon les contextes. Certaines entreprises ont mis en place de nouvelles pratiques inscrites dans une responsabilité sociale ou environnementale, sans toutefois remettre en cause leur système de pratiques de GRH et en restant concentrées sur le court-terme et leurs salariés, voire même seuls ceux considérés comme stratégiques. Rares sont celles qui en ont profité pour repenser leur modèle de GRH en cherchant à mettre sur un même plan tous leurs enjeux. Ces évolutions peuvent être vues de deux manières, insuffisantes ou encourageantes selon les points de vue, mais dans tous les cas révélatrices de changements certains dans les manières d'inscrire la GRH dans de nouvelles perspectives. Il convient cependant de rester prudents et de considérer des limites à ces changements en cours.

Les risques d'une GRH durable mais éphémère

En management, l'effet de mode est un risque existant car fréquent. L'ambition de la GRH durable de dépasser la période de crise ne pourra se faire que si elle ne tombe pas dans un certain nombre d'écueils, que nous regroupons autour de la notion de facilité. Il serait en effet facile :

- De se réinscrire dans le court-terme, quand la tempête sera passée et l'horizon plus dégagé, car il sera plus simple de raisonner à court-terme que d'assumer les multiples scénarii associés à la prospective RH ;
- De limiter le nombre de parties prenantes à la GRH, car plus les acteurs associés à la GRH sont nombreux, plus les intérêts et perspectives sont pluriels, et plus les besoins de régulations entre acteurs augmentent ;
- De donner une priorité aux objectifs financiers, plus faciles à quantifier que des objectifs humains, sociaux ou globaux, et plus largement de développer des « bonnes pratiques » orientées vers un seul des objectifs (Lopez-Cabrales A., & Valle-Cabrera, 2020).

Tous ces risques nous les connaissons. Ils relèvent d'une tendance naturelle et humaine, de vouloir emprunter le chemin le plus simple, direct et aux résultats plus garantis. Après avoir réagi face à la crise, certaines entreprises pourraient ainsi oublier ou reléguer au second plan leurs trois types d'engagements et leurs orientations vers une GRH responsable (Aragon-Correa & Sharma, 2003). Si les entreprises tombent dans ces travers, la GRH responsable n'aura été qu'un feu de paille.

Vers une stratégie de GRH durable

Pour les entreprises, l'enjeu est de mettre à profit la crise pour installer une politique de GRH qui ne resterait pas à l'état d'intention, mais qui se concrétiserait par des pratiques cohérentes avec les trois types d'objectifs. On retrouve alors les défis de toute GRH stratégique, à savoir la recherche d'alignement entre la GRH et la stratégie de l'entreprise, mais aussi entre les pratiques entre elles (depuis Schuler et Jackson, 1987). Cette stratégie durable suppose avant tout de changer de cadres cognitifs, de ne plus simplement chercher à répondre à des normes légales ou à des enjeux de minimisation des coûts (Lopez-Cabrales A., & Valle-Cabrera, Ibid). L'enjeu est d'aller plus loin, en cherchant à penser le système de la responsabilité dans sa globalité. Le développement de nouveaux produits, services, et de nouvelles méthodes de travail, a conduit à envisager différemment les savoirs et savoir-faire des ressources humaines, et à appréhender leurs impacts pour l'entreprise et pour la société. Par exemple, l'importance des travailleurs de première et de seconde ligne a été flagrante pendant la crise. Mener une GRH responsable suppose de continuer à les valoriser après la crise. Les primes exceptionnelles octroyées en 2020 doivent par exemple ouvrir la voie à de nouveaux systèmes de rémunération liés à la performance des salariés mais aussi à leurs impacts sociétaux et environnementaux. Cette GRH responsable suppose aussi de les aider à se développer, via des formations et des nouvelles opportunités offertes par les entreprises. La pandémie du COVID a eu aussi des impacts forts sur la santé des salariés, leur bien-être et leur carrière. La GRH durable devrait désormais intégrer ces dimensions, ou une "éthique du soin" (Mc Guire et al., 2021), en aidant les travailleurs à aller vers une meilleure conciliation vie privée/ vie professionnelle. Chaque entreprise doit finalement réfléchir aux pratiques à conserver, à initier ou à transformer, pour atteindre tous ces objectifs. La crise a montré que certaines pratiques pouvaient être mises en place, et a aussi ouvert l'éventail des possibilités.

Cette démarche suppose donc pour ces entreprises d'innover dans le domaine de la GRH, en la repensant à l'aune de ces enjeux de durabilité. Les personnes impliquées dans la fonction RH doivent initier et penser ces changements. Pour se faire, elles doivent développer aussi de nouvelles compétences afin de pouvoir sortir de leurs missions

traditionnelles, et pour aller vers de nouveaux horizons. Il s'agit par exemple de développer des compétences de prospectives pour anticiper l'évolutions des métiers, de savoir mieux analyser les données à leurs dispositions pour envisager les effets de leurs décisions, ou de repenser leur gestion des talents. Mais ce n'est pas qu'un enjeu RH. Voire même, c'est plus que jamais un enjeu pour les directions des entreprises que de donner cette place durable à la GRH et que d'imbriquer tous ces objectifs. C'est aussi un nouveau défi pour les investisseurs d'évaluer les dispositifs de GRH et tous leurs effets associés. C'est enfin de la responsabilité des travailleurs d'appréhender ces manières élargies de les gérer et de le faire savoir. C'est donc un processus de co-crédation de cette GRH durable qui doit être initié désormais (Hewett & Shantz A., 2021). La crise a probablement accéléré la prise de conscience de la part de tous ces acteurs, de leurs rôles dans le développement d'une GRH responsable. Si les intentions sont souvent affichées, les options restent nombreuses sur les façons de voir cette GRH et de développer des pratiques au-delà des discours.

Conclusion

La crise donne ainsi l'opportunité à la GRH d'affirmer son caractère stratégique et responsable dans les entreprises et au-delà. Les pratiques initiées et déployées depuis quelques mois traduisent tous ces changements de perspectives, que ce soit au niveau des horizons temporels, des acteurs impliqués et des objectifs affichés. De nombreuses étapes restent cependant à franchir pour installer ces changements et pour envisager les résultats de ce nouveau paradigme. Ces évolutions devront s'accompagner de réflexions sur l'étendue de la responsabilité de la GRH. Devra-t-elle aller toujours plus loin dans la prise en compte de la sphère personnelle de ses salariés ? Comment pourra-t-elle intégrer tous les objectifs de ses parties prenantes de plus en plus nombreuses ? Saura-t-elle s'inscrire sur le long-terme face à des enjeux de court-terme ? Beaucoup de questions émergent sur le devenir de la GRH et sur l'affirmation de la fonction RH dans les entreprises. C'est aujourd'hui que la responsabilité des acteurs de cette fonction est engagée, pour que les changements rapides de ces derniers mois deviennent les socles de nouvelles manières de considérer la GRH dans et à l'extérieur des entreprises.

Références

Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003), A contingent resource-based of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–89.

Aust I., Matthews B., & Muller-Camen M. (2020), Common good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30.

Boudreau J. W., & Ramstad P. M. (2005), Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition, *Human Resource Management*, 44(2), 129–136.

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.

Guerci M., Longoni A. & Luzzini D. (2016), Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289.

Hewett R. , & Shantz A. (2021), A theory of HR co-creation, *Human Resource Management Review*, In press.

Lopez-Cabrales A., & Valle-Cabrera R. (2020), Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line, *Human Resource Management Review*, 30(3).

McGuire D., Germain M. L., & Reynolds K. (2021), Reshaping HRD in Light of the COVID-19 Pandemic: An Ethics of Care Approach. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 26–40.