
Préfaces

Un recueil original et utile pour l'action

Florence NOGUERA

Le développement durable n'est pas un concept nouveau, mais l'impact de l'activité humaine sur l'environnement est devenu une préoccupation pour les acteurs de la fonction RH. Le développement durable n'est pas une approche unique de l'environnement au sens *green*, mais une approche plus globale de l'entreprise ou de l'organisation intégrant à la fois l'économie, le social, le sociétal et l'environnemental. Ainsi, le concept, appliqué à la GRH, signifie que la fonction RH doit être plus consciente des enjeux liés à l'environnement et de l'importance de mieux gérer et préserver ses ressources. Cette dimension humaine du développement durable se réfère au fait de maintenir et améliorer le bien-être des générations présentes et à venir ; elle se penche notamment sur les tensions sociales, organisationnelles et les problèmes de santé liés au travail pesant sur les employés des organisations et sur les externalités négatives provoquées par certaines pratiques de GRH.

L'Association francophone de gestion des ressources humaines – AGRH, *via* le groupe de recherche thématique AGRH / Référence RH « Innovations Pédagogiques » et le comité enseignements/innovations pédagogiques de l'AGRH, présidé par Françoise Chevalier, a lancé un appel à contribution auprès de notre communauté dans l'objectif d'inviter les enseignants-chercheurs à proposer des études de cas portant sur les liens entre « développement durable et ressources humaines ».

Créée en 1989, l'AGRH est une association internationale qui compte aujourd'hui plus de 800 membres. Enseignants-chercheurs, doctorants et praticiens en GRH se

rassemblent avec l'ambition de partager, de valoriser les recherches et les connaissances dans le domaine de la GRH. L'AGRH publie et diffuse les travaux scientifiques articulant GRH, enjeux des entreprises et enjeux sociétaux, dans le but de valoriser l'enseignement et la recherche en GRH dans l'espace francophone (notamment la France, la Belgique, la Suisse, le Québec, le Maghreb et l'Afrique). Deux revues académiques, *@grh* et *Revue de gestion des ressources humaines* diffusent des articles académiques de GRH. L'AGRH propose également une collection d'ouvrages de recherche publiée par les éditions Vuibert, une rubrique tribune « AGRH – Référence RH » dans le magazine *Liaisons sociales*, une lettre et des relais d'information réguliers *via* les réseaux sociaux. Au-delà de ces canaux de diffusion, elle encourage la production de contributions à vocation pédagogique.

Il est vrai qu'il existe de nombreux ouvrages d'études de cas en GRH, nous proposons ici un recueil d'études de cas spécifique et très original sur le thème « Développement durable et ressources humaines ». Bien que de nombreuses innovations pédagogiques soient réalisées avec la digitalisation des enseignements, la méthode de l'étude de cas présente un grand intérêt, en GRH comme ailleurs, car elle permet de discuter et de débattre pour résoudre en commun des problèmes concrets de management et de GRH. Cette méthode permet également de tester auprès d'un groupe d'apprenants leurs acquisitions théoriques ou techniques face à une situation et des problèmes tirés de la réalité.

Cet ouvrage est un recueil de quinze études de cas qui abordent les problématiques liées au développement durable et aux ressources humaines. La majorité des cas présentés sont issus de la réalité, à partir de situations concrètes vécues au sein d'entreprises et d'organisations. Néanmoins, certaines situations ont parfois été modifiées afin de les adapter à la réalité pédagogique de la méthode des cas. Le lecteur pourra trouver dans plusieurs études de cas présentées des éléments pour mieux comprendre les enjeux du développement durable pour la fonction RH. Au-delà de l'apport pour l'enseignement en GRH, il propose de réfléchir à de nouvelles grilles de lecture possibles et à des nouveaux outils de GRH pour l'action.

Nous remercions très chaleureusement les quatre coordinateurs de cet ouvrage à forte utilité pour notre communauté, Françoise Chevalier, Olivier Guillet, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy et Marc Valax, pour leur important travail attentif de relecture des textes et pour la richesse de leurs suggestions. Nos remerciements sont également adressés aux auteurs qui ont proposé des études de cas très innovantes sur une thématique encore peu explorée.

Un ouvrage nécessaire et ambitieux

Séverine VENTOLINI

La problématique du développement durable est une question ancienne que l'on a l'habitude de dater avec le rapport Brundtland en 1987. Les enjeux qu'elle soulève sont depuis longtemps enseignés dans les formations et notamment dans les formations en GRH labellisées Référence RH, mais ils sont souvent appréhendés à travers une approche théorique et conceptuelle. Il aura fallu plusieurs années et l'énergie des coordinateurs de cet ouvrage pour que la question de la durabilité en GRH se traduise de manière concrète en un ouvrage rassemblant quinze études de cas.

Cet ouvrage est à la fois nécessaire, ambitieux et utile.

Nécessaire tout d'abord car ces quinze études de cas permettront aux étudiants de réfléchir à partir de situations concrètes à la responsabilité de la fonction RH. En montrant comment celle-ci peut elle-même innover ou soutenir de nouvelles pratiques organisationnelles en faveur de la durabilité, cet ouvrage invite à repositionner la fonction RH comme un acteur des transformations sociétales. Les cas concrets invitent à placer en situation les étudiants, futurs professionnels RH et à leur faire prendre conscience qu'eux aussi peuvent agir pour des organisations plus durables. Le livre aborde en effet des sujets dont tout futur praticien RH doit prendre conscience pour devenir un professionnel responsable. Il offre une perspective essentielle sur la manière dont les entreprises peuvent aligner leurs objectifs de durabilité avec leurs pratiques de GRH. Il permet ainsi de développer des compétences attendues sur le marché du travail de la part des étudiants inscrits dans une formation en GRH en vue de construire des organisations soutenables et durables.

Ambitieux car cet ouvrage balaie des thématiques diverses qui renvoient à la feuille de route 2030 des Nations unies et aux dix-sept objectifs de développement durable. Le projet est vaste. On retrouve, et c'est appréciable, des cas qui mettent en lumière les pratiques de sensibilisation, le processus de transformation de toute une entreprise vers la durabilité, mais aussi comment il est possible d'intégrer plus d'humanité, plus de sobriété, plus d'éthique et plus de responsabilité au sein des organisations, que ce soit à travers des politiques RH, de RSE ou des politiques managériales. Cet ouvrage propose également un regard unique sur des pratiques et des organisations d'autres pays invitant à élargir les points de vue.

Enfin, cet ouvrage est utile. Les études de cas vont servir d'appui aux enseignants et enseignants-chercheurs pour assurer leur mission qui consiste à développer les capacités d'analyse, l'esprit critique et la réflexivité des étudiants, donner des clés pour que chacun d'eux puisse s'approprier des connaissances et des compétences, alimenter sa propre réflexion sur des sujets sociétaux majeurs. Elles sont un outil pédagogique utile pour les responsables de cours et responsables de formation, afin

de faire toucher du doigt aux étudiants la complexité des situations. Ces illustrations de politiques organisationnelles et pratiques RH renvoient à des cas concrets qui viennent ainsi compléter utilement les enseignements plus théoriques. Elles seront d'une aide précieuse pour les intervenants afin qu'ils accompagnent les étudiants dans l'appropriation des problématiques qui lient développement durable et GRH.

En mettant en évidence les défis et les opportunités auxquels les entreprises sont confrontées, cet ouvrage de cas explore les liens entre la durabilité et la GRH, et permet plus largement d'appréhender la performance globale des organisations. Il s'inscrit tout à fait dans ce que défend le réseau Référence RH qui regroupe 36 formations en GRH d'excellence de niveau master. Les formations de 3^e cycle labellisées « Référence RH » sont en effet des formations qui favorisent les réflexions liées à des problématiques organisationnelles et sociétales actuelles en permettant à tout jeune diplômé de bénéficier d'un enseignement théorique et pratique de qualité en leur assurant le développement de compétences réelles. Cet ouvrage est ainsi soutenu par Référence RH et je remercie les coordinateurs et contributeurs de participer à faire de nos étudiants de futurs praticiens RH responsables.

Introduction.

Développement durable et ressources humaines : enjeux et mises en pratique

Françoise CHEVALIER, Olivier GUILLET, Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY
et Marc VALAX

Enjeux et défis du développement durable

Le développement durable est sur le devant de la scène et s'annonce comme le chantier du siècle. La succession des crises sociales et climatiques a provoqué une prise de conscience forte des impératifs auxquels nos sociétés doivent faire face. Malgré une croissance économique soutenue, le monde est confronté quotidiennement aux défis de la dégradation de l'environnement et de la pauvreté (Shahid

et al., 2023). Le développement durable, du rapport Bruntland en 1987 à la COP 28 de décembre 2023, mobilise à la fois les praticiens et les académiques. Décideurs, politiques, chercheurs, entrepreneurs, investisseurs, salariés, consommateurs, citoyens investissent le champ. Les recherches sur le développement durable et la RSE (Baret et Renaud, 2024 ; Acquier, Aggeri, Carbone, Lesueur et Lecointe, 2024 ; Trebucq et Demersseman, 2023 ; Igalens, 2023 ; Chevalier et Kalika, 2023 ; Bonneveux, Lebègue, Hulin et Gavaille, 2019 ; Boriès-Azeau, Defélix, Loubès et Uzan, 2016) foisonnent. Les associations savantes telles l'Aderse¹, l'Orse² et le Riodd³ sont particulièrement actives. La tâche est immense, elle appelle à un renforcement des travaux de recherche, à un renouvellement profond, voire paradigmatique, de la pensée et des pratiques managériales.

Le développement durable souligne l'impératif d'équilibrer les trois piliers : économique, social et environnemental pour « répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures » (King, 2022). Cette ambition portée par les dix-sept objectifs de développement durable (ODD) n'est pas nouvelle comme le souligne Igalens dans *Splendeurs et Misères de la RSE* (2023) ; toutefois, aujourd'hui, elle prend une autre dimension avec en particulier les nouvelles exigences environnementales, sociales et de gouvernance (ESG⁴) et l'impérieuse nécessité de la décarbonation⁵ (Igalens et Tahri, 2023). C'est vers un nouveau cycle du développement durable que la transition écologique nous entraîne (Levillain, Segrestin, Hatchuel et Vernac, 2020).

Le développement durable questionne les enjeux, les représentations et les pratiques des entreprises. Sous l'impulsion non seulement des dix-sept ODD, des pressions sociales et sociétales, mais aussi de la réglementation croissante, les entreprises et les organisations s'engagent de plus en plus. Elles apparaissent comme un catalyseur puissant pour stimuler et mettre en œuvre la durabilité (Cohen et Winn, 2007 ; Shaefer, Corner et Kearins, 2015 ; Thananusak, 2019). Les entreprises et les organisations s'impliquent dans des transformations stratégiques, structurelles et organisationnelles importantes pour créer de la valeur économique et sociale tout en minimisant leurs impacts négatifs sur l'environnement.

1 Association académique française de sciences de gestion, l'Aderse réunit plus de 150 membres, pour la plupart des enseignants-chercheurs des universités et des grandes écoles intéressés par la RSE. L'Aderse a pour but de promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise dans les cursus de formation supérieure au management ainsi que dans le domaine de la recherche en gestion.

2 L'Observatoire de la RSE est une organisation multi-parties prenantes qui accompagne les stratégies RSE des entreprises. À travers ses différents partenariats, l'Observatoire de la RSE tisse des liens avec le monde académique, associatif, syndical pour co-produire des guides de bonnes pratiques, participe à des événements professionnels ou grand public et valorise ses membres.

3 Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable.

4 Ces nouvelles exigences requièrent une qualité des données équivalente aux données financières pour diriger les flux financiers vers des activités durables et rendre compte des progrès en matière de responsabilité ESG.

5 Un manuel sur la GRH décarbonée est en cours de préparation au sein de l'AGRH.

Passer du projet stratégique à sa mise en œuvre opérationnelle

Toutefois, passer du projet stratégique à sa mise en œuvre opérationnelle ne va pas de soi (Braun et Coron, 2021). Déployer le développement durable, dans ses différentes dimensions sociétales et environnementales, conduit à mobiliser toutes les fonctions de l'entreprise et en particulier la fonction ressources humaines. Or, comme le soulignent Paillé et Valéau (2021), la gestion des ressources humaines environnementale est un domaine encore en émergence. La transition écologique représente un défi majeur pour les ressources humaines au sein des entreprises (Zajackowski, 2023). Faire co-exister réussite économique, intégrité environnementale et justice sociale, en associant les parties prenantes internes et externes, et en évitant le *greenwashing*, les décalages entre les discours ou les valeurs affichées et les réalisations pratiques : autant de défis pour une fonction ressources humaines renouvelée. Défis auxquels s'ajoutent les inévitables tensions entre l'idéal des solidarités véhiculé par le développement durable et les contradictions du réel (Brulhart, Grimand, Krohmer, Oiry et Ragaïgne, 2018 ; Chevalier, 2013, 2021).

Ainsi, le développement durable et la RSE peuvent-ils être perçus différemment par les salariés et les parties prenantes (Uzan et Hennequin, 2024). Ces derniers sont à la fois des déterminants, des leviers ou des freins de la RSE (Gond et Igalens, 2020 ; Igalens et Tahri, 2012). Dans ce contexte, les processus de ressources humaines jouent un rôle clé dans le déploiement du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises, et en particulier dans l'adoption d'un management responsable par l'encadrement (Paillé, Valéau et Carballo-Penela, 2023 ; Paillé, Valeau et Renwick, 2020 ; Havard et Ingham, 2018). À cet égard, les actions des entreprises et des organisations dans la lutte contre le réchauffement climatique ont un impact sur l'engagement des salariés (Paillé et Valéau, 2021 ; Schill, Lethielleux, Godefroit-Winkel et Combes-Joret, 2018). Plus encore, la mise en œuvre du développement durable passe par de nouveaux comportements (Paillé et Francoeur, 2022) et de nouvelles compétences individuelles et collectives qu'il importe de construire (Paillé, 2024). Sans oublier un questionnement renouvelé sur l'éthique.

Quinze études de cas

La pédagogie par les cas est largement développée en gestion des ressources humaines (Guillot-Soulez, Cloet et Landrieux-Kartochian, 2023 ; Diard, 2021 ; Baret et Romestant, 2020). Les quinze études de cas présentées dans cet ouvrage s'attaquent plus particulièrement aux défis du développement durable et de la gestion des ressources humaines. Les cas explorent en profondeur, *via* des situations concrètes spécifiques, rencontrées sur le terrain, les questions et les problèmes auxquels les ressources humaines se trouvent confrontées. Il s'agit d'opérationnaliser le développement durable (Trinquecoste et Baret, 2022). Tous les cas sont tirés de situations

réelles. Plusieurs d'entre eux portent le nom original de l'entreprise ou de l'organisation traitée, d'autres utilisent des noms d'emprunt. Les cas concernent aussi bien de grandes entreprises ou organisations que des petites et moyennes entreprises, dans des secteurs d'activités variés, dans un cadre français ou international.

Les quinze études de cas s'inscrivent dans des dispositifs pédagogiques et des scénarii d'animation variés. Ils placent les apprenants dans le rôle de manager ou de décideur, les confrontant à des situations réelles avec les contraintes et les informations incomplètes que l'on trouve dans la vie réelle. Suivant l'origine et le bagage des lecteurs, les cas peuvent pallier l'absence de vécu ou enrichir les expériences disponibles. L'objectif des cas étudiés est à la fois la compréhension et l'explication, le diagnostic et la décision, la préconisation de recommandations managériales pour l'action (Lamy et Lapoule, 2015 ; Chevalier, 2012). La production d'études de cas participe ainsi d'un double intérêt : pratique (favoriser l'analyse orientée vers l'action managériale) et émancipatoire (enclencher un processus de réflexion par rapport à la réalité organisationnelle). Les études de cas invitent à s'approprier concepts et théories, à développer ses propres cadres d'interprétation pour mieux revenir vers l'action.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) d'un côté et le management environnemental (ME) d'un autre côté sont deux modalités complémentaires de la mise en œuvre du développement durable dans les entreprises et les organisations. Si la plupart des études de cas présentées dans cet ouvrage traitent plutôt de la dimension sociale, d'autres s'intéressent plus particulièrement à la dimension environnementale du développement durable. Il n'empêche que dans les deux cas de figure, dans les pratiques de terrain, la dimension humaine est toujours présente. Chaque cas, précédé d'un résumé et de mots-clés facilitant l'utilisation, aborde ainsi des dimensions spécifiques du développement durable et renvoie à des ODD particuliers.

Les notes pédagogiques des cas sont disponibles sur le site de l'AGRH.

Références bibliographiques

Acquier, A., Aggeri, F., Carbone, V., Lesueur, E., et Lecointe, O. (2023), *Économie circulaire : imaginaires et pratiques*, Colloque de Cerisy, Presses des Mines.

Baret, P., et Renaud, E. (2024), Le succès de la notation extra-financière : une analyse au prisme du concept d'idéologie, *Revue de l'organisation responsable*, 1, 55-71.

Baret, P. et Romestant, F. (2020), *Pratiquer la RSE en 11 cas d'entreprises*, Dunod.

Bonneveux, E., Lebègue, T., Hulin, A., et Gavaille, F. (2019), *GRH, RSE et emplois. Vers de nouvelles approches inclusives*, Vuibert AGRH.

Boriès-Azeau, I., Defélix, C., Loubès, A., et Uzan, O. (2016), *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, Vuibert AGRH.

Braun, P., et Coron, C. (2021), *Le rôle politique de la fonction RH. Du projet stratégique à sa mise en œuvre opérationnelle*, Dunod.

Brulhart, F., Grimand, A., Krohmer, C., Oiry, E., et Ragaïgne, A. (2018), Management des paradoxes. Compétences, performances et outils de gestion, *Revue française de gestion*, (270), 65-69.

- Chevalier, F. (2021), Post-Covid et Sustainability : l'état d'urgence, in Kalika, M. (coord.), *Les impacts durables de la crise sur le management*, EMS, 249-255.
- Chevalier, F. (2013), Le développement durable : entre l'idéal des solidarités et les inévitables contradictions du réel, in Peretti, J.-M. (coord.), *Tous solidaires*, Eyrolles.
- Chevalier, F. (2012), L'enseignement de la GRH en question : pour un bouquet pédagogique, in Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 511-515.
- Chevalier, F., et Kalika, M. (eds) (2023), *Recherches sur la Sustainability*, EMS.
- Diard, C. (2021), *28 missions opérationnelles de GRH*, Dunod.
- Cohen, B., and Winn, M. I. (2007), Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29-49.
- Gond, J.-P., et Igalens, J. (2020), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, coll. « Que Sais-je ? ».
- Guillot-Soulez, C., Cloet, H., et Landrieux-Kartochian, S. (2023), *56 exercices de Gestion des Ressources Humaines*, Gualino.
- Havard, C., et Ingham, M. (2018), Mobilisation des processus RH par les managers pour déployer le management responsable : le cas du Groupe La Poste, *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(109), 3-24.
- Igalens, J. (2023), *Splendeurs et Misères de la RSE*, EMS.
- Igalens, J., et Tahri, N. (2023), Atteindre l'objectif de neutralité carbone en 2050 : une gageure pour les entreprises françaises ?, *Management et Sciences Sociales*, 34, 90-102.
- Igalens, J., et Tahri, N. (2012), Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure, *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(83), 3-19.
- King, E. A. (2022), Here, there, and everywhere: How the SDGs must include noise pollution in their development challenges, *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 64(3), 17-32.
- Lamy, E., et Lapoule, P. (2015), La méthode des cas, instrument du rapprochement entre éducation et recherche en management, *Management & Avenir*, 79(5), 15.
- Levillain, K., Segrestin, B., Hatchuel, A., et Vernac, S. (dir.) (2020), *Entreprises, Responsabilités et Civilisations. Vers un nouveau cycle du développement durable*, Presses des Mines, coll. « Économie et gestion ».
- Muñoz, P., and Cohen, B. (2019), Entrepreneurial narratives in sustainable venturing: Beyond people, profit, and planet, *Journal of Small Business Management*, 56, 154-176.
- Paillé, P. (2024), *La gestion environnementale des ressources humaines. Repenser les ressources humaines pour répondre aux enjeux de la transition écologique*, EMS.
- Paillé, P., Valéau, P., and Carballo-Penela, A. (2023), Green rewards for optimizing employee environmental performance : examining the role of perceived organizational support for the environment and internal environmental orientation, *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(14).
- Paillé, P., and Francoeur, V. (2022), Enabling employees to perform the required green tasks through support and empowerment, *Journal of Business Research*, 140, issue C, 420-429.
- Paillé, P., and Valéau, P. (2021), "I don't owe you, but I am committed" Does felt obligation matter on the effect of green training on employee environmental commitment?, *Organization & Environment*, 34(1), 123-144.
- Paillé, P., Valéau, P., and Renwick, D. W. (2020), Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 121-137.

Schaefer, K., Corner, P. D., and Kearins, K. (2015), Social, environmental and sustainable entrepreneurship research: what is needed for sustainability-as-flourishing?, *Organization & environment*, 28(4), 394-413.

Schill, M., Lethielleux, L., Godefroit-Winkel, D., et Combes-Joret, M. (2018), Action de l'entreprise dans la lutte contre le réchauffement climatique : effets sur l'identification organisationnelle et l'engagement organisationnel des salariés, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(108), 3-18.

Shahid, M. S., Hossain, M., Shahid, S., and Anwar, T. (2023), Frugal innovation as a source of sustainable entrepreneurship to tackle social and environmental challenges, *Journal of Cleaner Production*, 406, 137050.

Thananusak, T. (2019), Science mapping of the knowledge base on sustainable entrepreneurship, 1996-2019, *Sustainability*, 11(13), 3565.

Trébucq, S., et Demersseman, R. (2023), *Le Grand Livre de la RSE*, Dunod.

Trinquecoste, J.-F., et Baret, P. (2022), Propos introductif. Opérationnaliser la RSE, *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 3(23).

UN (2015), *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations.

Uzan, O., et Hennequin, E. (dir.) (2024), *Responsabilité Sociale des Entreprises, Développement Durable et Théorie des Parties Prenantes. Une perspective internationale*, Lavoisier.

Zajackowski, V. (2023), *La transition écologique au cœur des enjeux RH*, Livre blanc publié par Le Lab RH, Page Group, Renault Group et Axa Climate.

Présentation des 15 études de cas

Françoise CHEVALIER, Olivier GUILLET, Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY
et Marc VALAX

Les quinze études de cas suivantes témoignent toutes d'un pari sur l'avenir qui réside dans la capacité des entreprises et des organisations à aligner leurs objectifs économiques avec les impératifs sociaux et environnementaux.

À la Poste... « Nous, on montre l'exemple » : de la Fresque du Climat à l'engagement des salariés pour la sustainability repose sur une expérience, « Les 24 heures de la Fresque du Climat », menée dans un établissement de La Poste. Plusieurs facettes de cette expérimentation sont envisagées : diagnostic des dispositifs de sensibilisation aux enjeux environnementaux dans les entreprises, leur potentiel de généralisation et les effets sur l'engagement des salariés.

Cros. On ne devient pas soutenable par décret répond au besoin de comprendre comment une PME familiale peut s'engager dans une démarche globale de durabilité, quel peut être son processus de transformation, et comment peu à peu se construit une gestion des ressources humaines (GRH) durable.

EcoAct. Développement durable et bilan carbone : entre mission et démissions porte sur la création et le développement spectaculaire du cabinet de conseil EcoAct inscrit dans le développement durable et qui s'est spécialisé au fil du temps dans la réalisation de bilans carbone. De manière paradoxale, malgré le succès d'EcoAct et

sa forte attractivité pour les jeunes talents, le cabinet enregistre de plus en plus de démissions.

Eya. Lanceur d'alerte et plateforme de signalement éthique ouvre une réflexion sur l'usage d'une plateforme de signalement éthique en vue d'améliorer la qualité de vie au travail et combattre les discriminations et le harcèlement au travail. En dépit de l'intention du PDG de cette multinationale, cette plateforme génère des tensions fortes au sein de l'entreprise.

Green France. Aligner diversité, inclusion et fait religieux au travail pose la question de la diversité des religions des collaborateurs. Suite à la remontée de situations délicates et d'incidents critiques, le groupe envisage la signature d'un accord comme socle d'une GRH inclusive.

Groupe Atlas Copco. Politique d'égalité hommes/femmes: de la Suède au Maroc questionne la capacité d'un groupe industriel présent dans plus de 180 pays à manager la diversité. Le sujet de l'intégration des femmes dans une filiale marocaine est proposé.

La clinique Louis Pasteur. Stratégie socio-économique de « performance globale et durable » interroge la soutenabilité d'un établissement de soins dans un contexte d'accroissement de la concurrence (ouverture d'une autre clinique à proximité). Une démarche socio-économique imposant une vision globale et durable de la performance (économique, sociale et environnementale) est mobilisée.

La Sodéci. Changement climatique et efficacité énergétique d'un leader engagé en Afrique traite des défis de l'efficacité énergétique, de la gestion des déchets et de la réduction des gaz à effet de serre d'une société leader dans la gestion des services publics et la production d'eau potable en Afrique de l'Ouest.

Les Ateliers Boyer. Sexisme ordinaire ou outrage sexiste : comment bâtir une relation soutenable au travail ? traite de la difficulté d'une GRH inclusive dans un contexte de petite entreprise familiale à culture masculine forte. Il questionne la capacité d'un dirigeant à répondre à la plainte d'une stagiaire en menuiserie suite au vécu d'une situation perçue comme sexiste et humiliante.

Philippi. De Shenzhen à Toulon : relocaliser durablement témoigne des contraintes et des logiques complexes d'une entreprise familiale textile face à la relocalisation de son activité en France en tenant compte des enjeux de décarbonation du système de production.

Syrec, Siresco et Sivuresc. Trois syndicats intercommunaux face à la loi Egalim : l'interdiction du plastique dans la restauration collective évoque comment les collectivités locales doivent repenser leurs modes de fonctionnement pour assurer leur transition vers une économie respectueuse de l'environnement. Les enjeux notamment de la restauration scolaire tels qu'une alimentation saine et durable, et l'utilisation de contenants réutilisables sont nombreux, mais ne sont pas sans impact sur les employés.

Tevä. Durabilité et marque employeur : quelles transformations dans le secteur de l'aide à la personne questionne la soutenabilité des pratiques de GRH des structures du secteur de l'aide à la personne. La croissance de l'activité due au vieillissement de la population associée à une pénurie de main-d'œuvre impose un management plus responsable.

Université de Bretagne Occidentale. Quand un plan de sobriété énergétique génère des mécontentements et des risques professionnels porte sur la mise en place du plan de sobriété énergétique dans une université. Il témoigne de la complexité de l'implication de tous à ce défi.

Vélo(v)Livr'. Une coopérative de cyclo-logistique... ou l'anti-plateforme présente une entreprise de cyclo-logistique (livraison à vélo) qui, bien qu'opérant dans un secteur dominé par les plateformes de la *gig economy*, se veut plus durable et responsable que ces dernières sur le plan social et environnemental.

Vietmilk JSC. Orienter la gestion des ressources humaines pour renforcer les pratiques de responsabilité sociale des entreprises s'attache à la mise en œuvre de pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les activités quotidiennes du plus grand transformateur alimentaire du Vietnam.