

Management Responsable des Ressources Humaines

Session 1

GRH et RSE : gérer les humains, dans et hors des frontières de
l'entreprise



Edward Burtynsky © **Manufacturing #14**
Bird Mobile, Ningbo, Zhejiang Province, China, 2005

Sommaire de la séance

1. Me présenter
2. Le cadre d'interaction
3. Qui êtes-vous ?
4. Le syllabus, évaluations, manuels de référence
5. Exercice d'actu
6. Introduction à la GRH

Justine Loizeau

Thématiques de recherche :

- Soutenabilité, Anthropocène,
- Gestion soutenable des ressources naturelles
- communs
- organisations alternatives
- approches critiques en management



Cadre d'interaction





**La communication n'est pas
ouverte naturellement.**

Il est nécessaire de faire des efforts et de cultiver
une attention pour que chacun-e puisse s'exprimer.

Pourquoi existe-t-il des inégalités dans la **répartition de la parole** ?

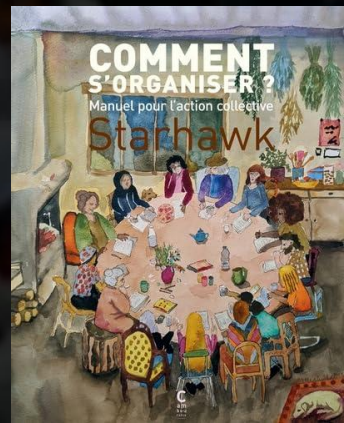
La répartition de la parole est façonnée par des rapports de pouvoir

Sentiment de légitimité différent dû à notre socialisation

S'observe en pratique quand il y a des pratiques naturalisées dans les groupes où ne sont pas pris en compte les rapports de pouvoir

Comment ça s'observe en pratique?

- **Interruption** « ce que j'ai à dire est plus important »
- **Broder** sur les idées d'autrui « ce qu'un.e tel.le à voulu dire c'est »
- **S'appropriier** les idées d'autrui sans créditer
- **Occuper** le devant de la scène, l'espace sonore et spatial



Nous devons avoir une **responsabilité collective** sur le cadre d'interaction

C'est ok :

- d'être perdu.e
- de poser des questions "stupides"
- de se tromper
- d'exprimer ses émotions

Veiller collectivement à :

- Inviter celles et ceux qui parlent beaucoup à se mettre en retrait
- Encourager/ créditer celles et ceux plus qui parlent moins
- Prendre en compte notre positionnement social : age/niveau de diplôme/ genre/racialisation/ handicap
- Respecter les besoins de chacun.e



Nous devons avoir une **responsabilité collective** sur le cadre d'interaction

Je refuse :

- Les dynamiques d'exclusion : le fait de parler dans le dos, médire, de prendre des boucs-émissaires.
- Sexisme, racisme, classisme islamophobies, lgbptphobie, le validisme



Nous devons avoir une **responsabilité collective** sur le cadre d'interaction

Les questions soulevées au cours des séances peuvent parfois être chargées émotionnellement pour certain-es

Nous allons peut-être :

Ouvrir des questions intimes --> s'écouter et ne pas juger les vécus des autres

Rencontrer des désaccords --> distinguer le conflit de l'agression



Vous êtes humain.

Nous sommes des humains avec différentes
expériences et conditions de vie.

Nous sommes des humains

- Parler au « je »
- Son expérience vécue est un objet légitime de savoir
- Non-jugement : respect mutuel et des expériences de chacun.es
- Si besoin spécifique : vous pouvez venir à la pause et on s'adapte.
- Je vous invite à avoir une attention à l'état des autres personnes dans le groupe

A large group of people, likely healthcare workers, are shown in a laboratory or hospital setting. They are wearing white lab coats and blue caps. The scene is dimly lit, with the text 'Qui êtes vous ?' overlaid in white. The workers are engaged in various tasks, some are standing and some are sitting at tables, working with equipment and materials. The overall atmosphere is one of a busy, professional environment.

Qui êtes vous ?

Qui êtes vous ?

Votre prénom et nom

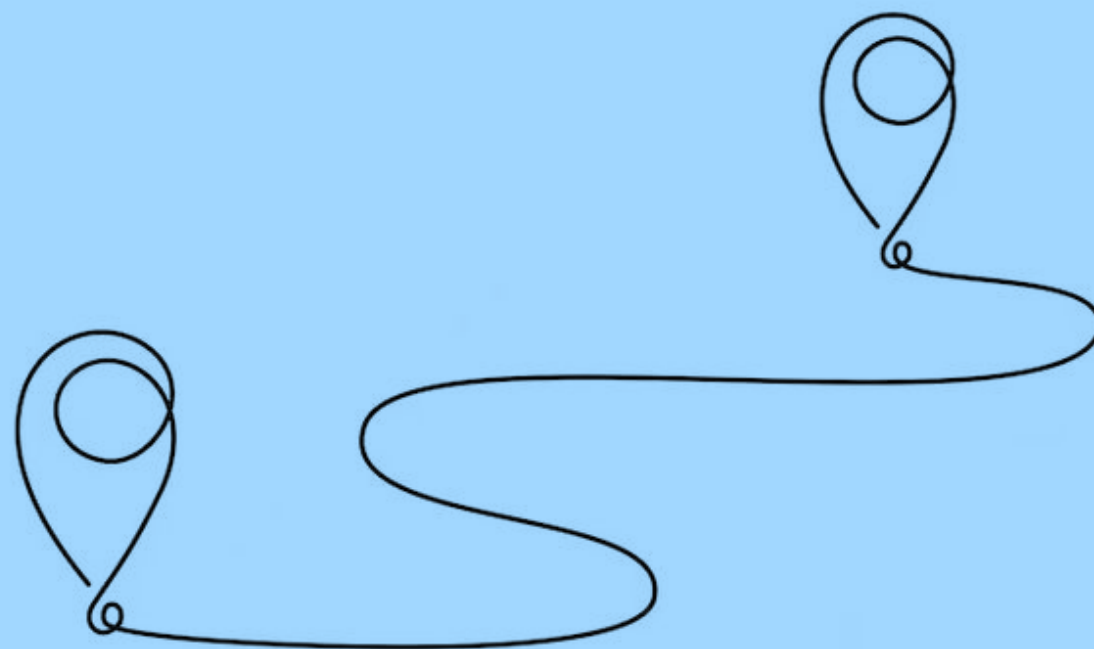
Votre parcours

Pourquoi vous avez choisi ce M1 et ce qui vous vient à l'esprit à propos de ce cours

Quelque chose dont vous voulez que je me souviene à propos de vous.



Syllabus



Séance 1 — GRH et RSE : gérer les humains, dans et hors des frontières de l'entreprise

Séance 2 - Une histoire de l'organisation du travail, une histoire du contrôle

Séance 3 — Sens, reconnaissance, engagement

Séance 4 — L'individuel et le collectif : du contrat à la communauté

Séance 5 — Risques psychosociaux et violence au travail

Séance 6 — Diversité et inégalités

Séance 7 — Les transformations du travail

Séance 8 — Les transformations du travail (2) : le climat

Séance 9 — Exposés

Manuel(s) de référence

MANAGER RH

Laurent TASKIN
Anne DIETRICH

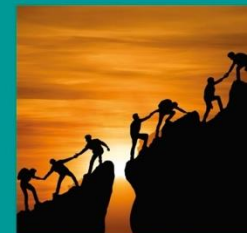
Management Humain

Une approche renouvelée
de la GRH et du comportement
organisationnel

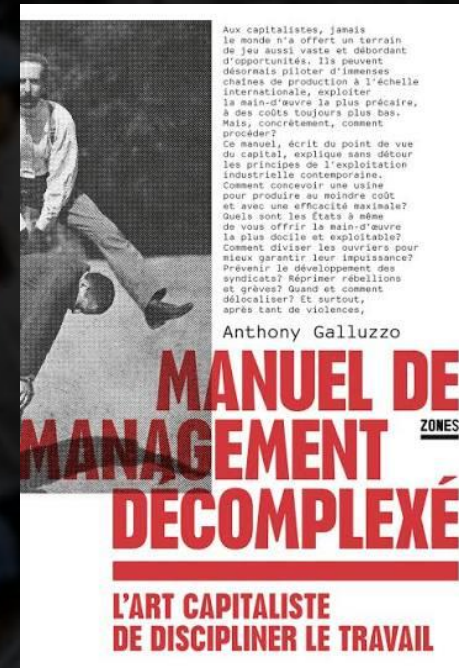
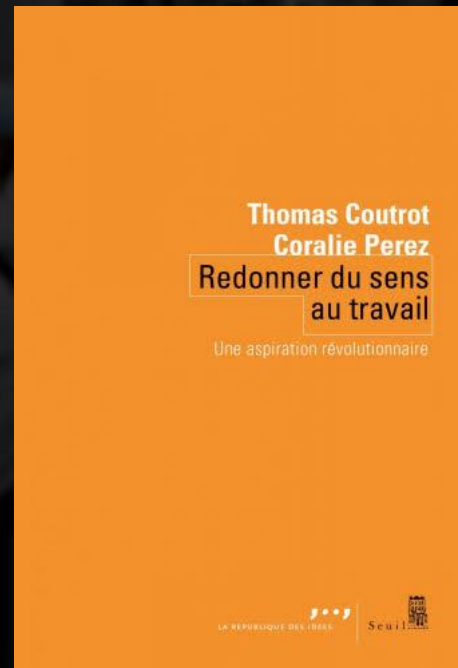
Préface de Pierre-Yves GOMEZ

3^e édition

deboeck B
SUPÉRIEUR



Manuel(s) de référence



Evaluation

50 % - contrôle continu

- Une partie sur la participation et le rituel de l'actu
- L'exposé que vous devez faire à la séance 9
- 50% -contrôle final

Examen final – questions, analyses de document

L'exposé en groupe

Consigne

Chaque groupe étudie une entreprise et met en regard deux types de sources : ce que l'entreprise dit d'elle-même sur un sujet donné, et ce qu'en disent des sources extérieures (presse, enquêtes, ONG, justice, syndicats, recherche). L'objectif est d'analyser les convergences et les écarts entre ces sources, à l'aide des concepts vus en cours.

Format

Oral de 15 min par groupe + ~8 min de questions, avec support visuel. Note collective

L'exposé en groupe

Groupe ?	Entreprise	Secteur	Sujet
	Shein	Fast fashion	L'organisation du travail dans sa chaîne de sous-traitance
	Lidl	Grande distribution	L'organisation du travail en entrepôt
	Emeis (ex-Orpea)	EHPAD privés	Les conditions de travail des soignants et animateurs
	Ubisoft	Jeux vidéo	La culture d'entreprise
	L'Oréal	Cosmétiques	La politique de diversité et d'égalité
	Free (Iliad)	Télécom	L'organisation du travail dans les centres d'appel

L'exposé en groupe

Méthodologie

Identifier l'origine de chaque source et le point de vue qu'elle porte (entreprise, journaliste, syndicat, chercheur, justice).

Croiser plusieurs sources plutôt que s'en tenir à une seule.

Citer précisément (auteur, média, date) et joindre une bibliographie.

Faire attention aux dates.

De la
nécessité de
suivre l'actu !



De la nécessité de suivre l'actu !

Chaque début de séance : 20 minutes consacrés à aux partages de nouvelles actualités sur la thématique du cours de manière générale : la GRH, la RSE, le travail, les enjeux sociaux et les entreprises....

Je vous invite à chercher une actu. Et on pourra en discuter en classe.

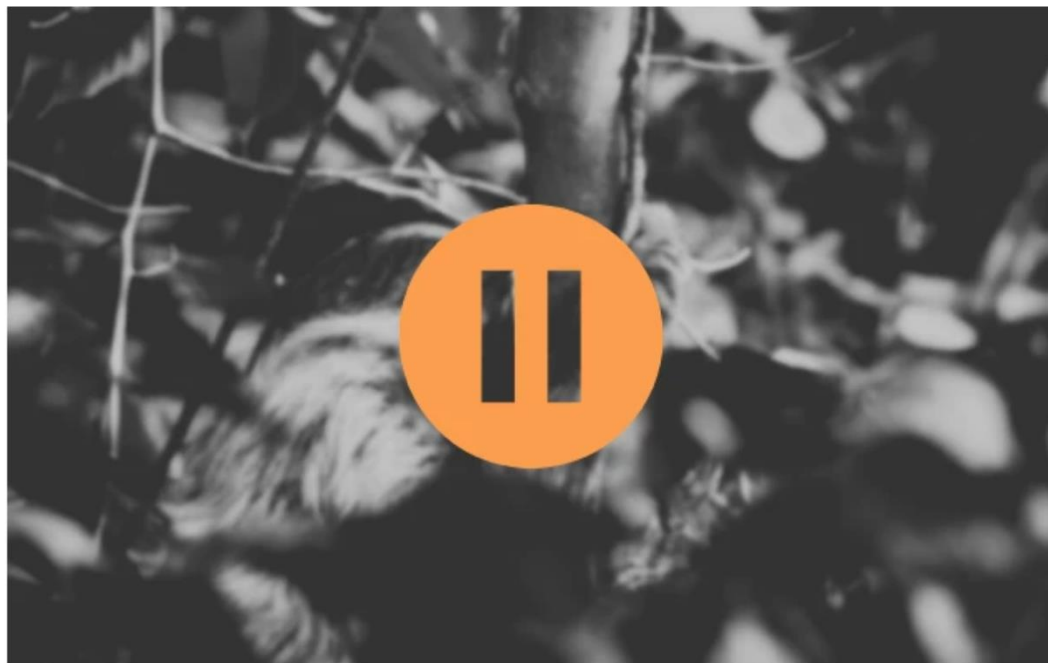
De la nécessité de suivre l'actu !

Des sources possibles :

- Novethic (accessible via la BU)
- Les Echos
- Le Monde
- Médiapart
- CareNews
- The Guardian...

En ce moment

CANICULE 2026



Une semaine de pause pour mieux



"L'économie ne peut plus se construire sur des actifs qui fondent", Diego Landivar, économiste et anthropologue

Par Clément Fournier

Capital-risque : les fonds qui misent sur la RSE prennent de l'avance



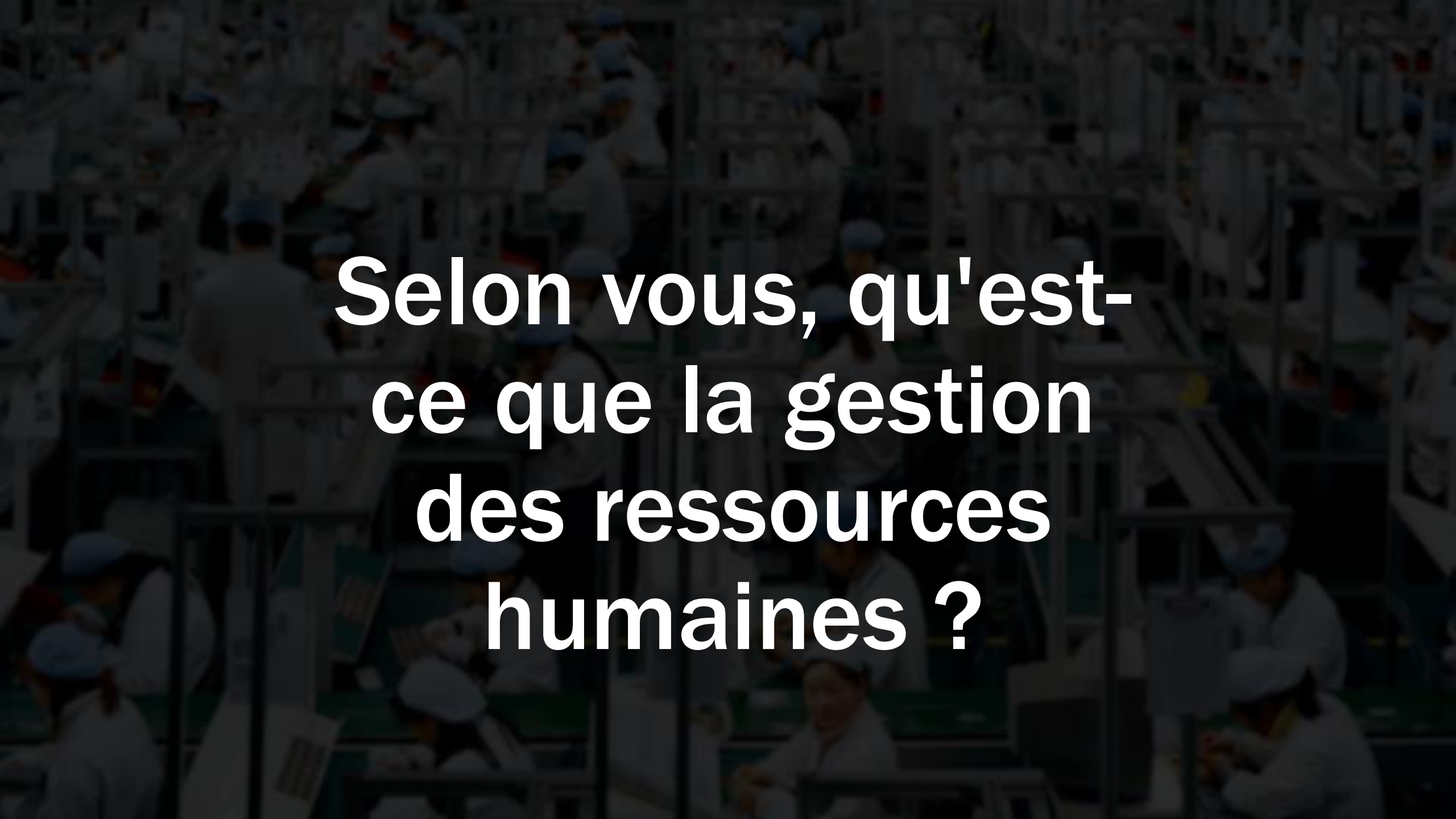
Par Arnaud Dumas

Avant ChatGPT, ces fictions avaient vu venir la révolution de l'IA

Par Arnaud Dumas

Rhin, Danube... les fleuves européens en manque d'eau mettent l'économie à sec





**Selon vous, qu'est-
ce que la gestion
des ressources
humaines ?**



Qu'est-ce que la GRH ?

1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.1. Approches dominantes de la GRH

Jain & Murray (1984) : « attirer et retenir les meilleurs et créer en eux le désir de faire le meilleur travail possible ».

Caers (2021) : une discipline de gestion au service des objectifs de l'entreprise, par la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de l'usage des ressources organisationnelles.

Le Gall (2018) : « une fonction qui vise un ajustement efficace et durable entre les salariés et les emplois, en effectifs, qualification et motivation. Ses objectifs sont la qualité de vie au travail, le développement de l'échange et de la coopération, et l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. »

1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.1. Approches dominantes de la GRH

Trois principaux domaines de la GRH

- **La micro-gestion des RH** : gestion des individus et des groupes, et l'organisation du travail et des relations sociales
- **La gestion stratégique des RH** : gestion de la fonction RH en lien avec sa contribution avec les politiques de performance de l'entreprise
- **La gestion internationale des RH** : se concentre sur les activités de GRH spécifiques aux entreprises multinationales

1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.1. Approches dominantes de la GRH

- Quelles sont les fonctions de la RH selon cette vidéo ?



LEARNING
BITES ▶

11 KEY HR FUNCTIONS EXPLAINED

AIHR | ACADEMY TO
INNOVATE HR



1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.1. Approches dominantes de la GRH

1. Recrutement
2. Gestion de la performance
3. Apprentissage et développement
4. Planification de carrière
5. Rétributions totales
6. Communication des employés
7. Santé et sécurité
8. Bien-être
9. Planification stratégique RH
10. Opérations RH
11. Relations industrielles

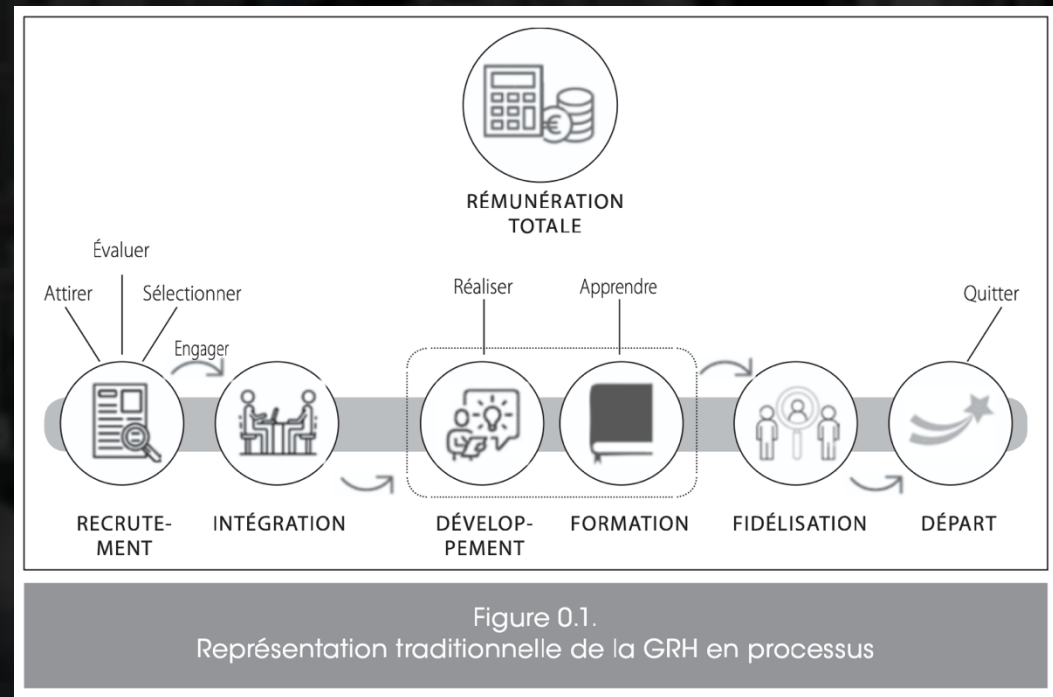


1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.1. Approches dominantes de la GRH

Le cycle de vie du salarié

L'ambition d'attirer, développer et retenir les « talents » se décline en processus :



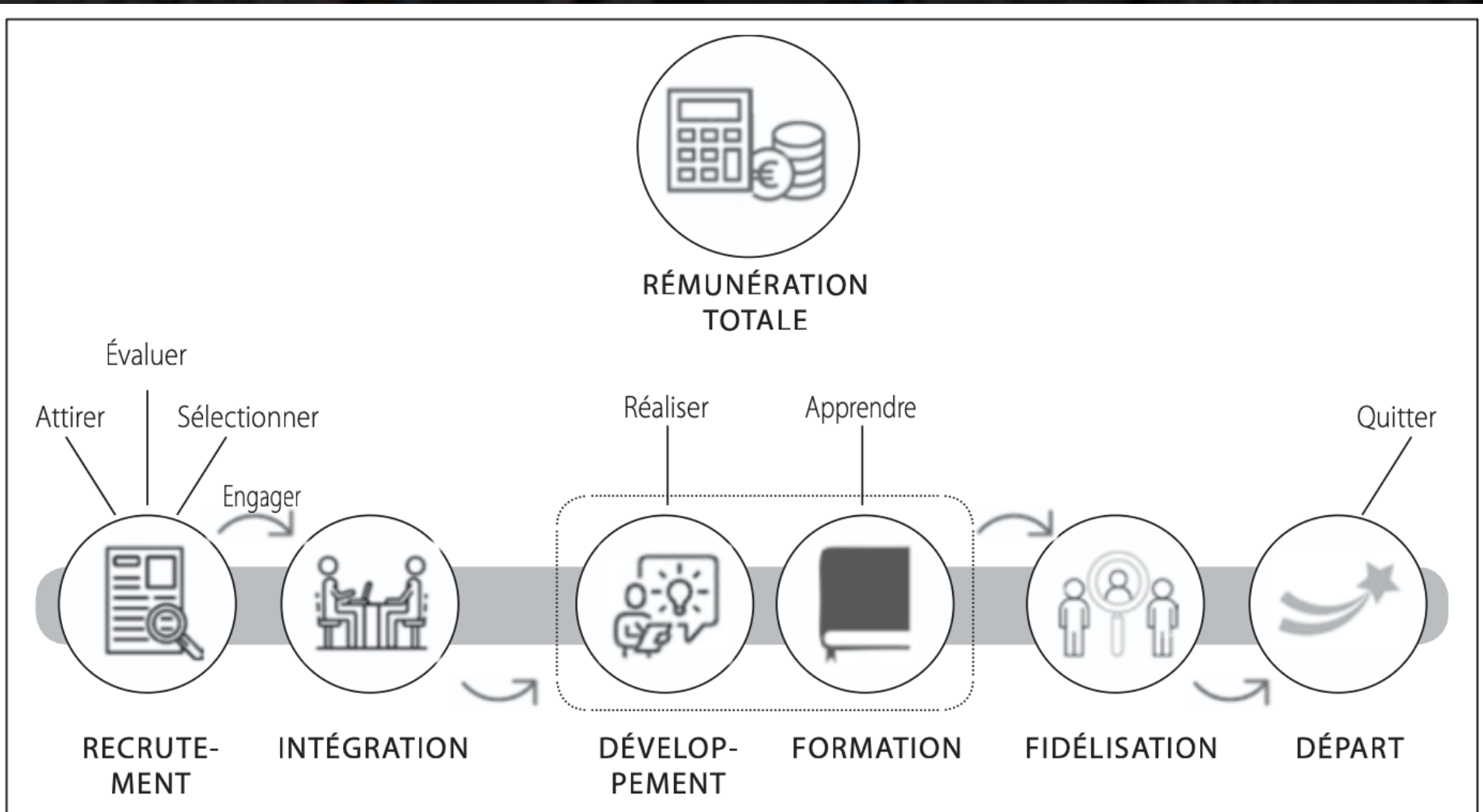


Figure 0.1.
Représentation traditionnelle de la GRH en processus

QU'EST-CE QUE LA CARRIÈRE ?



1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.1. Approches dominantes de la GRH

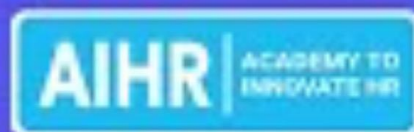
Indicateurs RH

La gestion des ressources humaines se caractérise par l'utilisation d'indicateurs spécifiques.

Les indicateurs RH quantifient l'impact et mesurent le succès de la gestion RH.

LEARNING
BITES ▶

13 HR METRICS YOU NEED TO KNOW



11 indicateurs RH

1. Chiffre d'affaire par employé
2. Performance et potentiel
3. Taux d'engagement
4. Temps d'embaucher
5. Coût par embauche
6. Turnover des jeunes recrues
7. Bonheur des employés
8. Taux de turnover volontaire
9. Taux de turnover des talents
10. Taux de rétention par manager
11. Frais de formation par employé
12. Indice d'efficacité de l'entraînement
13. Efficacité de la formation



1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.1. Approches dominantes de la GRH

Le comportement organisationnel (OB)

Définition : le champ qui étudie le comportement humain dans les organisations, à trois niveaux — l'individu, le groupe, l'organisation — dans une perspective pluridisciplinaire.

Objets : engagement, motivation, satisfaction, sentiment de justice, reconnaissance.

« Les ressources humaines ne sont plus un coût à minimiser mais une ressource à optimiser » (Stinglhamber, 2014).

1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.1. Approches dominantes de la GRH

Articulation GRH / OB ?

2 disciplines liées et complémentaires.

La GRH organise le travail et influence les comportements par des pratiques de gestion.

L'OB modélise ces comportements et mesure les effets des dispositifs de gestion sur eux

1. Qu'est-ce que la GRH ?

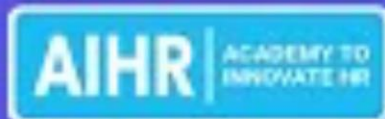
1.2. Les limites des approches dominantes de la GRH

- Quelle est une bonne pratique ?
- Quelles sont les meilleures pratiques qu'elle mentionne ?
- Quel est l'objectif d'une bonne pratique ?
- Est-ce que cela permet de mieux contrôler les humains ?



LEARNING
BITES ►

7 HUMAN RESOURCES BEST PRACTICES



1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.2. Les limites des approches dominantes de la GRH

Une ambition de prédire et contrôler l'humain, vouée à l'échec ?

- impossible de prédire l'effet d'un dispositif RH (tel type de formation, tel processus d'évaluation) sur les comportements et sur la performance économique ou financière.
- Le lien entre une fonction RH stratégique comme source d'avantage compétitif et la performance de l'entreprise reste empiriquement non établi, ou au mieux incertain (Taskin & Pichault, 2012 ; Truss, 2001).

« Dans un hôtel, la direction a décidé que la une femme de chambre devait faire trois chambres par heure : Comment le perçoit-elle ? Que vit-elle au quotidien ? »



1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.2. Les limites des approches dominantes de la GRH

Distinguer conçu / perçu / vécu

- **conçu** : la pratique, la stratégie décidée par un comité de direction.
- **perçu** : comment les gens voient la pratique, ce qu'ils croient qu'elle signifie, les comportements qu'elle appelle.
- **vécu** : le sens que la pratique prend quand elle est vécue, l'expérience sensible et personnelle qui en résulte.

→ La réflexivité. Les salariées s'approprient les dispositifs de manières très différentes. Le dispositif ne produit pas mécaniquement son effet : il est interprété.

Jain & Murray (1984) : « attirer et retenir les meilleurs et créer en eux le désir de faire le meilleur travail possible ».

Caers (2021) : une discipline de gestion au service des objectifs de l'entreprise, par la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de l'usage des ressources organisationnelles.

Le Gall (2018) : « une fonction qui vise un ajustement efficace et durable entre les salariés et les emplois, en effectifs, qualification et motivation. Ses objectifs sont la qualité de vie au travail, le développement de l'échange et de la coopération, et l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. »



Quelle définition de l'humain donnent-ils ?

1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.2. Les limites des approches dominantes de la GRH

L'humain comme « ressource » : le vide anthropologique

L'humain n'est jamais explicitement défini.

Mais l'humain est implicitement défini par le mot « ressource » — ce qui est mobilisé, optimisé, ajusté, au même titre que le capital ou les machines.

=> les modèles dominants de RH traitent donc les gens comme des objets à mettre au travail.

Jain & Murray (1984) : « attirer et retenir les meilleurs et créer en eux le désir de faire le meilleur travail possible ».

Caers (2021) : une discipline de gestion au service des objectifs de l'entreprise, par la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de l'usage des ressources organisationnelles.

Le Gall (2018) : « une fonction qui vise un ajustement efficace et durable entre les salariés et les emplois, en effectifs, qualification et motivation. Ses objectifs sont la qualité de vie au travail, le développement de l'échange et de la coopération, et l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. »



Quelle est la finalité de la GRH ?

1. Qu'est-ce que la GRH ?

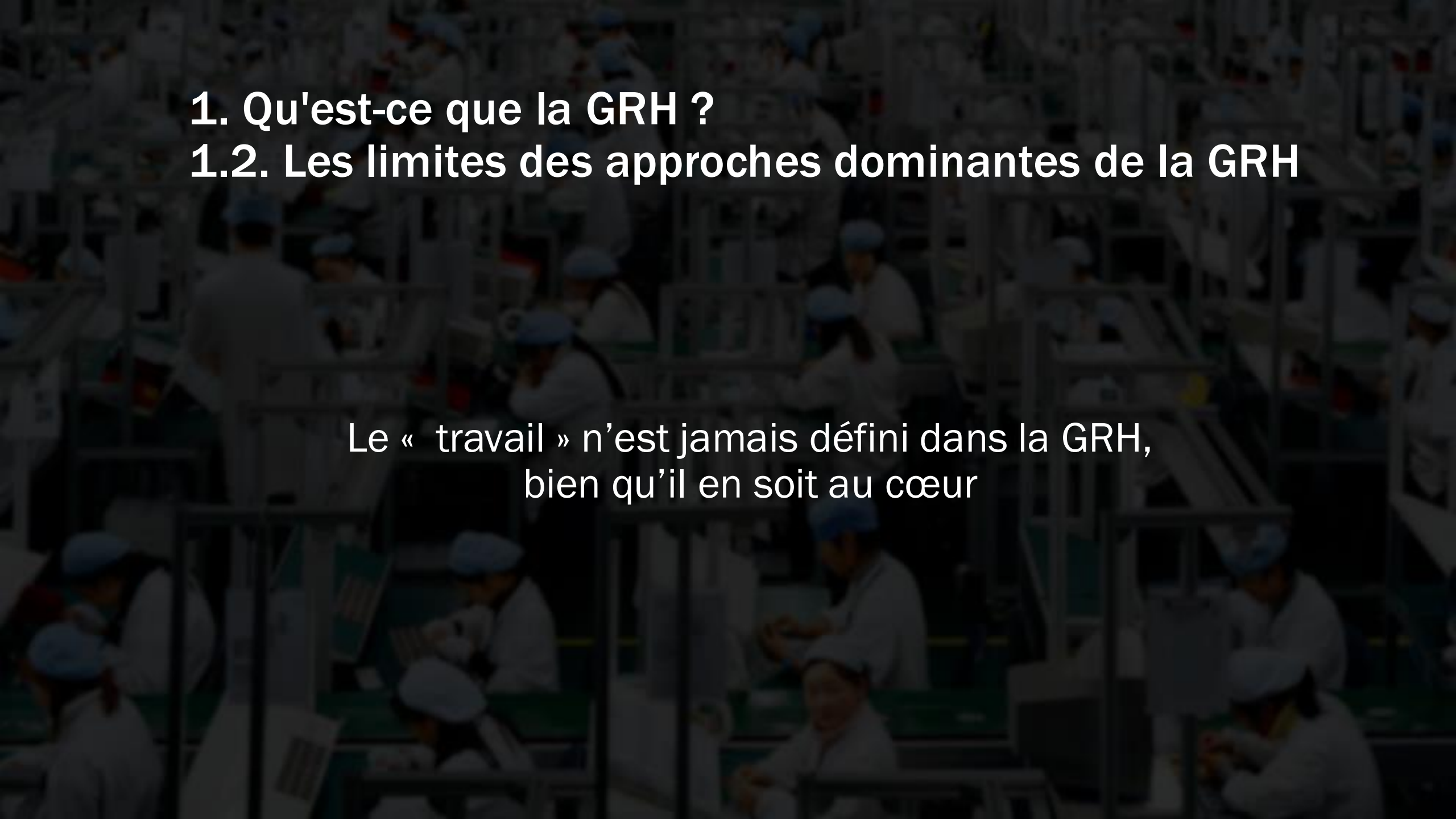
1.2. Les limites des approches dominantes de la GRH

La finalité de la GRH jamais discutée

Pourtant ce sont les propriétaires du capital qui définissent la finalité de l'entreprise ;

direction → l'opérationnalise en stratégie ; stratégie → se décline en politiques, dont la politique RH.

=> les humains sont des ressources à mobiliser au mieux pour servir une finalité qu'ils n'ont pas choisie.



1. Qu'est-ce que la GRH ?

1.2. Les limites des approches dominantes de la GRH

Le « travail » n'est jamais défini dans la GRH,
bien qu'il en soit au cœur

C'est quoi le
travail ?

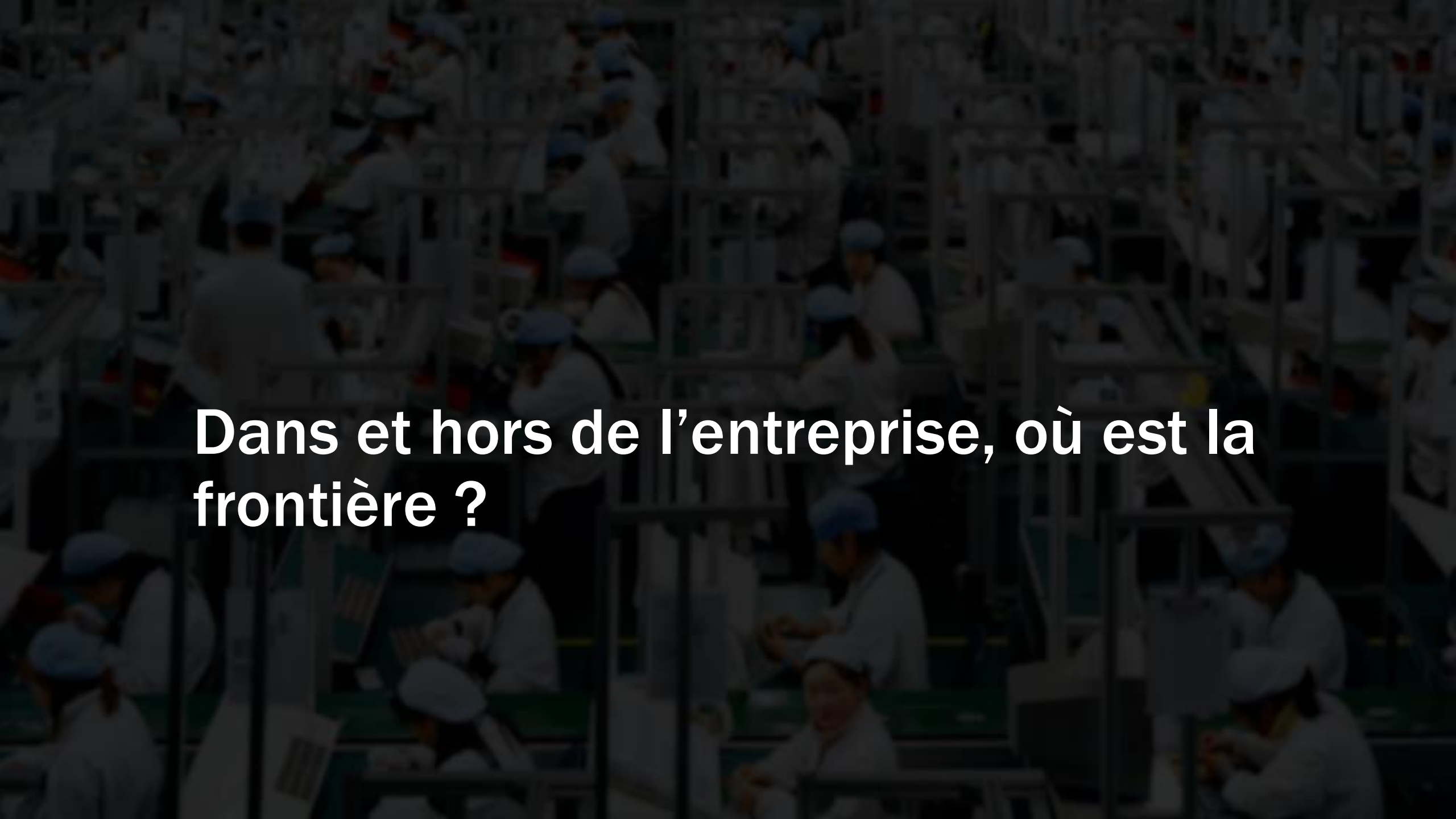
at



Qu'est-ce que le travail

- Historiquement, il existait un consensus définissant le travail :
 - faire quelque chose qui demande des efforts
 - qui produit des choses utiles à notre subsistance
 - Dans un emploi dont vous pouvez gagner votre vie
- Mais depuis la fin du XXe siècle, ce consensus s'est effondré :
 - Ce qu'est réellement le travail est devenu moins clair.

Mais ce qui compte comme du travail est important car c'est ce que les institutions et la direction réguleront en tant que tels.



**Dans et hors de l'entreprise, où est la
frontière ?**

2. Dans et hors de l'entreprise, où est la frontière ?

2.1. Deux frontières dedans / dehors ?

1. Frontière du contrat de travail.

Dedans = qui a un contrat de travail avec l'organisation (lien de subordination).

Dehors = tous les autres.

→ C'est un découpage de la GRH.

2. Frontière des parties prenantes

contractuelles / non-contractuelles.

Dedans = les parties prenantes liées par un contrat, quel qu'il soit (salariés, fournisseurs, usagers).

Dehors = les non-contractuelles (riverains, ONG, générations futures, vivant).

→ C'est un découpage qui vient plutôt de la RSE.

2. Dans et hors de l'entreprise, où est la frontière ?

2.2. Comment la GRH et RSE se répartissent le terrain

1^{re} différence : les personnes en fonction de leur contrat de travail

Les personnes qui ont un contrat de travail direct avec l'organisation (les salariés)

-> GRH et RSE se recouvrent

Les personnes sans contrat de travail direct avec l'organisation (sous-traitants, salariés d'un prestataire, riverains, générations futures)

-> hors scope GRH. Dans le scope RSE

→ Ce qui distingue la RSE, c'est qu'elle traite à la fois les personnes qui sont dans et hors de l'organisation du point de vue du contrat de travail.

2. Dans et hors de l'entreprise, où est la frontière ?

2.2. Comment la GRH et RSE se répartissent le terrain

2nde différence : les thématiques

La GRH ne s'occupe que de social. La RSE couvre aussi l'environnemental.

Sur le plan social, La GRH ne s'occupe que de la question de la relation de travail, la RSE elle prend les aspects sociaux de manière plus large.

Ex : faire de la philanthropie pour les JO, que des communautés aient accès à l'éducation...



Qu'est-ce que la RSE ?

3. Qu'est-ce que la RSE ?

3.1. Est-il possible de définir la RSE ?

Responsabilité sociale/sociétale des entreprises (RSE) /
Corporate Social Responsibility (CSR)

3. Qu'est-ce que la RSE ?

3.1. Est-il possible de définir la RSE ?

Définition institutionnelle

la RSE est « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales par les entreprises dans leurs activités commerciales et leur interaction avec leurs parties prenantes ».

(Le Livret Vert, 2001)

3. Qu'est-ce que la RSE ?

3.1. Est-il possible de définir la RSE ?

Définitions académiques

- Bowen (1953), l'acte de naissance du concept de *Social Responsibilities of the Businessman*. Renvoie à « l'obligation, pour les dirigeants, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui sont désirables au regard des objectifs et des valeurs de notre société.
 - **Scherer & Palazzo (2007)**: la RSE comme « terme parapluie » (umbrella term) du débat sur le rôle de l'entreprise dans la société.
- => Pas de consensus fort sur une définition de la RSE (McWilliams et al., 2006).
- => Un « concept essentiellement contesté » (Moon et al., 2005).

3. Qu'est-ce que la RSE ?

3.2. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) au cœur de la RSE

Envers qui
l'entreprise est-elle
responsable ?

À partir des années 1980, la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) émerge comme fondement normatif, descriptif et instrumental pour prendre en compte les attentes de groupes autres que les seuls actionnaires (financiers).

Définition. Une partie prenante = « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ».

3. Qu'est-ce que la RSE ?

3.2. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) au cœur de la RSE

2 lectures des attentes
envers les parties
prenantes

- point de vue éthique
- point de vue stratégique

À partir des années 1980, la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) émerge comme fondement normatif, descriptif et instrumental pour prendre en compte les attentes de groupes autres que les seuls actionnaires (financiers).

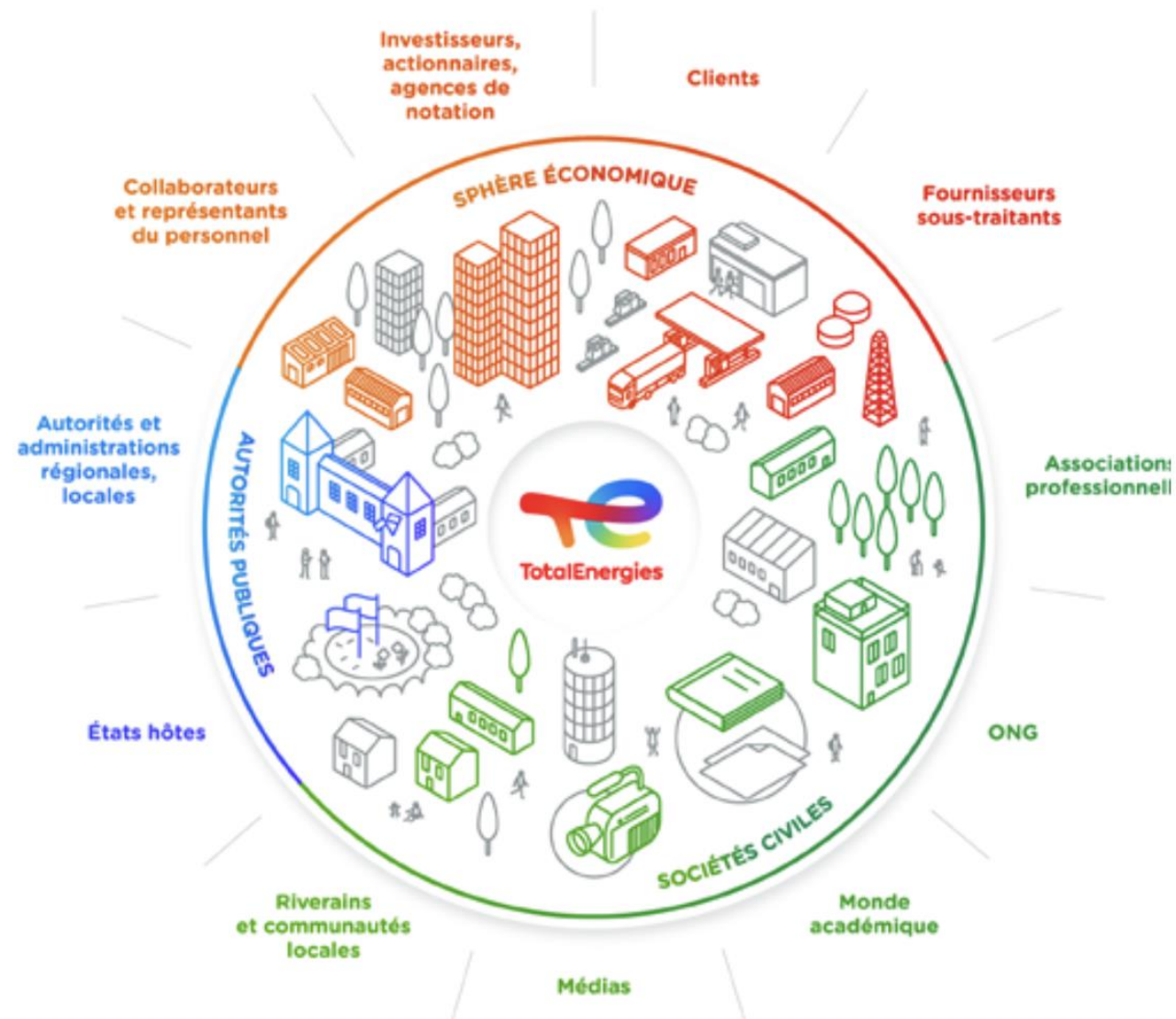
Définition. Une partie prenante = « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ».



QUE SONT

LES PARTIES PRENANTES ?

Cartographie de nos principales parties prenantes



3. Qu'est-ce que la RSE ?

3.2. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) au cœur de la RSE

Conséquence sur la gouvernance

Historiquement on parle de **gouvernance actionnariale** (shareholder) privilégie l'intérêt des actionnaires et la sécurisation de leurs investissements. C'est le modèle historique, dominant dans le monde anglo-saxon

La théorie des parties prenantes a amené à inventer la **gouvernance partenariale** (stakeholder)

elle prend en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes — dirigeants, salariés, clients, acteurs extérieurs — et l'impact de l'entreprise sur son environnement. C'est le modèle dont se réclament aujourd'hui la plupart des entreprises européennes.

3. Qu'est-ce que la RSE ?

3.2. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) au cœur de la RSE

Conséquence sur la stratégie

<https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danone.com/rai/2019/pdf/matrice-de-materialite-2019-danone.pdf>

Moteur de recherche : « matrice de matérialité Danone »

L'ESSENTIEL POUR LES PARTIES PRENANTES DE DANONE



Pour une activité responsable et durable, Danone s'attache à affiner sa stratégie en collaboration avec ses parties prenantes. L'entreprise renouvelle cette année sa matrice de matérialité, un outil clé dans l'élaboration d'une stratégie de responsabilité de l'entreprise. Il permet de définir des priorités en fonction de leur importance pour les parties prenantes internes et externes et selon leur impact sur la réussite économique de Danone.

Les 41 enjeux clés identifiés en collaboration avec les parties prenantes sont présentés dans la matrice ci-dessous. Ces enjeux couvrent l'ensemble des aspects environnementaux, sociaux, sociétaux, économiques et de gouvernance. Ils ont fait l'objet d'évaluations afin de déterminer les facteurs de risque et d'opportunité pour Danone en matière de développement durable.

MÉTHODOLOGIE APPLIQUÉE À LA MATÉRIALITÉ

Afin de mieux appréhender les défis clés et de proposer des solutions stratégiques, Danone a mené une analyse de matérialité en trois étapes :

- **l'identification** : première consultation interne et révision de la documentation existante afin de dresser une liste exhaustive des enjeux directement ou indirectement liés à l'activité de Danone et aux intérêts des parties prenantes ;
- **l'évaluation** : cette étape comprend une recherche préliminaire visant à identifier les enjeux les plus importants pour l'entreprise, et une étude quantitative menée à l'échelle mondiale auprès de 130 collaborateurs de Danone, plus de 200 parties prenantes professionnelles, et 17 consommateurs clés. Cette étude permet de classer et d'évaluer ces enjeux matériels ;
- **la hiérarchisation des priorités** : à partir de ces données et d'évaluations à 360 degrés, la dernière étape consiste à définir les seuils adaptés aux 14 enjeux clés qui deviendront les priorités de Danone.

Ces enjeux ont été classés selon leur impact potentiel sur l'activité et leur importance pour les parties prenantes interrogées.

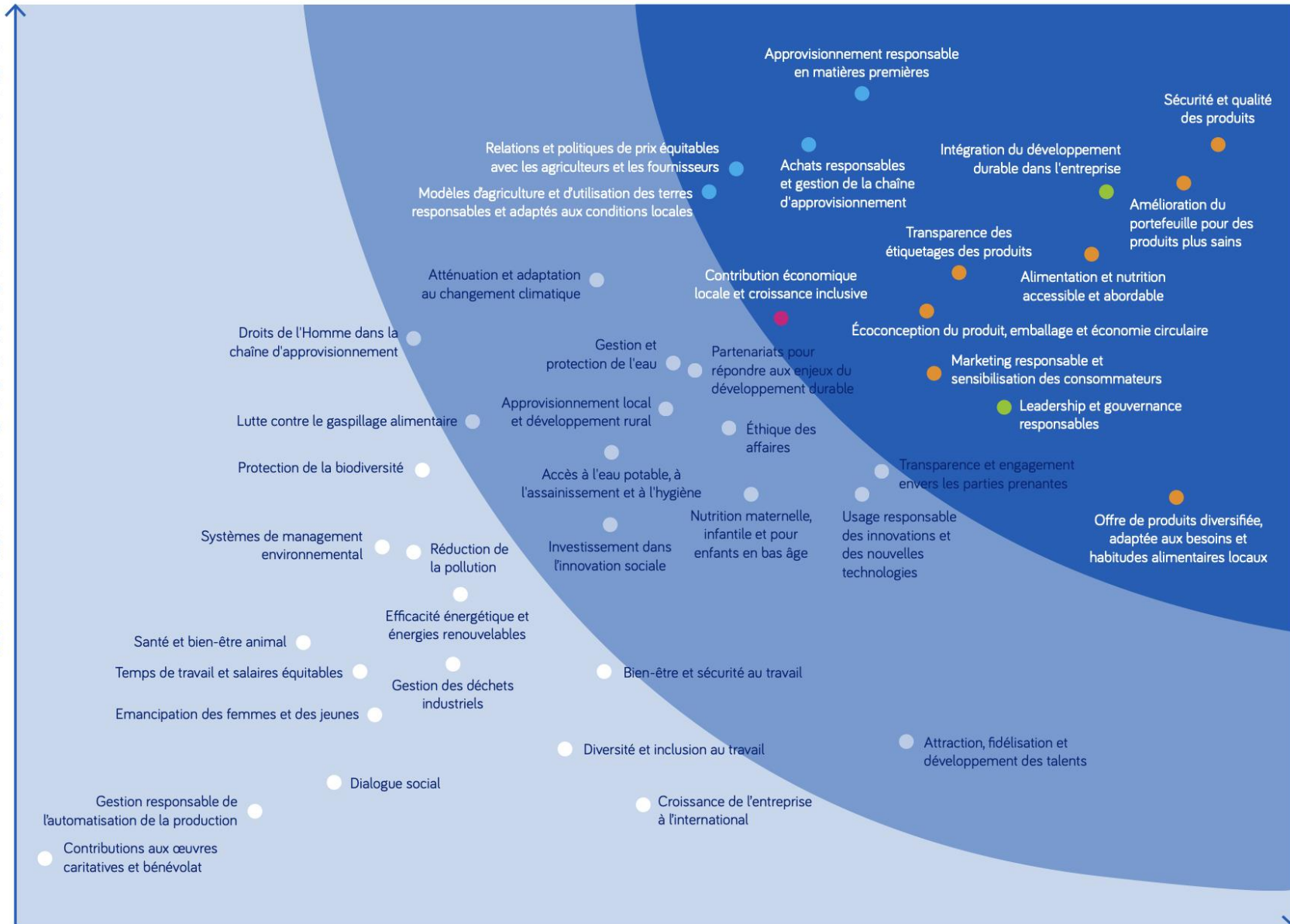
PARTICIPATION DES
CONSOmmATEURS
ET PRODUITS
RESPONSABLES

CHAÎNE
D'APPROVISION-
NEMENT

GOVERNANCE
ET STRATÉGIE

ÉCONOMIE
LOCALE ET
CROISSANCE
INCLUSIVE

IMPORTANCE POUR LES PARTIES PRENANTES EXTERNES



IMPACT SUR L'ACTIVITÉ DE DANONE

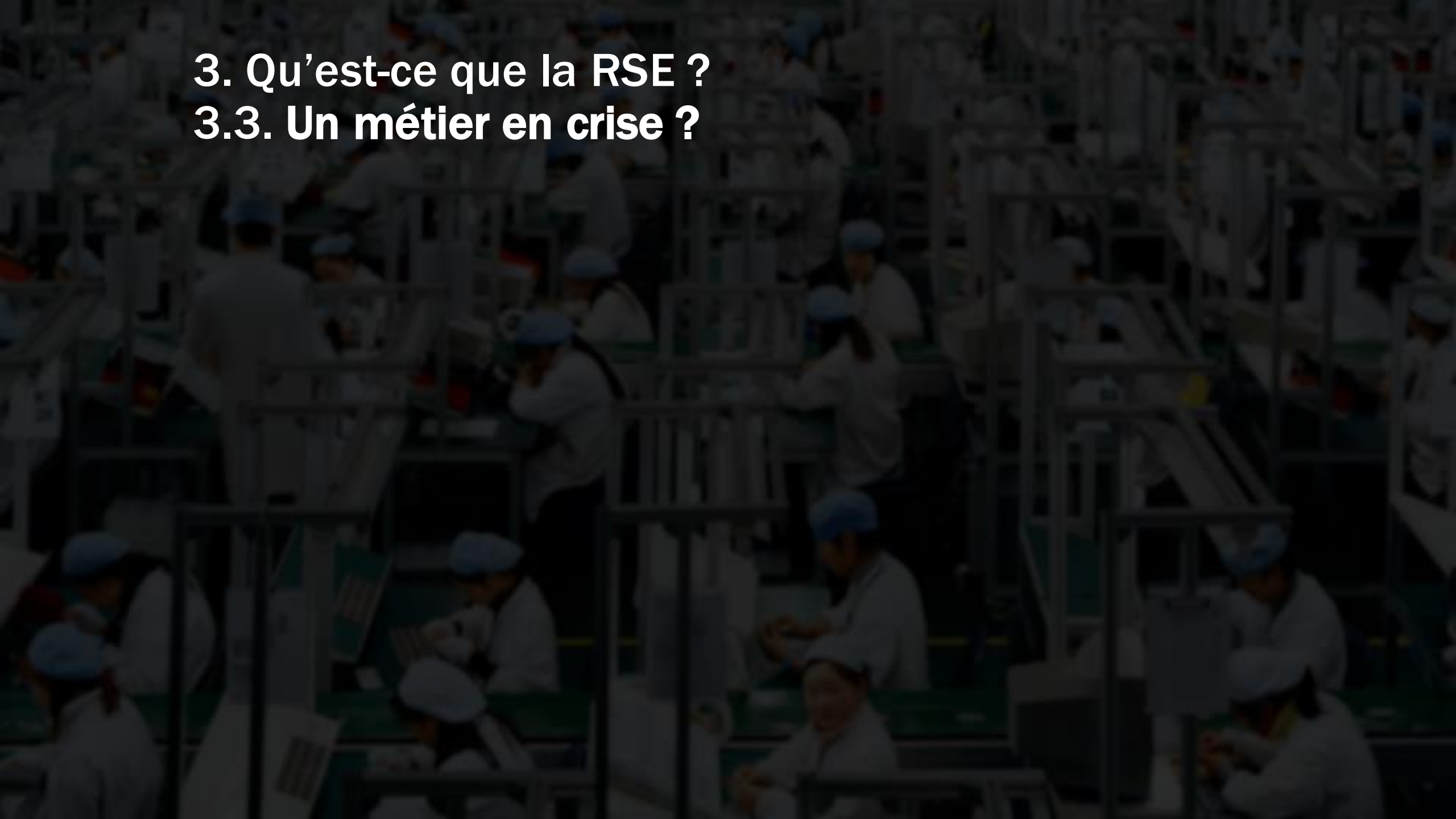
3. Qu'est-ce que la RSE ?

3.3. Les limites de la théorie des parties prenantes

- Efface le fait que toutes les parties prenantes n'ont pas le même pouvoir.
- Conflits d'intérêts entre parties prenantes : ex. entre riverains et salariés d'une entreprise polluante.
- Affaiblissement de l'importance du contrat de travail : le salarié devient une partie prenante parmi d'autres.
- Parties prenantes sans voix : générations futures, non-humains.
- Vision centrée sur la firme (firm-centered).
- L'État est hors du périmètre des parties prenantes.

3. Qu'est-ce que la RSE ?

3.3. Un métier en crise ?



JEAN-MICHEL HUPÉ

**GREEN
LETTER
CLUB**

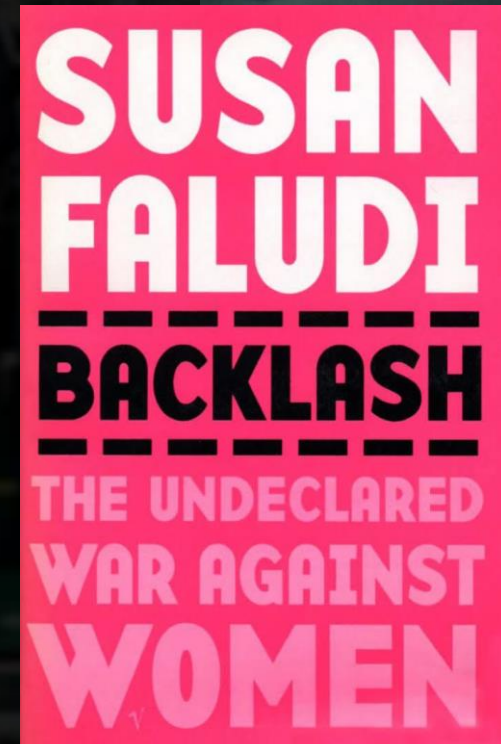
**QUI SE CACHE DERRIÈRE
LE BACKLASH ?**

8:00 – 15:40

3. Qu'est-ce que la RSE ?

3.3. Un métier en crise ?

- Années 2020 : Un *social* et *green* backlash.
 - désigne le mouvement de recul et de contestation contre les politiques environnementales et sociales
- Le mot « backlash » vient du lexique féministe :
- Des stratégies héritées des lobbies du tabac. D'abord instiller le doute par de fausses controverses et disqualifier les lanceurs d'alerte. Puis, quand le déni ne tient plus, le greenwashing et la dénonciation d'une écologie « punitive ».
- Un durcissement récent. Les politiques environnementales (surtout) sont accusées de causer les crises, les militants criminalisés. Avec Trump en figure de proue, « un cran a été franchi ».



7. La RSE aujourd'hui : un métier en crise ?

Ce backlash touche la RSE par son versant réglementaire tant sur les aspects sociaux que environnementaux.

Si historiquement la RSE était une pratique volontaire, depuis dix ans, la RSE européenne avait appuyé le développement de l). Cet appui a développé les métiers liés à la RSE. En 2025-2026, la directive « omnibus » affaiblit ce cadre. La RSE perd un moteur institutionnel, et le métier est remis en cause.

7. La RSE aujourd'hui : un métier en crise ?

2 constats sur le métier :

1. Un métier en souffrance.

Une étude (Pacte Mondial ONU, 2026, 260 professionnels) : 59 % manquent de moyens financiers, 54 % de moyens humains. Le soutien des directions baisse (90 % soutenus à la prise de poste, 75 % aujourd'hui). Près d'un sur deux ressent un sentiment d'illégitimité. 38 % disent que la RSE est vue comme un levier de communication et de conformité, contre 36 % comme un engagement stratégique.

2. Le métier se redéfinit :

De la conformité à la loi vers la stratégie pour la création de valeur. Privés du levier réglementaire, les responsables RSE se repositionnent : moins de reporting, plus d'« innovation » et de « transformation des modèles d'affaires ».

7. La RSE aujourd'hui : un métier en crise ?

Menu

novethic

[in](#) [X](#) [@](#) [f](#)

S'abonner ↩

Se connecter

ENVIRONNEMENT ▾

ÉCONOMIE & SOCIAL ▾

FINANCE DURABLE ▾

PUBLICATIONS D'EXPERTS ▾

FORMATIONS ▾

LEXIQUE

 AU RAPPORT

TRANSFORMATION DE L'ÉCONOMIE

Les professionnels de la RSE épuisés par la pression de démontrer leur business case

Publié le 24 juillet 2026





Synthèse

Synthèse

- Les définitions dominantes de la GRH sont fondées sur une vision instrumentale des humains : il faut les mettre au travail au service du projet de l'entreprise
- La GRH et la RSE se recoupe à des endroits en fonction de critères précis
- La définition de la RSE reste controversée et continue d'évoluer
- La RSE est fondée sur la théorie des parties prenantes qui a des conséquences sur les enjeux de gouvernance et de stratégie
- L'actualité est marquée par un backlash

Bibliographie

Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. Harper & Row.

Commission européenne. (2001). Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises (COM(2001) 366 final). Office des publications officielles des Communautés européennes.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Galluzzo, A. (2026). Manuel de management décomplexé : L'art capitaliste de discipliner le travail. Zones.

Jain, H. C., & Murray, V. V. (1984). Why the human resources management function fails. California Management Review, 26(4), 95–110.
<https://doi.org/10.2307/41165101>

Le Gall, J.-M. (2018). La gestion des ressources humaines (Que sais-je ? n° 2646). Presses universitaires de France.

McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. Journal of Management Studies, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>

Moon, J., Crane, A., & Matten, D. (2005). Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society. Business Ethics Quarterly, 15(3), 429–453.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate social responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. Academy of Management Review, 32(4), 1096–1120.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2024). Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel (3^e éd.). De Boeck Supérieur.